



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Maiju-Ilona Bergdahl

VUOROVAIKUTUSJOHTAMINEN SOSIAALIALALLA

Esimiesten vuorovaikutusosaaminen ja osaamistarpeet

Ylempi AMK-tutkinto
Sosiaali- ja terveysala
2015

TIIVISTELMÄ

| | |
|--------------------|---|
| Tekijä | Maiju-Ilona Bergdahl |
| Opinnäytetyön nimi | Vuorovaikutusjohtaminen sosiaalialalla. Esimiesten vuorovaikutusosaaminen ja osaamistarpeet. |
| Vuosi | 2015 |
| Kieli | suomi |
| Sivumäärä | 73 + 2 liitettä |
| Ohjaaja | Ulla Isosaari |

Esimiesten vuorovaikutusosaaminen on noussut toistuvasti esiin viimeaikaisissa keskusteluissa. Vuorovaikutukseen liittyvät taidot ja niiden merkitys organisaatioiden menestykselle ja työhyvinvoinnille on tunnustettu laajasti. Vuorovaikutustaitoja ja tunneälyä pidetäänkin nykyisin arvokkaana pääomana.

Viimeisen sadan vuoden aikana tapahtunut suuri muutos ihmiskäsityksessä on johtanut väistämättä myös johtamisen muutokseen. Länsimaisen yhteiskunnan muuttuessa yhä demokraattisemmaksi ja työntekijöiden koulutustason noustessa käsitys ihmisestä työntekijänä on kokenut suuren muutoksen. Aiemmin passiivisina objekteina pidetyt alaiset nähdäänkin uusimmissa johtamisopeissa aktiivisina ja motivoituneina toimijoina, joilla on aito halu vaikuttaa ja kehittyä työssään.

Tässä tutkimuksessa luodaan kuvaa esimiesten vuorovaikutusosaamisesta ja osaamistarpeista. Lisäksi kartoitetaan vuorovaikutustaitojen kehittämistä edistäviä sekä kehitystä estäviä tekijöitä. Tutkimus perustuu Vaasassa vuonna 2015 teema-haastatteluilla kerättyyn aineistoon. Haastateltavina oli kuusi (6) esimiestä, joista kaikki toimivat tai olivat toimineet erilaisissa sosiaalialan johtotehtävissä.

Tutkimustulokset vahvistavat kuvaa siitä, että esimiestyö on yhä enenevässä määrin erilaisiin vuorovaikutushaasteisiin vastaamista. Työntekijöiden erilaisten tarpeiden ja yksilöllisten ominaisuuksien huomioiminen vaatii esimiehiltä monipuolista vuorovaikutusosaamista. Esimiehet tarvitsevatkin työssään muutosten ja ihmisten johtamiseen liittyviä henkilökohtaisia valmiuksia ja niihin liittyvää oman toiminnan arviointitaitoa sekä kykyä näiden kehittämiseen.

| | |
|------------|---|
| Avainsanat | vuorovaikutus, vuorovaikutusosaaminen, esimies, johtaminen, sosiaaliala |
|------------|---|

ABSTRACT

| | |
|--------------------|---|
| Author | Maiju-Ilona Bergdahl |
| Title | Interaction Management in Social Work and Social Services The Superiors' Interaction Skills and Competence |
| Year | 2015 |
| Language | Finnish |
| Pages | 73 + 2 Appendices |
| Name of Supervisor | Ulla Isosaari |

Superiors' competence in interaction has come up repeatedly in the latest conversations. The skills related to interaction and their value to organizations' success and work-welfare is widely acknowledged. Interaction skills and emotional intelligence is nowadays considered as valuable resources.

During the last 100 years the huge change in the idea of man has inevitably led also to changes in management and leadership. After the western society has become more and more democratic and the level of education among employees has increased also the way of seeing the employee has changed significantly. The latest management theories see the employees as active and motivated actors with a genuine willingness to have an impact on and to develop their work. There is a huge change when compared to theories where the employees were seen as passive objects.

This research focuses on the superiors' views on their competencies and development needs in interaction. Also the factors which support or hinder their development in interaction management are studied. The research is based on theme interviews which were collected in 2015 in Vaasa. The respondents included six (6) superiors who either had worked or worked with management and leadership in the field of social services.

The research results confirm the hypothesis of management being more and more about responding to the different challenges of interaction. The superiors need versatile abilities to notice and take into account the different needs and individual qualities of their employees in their interaction with them. The superiors need personal qualities that help them to evaluate their own actions and to develop their own work. They need skills to deal with changes as well as with the management of their employees.

| | |
|----------|---|
| Keywords | Interaction, competence in interaction, superior, management, social services |
|----------|---|

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET | 8 |
| | 2.1 Tutkimuksen lähtökohdat | 8 |
| | 2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 8 |
| | 2.3 Informantit ja heidän toimintaympäristönsä | 9 |
| | 2.4 Aiemmat tutkimukset | 10 |
| 3 | VUOROVAIKUTUS JA VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN | 12 |
| | 3.1 Vuorovaikutus | 12 |
| | 3.2 Hyvä vuorovaikutus | 12 |
| | 3.3 Vuorovaikutusosaaminen | 13 |
| | 3.4 Vuorovaikutus työyhteisössä | 15 |
| 4 | JOHTAMINEN JA VUOROVAIKUTUSJOHTAMINEN SOSIAALIALALLA | 17 |
| | 4.1 Johtaminen | 17 |
| | 4.2 Sosiaaliala | 20 |
| | 4.3 Johtaminen sosiaalialalla | 21 |
| | 4.4 Vuorovaikutusjohtaminen ja johtamisviestintä | 23 |
| 5 | TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO | 29 |
| | 5.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus | 29 |
| | 5.2 Aineiston hankinta teemahaastattelulla | 29 |
| | 5.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi aineiston käsittelyssä | 31 |
| | 5.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus | 31 |
| | 5.4.1 Tutkittavien suostumus ja informointi | 32 |
| | 5.4.2 Tutkimusaineiston käsittely ja raportointi | 33 |
| | 5.4.3 Tutkimustulosten luotettavuus | 33 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET | 36 |
| | 6.1 Vastaajien taustatiedot | 36 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.2 | Hyvä vuorovaikutus esimiesten itsensä kuvaamana | 37 |
| 6.3 | Esimiestyössä tarvittava vuorovaikutusosaaminen | 38 |
| 6.4 | Esimiesten vahvuudet ja kehittämistarpeet vuorovaikutusosaamisessa johtamisen näkökulmasta | 42 |
| 6.4.1 | Vahvuudet | 42 |
| 6.4.2 | Kehittämistarpeet | 44 |
| 6.5 | Keinot vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi | 47 |
| 6.6 | Esimiesten vuorovaikutusosaamisesta saama palaute | 51 |
| 6.7 | Haastavat vuorovaikutustilanteet ja niistä selviytyminen | 54 |
| 6.7.1 | Esimiesten kokemuksia haastavista vuorovaikutustilanteista | 54 |
| 6.7.2 | Keinoja haasteista selviämiseen | 56 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 59 |
| 8 | POHDINTA | 65 |
| | LÄHTEET | 70 |
| | LIITTEET | |

1 JOHDANTO

Vuorovaikutusosaaminen on noussut toistuvasti esiin viimeaikaisissa johtamista käsittelevissä artikkeleissa ja kirjallisuudessa, joissa vuorovaikutustaidoille on annettu yhä suurempi arvo. Yhteisöllisistä suhteista ja inhimillisistä kyvyistä, kuten tunneälystä on tullut arvokkaana pidettyä pääomaa. Sosiaaliin suhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät taidot on tunnustettu tärkeäksi osaksi organisaatioiden hyvinvointia, tuloksia ja menestystä. (Saaranen-Kauppinen 2014, 54.)

Länsimaisen yhteiskunnan muuttuessa yhä demokraattisemmaksi ja väestön koulutustason noustua ovat sekä tapa nähdä ihminen, että käsitys hänestä työntekijänä muuttuneet huomattavasti. Vielä sata vuotta sitten tieteellisen liikkeenjohdon (taylorismin) piirissä ihmiset nähtiin työhön vastahakoisesti suhtautuvina ja heidän ajateltiin vaativan tiukkaa kontrollia ja pakotusta (Aaltonen, 2011, 143). Aiemmin passiivisina pidetyt alaiset nähdään kuitenkin nykyisin yhä aktiivisempina toimijoina erilaisine tarpeineen. Tämän päivän työntekijöillä on aito halu vaikuttaa asioihin, kehittyä työssään ja päästä toteuttamaan itseään. Näin suuri ihmiskäsityksen muutos on johtanut väistämättä myös johtamisen muutokseen. Myöhemmissä johtamisopeissa onkin ymmärretty, että ihmiset voivat olla työntekijöinä myös motivoituneita ja innostuneita (Aaltonen 2011, 143; Järvinen 2012, 27.)

Työelämän muutoksen myötä tämän päivän esimiehiltä vaaditaan lukuisia vuorovaikutustaitoja erilaisten alaisten ja heidän monien tarpeidensa huomioimisessa. Erilaisten yksilöiden johtaminen, pyrittäessä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen, ei ole helppoa. Esimiesten tehtävänä ei ole enää vain komentaa alaisiaan, vaan heiltä vaaditaan keskustelua, tukea ja kannustusta, jotta alaiset ottaisivat vastuuta ja antaisivat osaamisensa sekä ammattitaitonsa organisaatioiden käyttöön. (Järvinen 2012, 27–28.)

Esimiestyö voidaankin nähdä jatkuvana tasapainoiluna eri tahojen asettamien vaatimusten välillä ja yrityksenä välttää kaikkein pahimmat karikot. Esimiehet eivät

voi jumiutua omiin näkemyksiinsä vaan heidän on alati etsittävä, ja myös löydetävä, uudenlaisia vaihtoehtoja ja ratkaisutapoja. Tämä vaatii esimiehiltä monipuolista vuorovaikutusosaamista, kuten kykyä neuvotella, sovitella, motivoida ja sitouttaa. (Jabe & Häkkinen 2010, 331.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tietoa esimiesten vuorovaikutusosaamisesta johtamisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten itse kokemia haasteita ja osaamistarpeita liittyen vuorovaikutusjohtamiseen sekä kartoittaa heidän kehitysmahdollisuuksiaan.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

Tässä luvussa on kerrottu tutkimuksen lähtökohdista ja tavoitteista. Lisäksi siinä on esitelty tutkimuskysymykset ja informanttien valintatapa sekä kuvattu tutkimusaihetta käsitteleviä aiempia tutkimuksia.

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämä tutkimus oli osa Vaasan ammattikorkeakoulun ylempää korkeakoulututkintoa koulutusohjelmassa sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Tutkimuksen perusteella tehty tutkimusjulkaisu on päättötyönä toimiva opinnäytetyö.

Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkijan henkilökohtainen kiinnostus vuorovaikutuksen merkitykseen erilaisissa työyhteisöissä. Mielenkiinto aiheeseen oli herännyt työkokemuksen ja jatko-opintojen kautta. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusta päätettiin tarkastella johtamisen näkökulmasta ja tutkimuksen kohderyhmä rajattiin sosiaalialan esimiehiin. Nämä valinnat olivat tutkijan työhistorian ja opiskelijien näkökulmasta luontevia.

Tutkimuksella haluttiin saada tietoa siitä, miten esimiehet itse arvioivat vuorovaikutustaitojaan, niiden merkitystä työlleen ja mitä kehitystarpeita he olivat itse havainneet. Tutkimuksen avulla tuotettua tietoa voidaan jatkossa käyttää esimerkiksi organisaation sisäisten kehityssuunnitelmien teolle sekä jatko- ja täydennyskoulutusten suunnittelulle.

Toisena tärkeänä osa-alueena haluttiin kartoittaa kehittymistä estäviä tai vaikeutavia tekijöitä. Näiden pohjalta organisaatioissa on mahdollista miettiä, miten kehittymisen esteitä voitaisiin poistaa tai ainakin vähentää.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa esimiesten vuorovaikutusosaamisesta liittyen johtamiseen. Tutkimus oli kiinnostunut sosiaalialan esimiesten vuorovaikutusosaamisesta, siihen liittyvistä osaamistarpeista ja kehitysmahdollisuuksista.

Tässä tutkimuksessa esimiehen vuorovaikutusosaaminen käsitti johtajan tiedot ja taidot tarkoituksenmukaisessa ja tehokkaassa viestinnässä, vuorovaikutusmotivaation sekä oman osaamisen arviointitaidon. Tutkimuksessa aihetta lähestyttiin valittujen teemojen kautta, joihin suhteutettiin esimiesten kokemuksia. Tutkimuskysymykset tarkentuivat kerätyn aineiston perusteella tutkimuksen edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98.)

Tutkimuskysymykset olivat:

Millaista vuorovaikutusosaamista johtaminen vaatii esimiesten itsensä kuvaamana?

Mitkä ovat esimiesten vahvuudet ja kehittämistarpeet vuorovaikutusosaamisessa johtamisen näkökulmasta?

Millä tavoin esimiehet kokevat voivansa kehittää vuorovaikutusosaamistaan ja mitkä tekijät estävät kehitystä?

2.3 Informantit ja heidän toimintaympäristönsä

Tutkimuksen informantit valikoituivat vapaaehtoisesti. Vastaajien variaatiota pyrittiin lisäämään haastatteleamalla esimiehiä Vaasan alueelta, keskenään erilaisista, sosiaalialan organisaatioista. Tutkimukseen osallistuneet olivat sekä julkisen, yksityisen että kolmannen sektorin toimijoita. Tämä laajensi osaltaan kokemusten kattavuutta vastaajien ollessa eri tavoin toimivien organisaatioiden johtotehtävissä. Informanttien lukumäärä, työkokemuksen pituus sekä ikä- ja sukupuolijakauma määräytyivät sen mukaan, kuinka paljon vapaaehtoisia vastaajia tavoitettiin. Enimmäismääräksi oli asetettu kymmenen informanttia haastattelujen väljyyden vuoksi. Vapaaehtoisia vastaajia, joita haastateltiin, oli lopulta kuusi. Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat joko haastatteluhetkellä tai sitä ennen toimineet esimiehenä jossain sosiaalialan organisaatiossa.

2.4 Aiemmat tutkimukset

Huolimatta siitä, että vuorovaikutusta ja johtamista on kumpaakin tutkittu paljon, ei varsinaista, nämä kaksi teemaa yhdistävää, vuorovaikutusjohtamisen tutkimusta ollut juurikaan saatavilla. Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa kyllä sivuttiin vuorovaikutusta, mutta sen käsittely oli jäänyt useimmiten pintapuoliseksi. Vuorovaikutusjohtamista sosiaalialalla käsittelevää tutkimustietoa oli sitäkin haasteellisempaa löytää. Useimmat sosiaalialalla tehdyt tutkimukset keskittyivät tarkastelemaan vuorovaikutusta pääasiassa asiakastyön näkökulmasta. Jyväskylän yliopistolle tehdystä väitöskirjasta; ”Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen”, jossa Rouhiainen-Neunhäuserer (2009) käsittelee johtamisen viestintähaasteita tietoperustaisessa organisaatiossa, löytyi kuitenkin osittain yhteneväisiä teemoja tämän tutkimuksen kanssa. Myös Hujalan (2008) Kuopion yliopistossa tekemässä väitöksessä ”Johtamisen moniäänisyys: johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä” tarkasteltiin johtamista erityisesti vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Yleisellä tasolla sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen tutkimuksen voidaan kuitenkin sanoa olevan yhteydessä johtamisteorioiden muutokseen ja uusiin johtamiskäytäntöihin. Uusimmissa johtamista koskevissa tutkimuksissa ja keskusteluissa ilmenikin kaksi tämän tutkimuksen kannalta relevanttia kehityssuuntaa.

Ensinnäkin johtajaan ei keskitytä enää vain yksilölähtöisestä näkökulmasta vaan otetaan huomioon myös muut toimijat. Nykyisin työntekijän ja esimiehen suhdetta ei nähdä pelkästään ylhäältä alaspäin tapahtuvana vaikuttamisena vaan pikemminkin yhteistyönä ja jaettuna johtamisena. Johtajan ominaisuuksien ja johtamistapojen rinnalle onkin nostettu työntekijöiden oman toiminnan rooli positiivisten johtamiskokemusten luojina tai vastaavasti niiden estäjinä. Vuorovaikutusta ovat korostaneet myös muut suhteellisen tuoreet suuntaukset, kuten valtaistaminen (empowerment), dialoginen johtaminen, moniääninen johtaminen ja organisaatiokansalaisuus. Jo aiemmin vuorovaikutusulottuvuutta on käsitelty esimerkiksi tiimin, oppivan organisaation ja osallistavan johtamisen teorioissa. (Rissanen & Lammintakanen, 2011, 99–100.)

Toisena merkityksellisenä suuntauksena nousi esiin kielellinen vuorovaikutus. Sen rooli onkin muodostunut niin keskeiseksi johtamis- ja organisaatiotutkimusta käsittelevässä keskustelussa, että siitä on alettu puhua ”kielellisenä käänteenä”. Esimerkiksi muutosjohtamisen yhteydessä puhutaan keskustelujen johtamisesta. (Rissanen ym. 2011, 100 ; Hujala 2008.)

3 VUOROVAIKUTUS JA VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

Tässä luvussa on määritelty vuorovaikutus käsitteenä sekä hyvään vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä. Lisäksi on esitelty vuorovaikutusta työyhteisössä ja tutkimuksessa keskeisessä osassa olevaa vuorovaikutusosaamista.

3.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on ihmisten välistä toimintaa erilaisissa ympäristöissä. Lyhyesti määriteltynä vuorovaikutus on toisten kuuntelemista, ymmärtämistä sekä oman viestin perille saamista (Repo & Nuutinen 2003, 28–31). Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sisältyykin aina erilaisia tavoitteita. (Kauppila 2005).

Useimmiten tärkeimmiksi vuorovaikutustaidoiksi nimetään kommunikaatio- eli viestintätaidot. Näihin taitoihin kuuluu kielellisen ilmaisun lisäksi myös tarkoituksellisesti rivien välistä luettavaksi jätetty ilmaisu. Vuorovaikutus on kuitenkin laajempi käsite kuin pelkkä viestintä, sillä siihen vaikuttavat myös ihmisten käsitykset toisistaan ja muussakin kuin suorassa vuorovaikutuksessa syntyneet mielikuvat ja odotukset. (Kauppila 2005, 19–22 ; Nissinen 2004, 158.)

Vuorovaikutustaidot voidaan nähdä yksilön kykynä tulla toimeen toisten kanssa. Hyvät vuorovaikutustaidot sisältävät hyvät käytöstavat, yhteistyötaidot, hienotunteisuuden, suvaitsevaisuuden sekä kyvyn viestiä vastavuoroisesti ja huomioida toiset. (Kuusela 2013, 41–42.)

Vuorovaikutus ei kuitenkaan koskaan ole pelkästään yksilöstä riippuvaa vaan siihen vaikuttavat kaikki yhteistoimintaan osallistuvat. Jokaisen yksilön panoksella on merkitystä vuorovaikutuksen lopputuloksen kannalta. Kaikkien vuorovaikutukseen osallistuvien on mukautettava oma toimintansa suhteessa muiden toimintaan. (Hujala 2008, 44.)

3.2 Hyvä vuorovaikutus

Hyvä vuorovaikutus syntyy ihmisten välillä, kun haluamamme asian viestiminen onnistuu ja tulemme ymmärretyksi. Hyvään vuorovaikutukseen sisältyy etukäteen

luotu positiivinen ja avoin asenne tulevaan tilanteeseen, olipa kyse sitten yleisölle yksin esiintymisestä, työryhmän välisestä viestinnästä tai kahdenkeskisestä kohtaamisesta. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu, että jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen suhtaudutaan mahdollisuutena ja unohdetaan aiemmat negatiiviset kokemukset. Itseen olisi myös viisasta muistuttaa siitä, että on ennenkin selvinnyt vastaavanlaisista tilanteista. Mikäli vuorovaikutustilanteeseen voi valmistautua etukäteen esimerkiksi tietojen keräämisellä tai muista mahdollisista esijärjestelyistä huolehtimalla on se erinomainen keino edesauttaa vuorovaikutustilanteen onnistumista ja vahvistaa itseluottamusta. (Repo ym. 2003, 27.)

Muodostamme vuorovaikutuksen kautta kuvaa itsestämme ihmisinä ja yhteisön jäseninä. Hyvälle vuorovaikutukselle on ominaista, että sen osapuolten kokemus omasta arvokkuudestaan ja merkityksestään kasvaa. Keskeistä hyvän vuorovaikutuksen onnistumiseksi on sen osapuolten välinen kuuntelu ja kuulluksi tuleminen. Tämän onnistumisessa ja muiden ymmärtämisessä auttaa jo se, että hyväksyy vuorovaikutuksen osapuolten vuorovaikutustyylin. (THL 2015.)

Hyvään vuorovaikutukseen liittyviä ominaisuuksia ovat aitous, avoimuus, rehellisyys, itsetuntemus ja itsensä hyväksyminen, myönteinen asenne ja kiinnostus muita ihmisiä kohtaan. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat kuitenkin taitoja, joissa ei koskaan tule valmiiksi, vaan niissä kehitytään ajan ja kokemuksen myötä. Hyväksyi vuorovaikuttajaksi siis kasvetaan. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei hyviä vuorovaikutustaitoja voida opetella ja harjoitella. (Keskuspuiston ammattiopisto 2015.)

3.3 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluvat muun muassa keskustelu- ja neuvottelutaidot, esiintymistaito, yhteistyö- ja toimintataidot, oman osaamisen arviointitaito, viestintätaito, ryhmä- ja tiimityötaidot, vuorovaikutusmotivaatio sekä empatiataito. (Kauppila 2005, 24.)

Onnistuneessa vuorovaikutuksessa auttavat hyvät sosiaaliset taidot, empatiakyky ja tunneäly. Hyvä vuorovaikuttaja osaa valita oikeanlaisen ilmaisutavan tullakseen ymmärretyksi erilaisissa ympäristöissä. On äärimmäisen tärkeää, että vuorovaikutustilanteissa puhutaan samaa kieltä ja toimijat kokevat olevansa ihmisinä tasavertaisia keskenään. Parhaimmillaan vuorovaikutus on silloin, kun se mahdollistaa tasavertaisen vuoropuhelun. Keskustelussa ei ole tarkoituksenmukaista keskittyä toisten voittamiseen ja omien näkökantojen paremmuuden todisteluun, vaan pikemminkin kuuntelemaan, neuvottelemaan ja ehdottamaan viestintätapaan. Omassa ilmaisussa on tärkeää olla avoin ja rehellinen. Hedelmällisimmillään vuorovaikutus on silloin, kun keskustelua käydään kehittäväällä ja rikastavalla tavalla. (Repo ym. 2003, 28–32.)

Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu olennaisesti ihmisten aito kohtaaminen. Erilisten stereotyyppien luominen on vaarallista eikä kuulu sosiaalisesti taitavan henkilön toimintatapoihin. Mikäli leimaamme ihmisiä iän, ulkonäön, rodun tai muiden vastaavien seikkojen perusteella, emme anna hänelle arvoa omana itsenään. Silloin ei ole kyse todellisesta kohtaamisesta. Vuorovaikutus onnistuu, kun jokaisella on tilaa ja ihmiset kokevat tulevansa kuulluksi. Kaikilla tulisi olla mahdollisuus ottaa kantaa ja esittää mielipiteitään. Osaava vuorovaikuttaja hyväksyykin erilaiset mielipiteet ja haluaa aidosti ymmärtää sekä kuunnella toisia. Hän osaa myös ilmaista tunteensa ja ajatuksensa arvostaen ja loukkaamatta muita. Vuorovaikutusosaamisessa on olennaista, että ihmiseltä löytyy halua keskustella, neuvotella, joustaa sekä pyrkiä yhteistyöhön. (Jabe 2006, 178–179 ; Kuusela 2013, 42.)

Edellä mainittujen lisäksi myös pieniltä tuntuvat seikat ovat tärkeitä osoitettaessa, että huomaa toiset ja välittää muista. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi toisen uuden vaateen tai kampaajalla käymisen huomaaminen. Myös toisen murheiden kuunteleminen ja empaattisuus, vaikka itsellä olisi paljon suurempiakin murheita, ovat merkkejä vuorovaikutusosaamisesta. Kyvykäs vuorovaikuttaja ei vähättele muiden kokemuksia ja tunteita vaan ymmärtää, että olemme jokainen yksilöitä ja koemme asiat omalla ainutlaatuisella tavallamme. Yhdeksi vuorovaikutuksen tärkeimmistä taidoista voidaankin nimetä aito kuunteleminen ja pyrkimys muiden ihmisten todelliseen ymmärtämiseen. Suurimmat ongelmat kommunika-

tiossa syntyvät siitä, ettemme ymmärrä muiden ihmisten todellisuutta vaan kuvitteleme sen olevan samanlainen kuin omamme. (Jabe 2006, 177–179.)

3.4 Vuorovaikutus työyhteisössä

Toimiva vuorovaikutus työyhteisössä perustuu avoimeen ja rakentavaan kanssakäymiseen. Työyhteisön hyvään vuorovaikutukseen voidaan lukea sen sisällä vallitsevat arvot ja yhteisymmärrys toisten ihmisten arvostamisesta, erilaisuuden hyväksymisestä, aidosta kuuntelemisesta ja halusta ymmärtää toisia ja kunnioittaa heidän näkökulmiaan. Parhaimmillaan vuorovaikutuksen tuloksena syntyy ideoita ja ajatuksia, jotka ovat enemmän kuin dialogiin osallistuneiden osapuolten omat ajatukset alun perin. Tämä edellyttää kuitenkin kaikilta vuorovaikutuksen osapuolilta todellista halua ja pyrkimystä yhteisymmärrykseen. Avoin ja rakentava vuorovaikutus vaatii myös jokaiselta siihen osallistavalta aitoa läsnäoloa ja tilaa antavan ilmapiirin syntymistä, jossa kukaan ei aja jääräpäisesti vain omaa asiaansa. (Rissanen 2014.)

Työyhteisön jäsenten välinen aito vuorovaikutus ei kuitenkaan synny itsestään vaan se vaatii aikaa ja resursseja. Sen tukemiseksi on luotava riittävät edellytykset, jotka mahdollistavat kiireettömän ja rauhallisen kohtaamisen työntekijöiden välillä. Esimiehellä on suuri rooli vuorovaikutusta edistävien puitteiden luomisessa. Näihin kuuluu sekä aineellisista että henkisistä toimintaedellytyksistä huolehtiminen. (TTK 2015.)

Tärkeimpinä fyysisinä tekijöinä voidaan pitää työntekijöiden käyttöön luotuja yhteisiä tiloja. Nämä mahdollistavat työyhteisön jäsenten välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen esimerkiksi kahvitauolla tai ruokatunnilla. Lisäksi aineettomia toimintaedellytyksiä luodessa on syytä huolehtia yhteisesti käytettävien välineiden ja toimintojen sijoituksesta siten, että ne lisäävät spontaanisti tapahtuvaa kohtaamista työntekijöiden välillä. (TTK 2015.)

Henkisten toimintaedellytysten luomisessa sen sijaan on tärkeää pitää huoli siitä, ettei työtahti ole niin kova, että kiire estää organisaation jäsenten väliset vuoropuhelut. Yksin työskenteleville on myös syytä järjestää tilaisuuksia oman työnsä ref-

lektointiin ja pohtimiseen esimerkiksi vertaisryhmässä tai työnohjauksessa. Työntekijöitä on hyvä kannustaa oma-aloitteisuuteen ja vastuullisuuteen. Avuttomuuteen ja riippuvuuteen tukeva toiminta on vahingollista. Vuorovaikutteinen toiminta, palautteen anto, erilaisuuden hyväksyminen ja aito kuuntelu lisää koko työyhteisön hyvinvointia. (TTK 2015.)

Toimivassakin työyhteisössä syntyy väistämättä ristiriitatilanteita ja erimielisyyksiä. Näistä useimmat pystytään ratkaisemaan työyhteisön sisällä. Ongelmia kuitenkin ilmaantuu mikäli tilanteet pitkittyvät tai niitä ei osata tai haluta ratkaista. Eskaloituessaan tämän kaltaiset tilanteet saattavat johtaa jopa työpaikkakiusaamiseen, eri puolien valintaan, kuppikuntien syntyymiseen ja katsontakantojen kapeutumiseen. Näihin ongelmiin tulisikin yrittää puuttua mahdollisimman nopeasti ja ne kuuluisi hoitaa työyhteisön sisällä eli siellä missä ne ovat syntyneetkin. Ongelmatilanteet voivat joskus olla myös hyväksi organisaation toiminnalle, sillä ne saattavat nostaa esiin asioita, joista on syytä keskustella ja sopia yhteisesti. Mikäli tällaiset asiat pystytään ratkomaan työyhteisön kesken, tarjoaa se sen jäsenille mahdollisuuden oppia ja kehittää organisaationsa toimintaa yhdessä. (TTL 2014.)

Useissa suomalaisten työyhteisöjen toimivuutta kuvaavissa selvityksissä nousee esiin myös tiedonkulkuun liittyviä ongelmia. Tällaiset ongelmat johtuvat yleensä joko siitä, että tietoa ei jaeta eteenpäin asianmukaisesti tai kuvitellaan jollain olevan tietoa, jota ei todellisuudessa ole olemassakaan. Tästä seuraa organisaation jäsenten tarve alkaa tulkita ja kuvitella piiloviestejä. Myös huhut ja juorut alkavat liikkua aiheuttaen väärinkäsityksiä. Tämän kaltaisessa tilanteessa työilmapiiri on suuressa vaarassa vahingoittua ja perustehtävän hoito häiriintyy epäolennaisen viedessä turhaa energiaa. Johdon tulisikin nähdä organisaation avoin ja tehokas tiedonkulku tärkeänä ja valjastaa sen käyttöön erityisen paljon voimavaroja. Avoimuus on kaikkein tärkein tekijä vuorovaikutuksen kehittämisessä. Mitä enemmän ja avoimempaa vuorovaikutus työyhteisöissä on, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on menestyä ja kehittyä. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 86.)

4 JOHTAMINEN JA VUOROVAIKUTUSJOHTAMINEN SOSIAALIALALLA

Tässä luvussa käsitellään johtamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä tämän tutkimuksen kannalta olennaisista näkökulmista. Näitä näkökulmia ovat vuorovaikutus, viestintä ja sosiaaliala.

4.1 Johtaminen

Johtamista voidaan tarkastella lukuisista eri näkökulmista. Johtamisen määritelmää ei siksi olekaan mielekasta eikä järkevää pyrkiä tiivistämään yhteen lauseeseen. Tässä opinnäytetyössä johtamista on päätetty käsitellä tutkimusaineiston kannalta luontevista näkökulmista. Näitä ovat muun muassa organisaation perustehtävä, ihmisten ja itsensä johtaminen, johtaminen sosiaalialalla sekä vuorovaikutusjohtaminen. (Kostamo 2004, 26.)

Yksi johtamisen keskeisimpiä tarkoituksia on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Johtajan voidaan sanoa olevan ennen kaikkea perustehtävän palveluksessa. Johdon tehtävänä on vartioida, että perustehtävästä johdetut tavoitteet toteutuvat. Tässä onnistuminen edellyttää johtajalta ymmärrystä siitä, miksi organisaatio ja sen työtehtävät ovat olemassa. Nämä toimivat organisaation suunnannäyttäjinä ja oikeuttavat sen olemassaolon. Esimiehen perustehtäviin kuuluu olennaisesti ihmisten ja heidän käyttäytymisensä ymmärtäminen sekä kyky saada heidät toimimaan tarkoituksenmukaisesti organisaation tavoitteiden täyttämiseksi. Johtamisessa on kyse sen ajattelusta, mihin organisaatio on menossa ja mitä on tehtävä seuraavaksi (Leppänen & Rauhala 2012, 127; Lönnqvist 2002, 9–11.)

Organisaation kaiken toiminnan tulisi siis liittyä perustehtävään joko suoraan tai välillisesti. Tämän vuoksi perustehtävästä tulisi vallita yhteinen käsitys ja ymmärrys työyhteisössä. Johtamisen kannalta tämä merkitsee sitä, että perustehtävästä on keskusteltava ja sitä on arvioitava yhteisesti. Tällainen keskustelu luo organisaation jäsenille yhteisen kielen ja viitekehyksen, joka tukee yhteisöllisyyttä ja organisaation toimintakulttuuria. Perustehtävän epäselvyys johtaa usein työyhteisön väärille raiteille ja aletaan keskittyä muihin kuin organisaation tarpeisiin, ku-

ten toimimattomiin sosiaalisiin suhteisiin tai itsensä toteuttamiseen, organisaation tarpeista riippumatta. Näissä tilanteissa on myös tyypillistä, että yleinen tyytymättömyys lisääntyy ja aletaan valittaa perustarpeissa ilmenevistä puutteista, kuten fyysisistä työolosuhteista. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 26 ; Mäkipeska ym. 1999, 65–67.)

Useimmissa viimeisen sadan vuoden aikana vallalla olleissa johtamisopeissa eli paradigmoissa on keskitytty kuvaamaan johtajan yksipuolista vaikutusta alaisiinsa. Niissä johtaja on nähty subjektina, joka vaikuttaa työntekijään omalla toiminnallaan. Muun muassa pitkään vallalla ollut tieteellinen liikkeenjohto, jonka synonyymina pidetään usein taylorismia, on kuvannut alaiset vastahakoisesti työhönsä suhtautuvina ja passiivisina objekteina, joita johdon on täytynyt hallita ja käskää. Työntekijöiden ainoana motiivina työnteolle on pidetty palkkaa eli taloudellista hyötyä. (Järvinen 2012, 27 ; Aaltonen 2011, 143 ; Reikko ym. 2010, 22–23 ; Hujala 2008, 45.)

Myös myöhemmissä johtamisopeissa, kuten ihmissuhdekoulukunnan jatkumona pidetyissä Mc Gregorin X- ja Y-teorioissa on sivuutettu vuorovaikutuksen molemminpuolinen vaikutus. Niissä on keskitytty tarkastelemaan johtajan käsityksiä alaisistaan ja sitä, miten esimies voi vaikuttaa alaisiinsa omalla toiminnallaan. Teorioissa alaiset on nähty ennen kaikkea objekteina, joihin johtaja(subjekti) kohdistaa tietynlaisia toimenpiteitä. (Hujala 2008,45–46 ; Wren 1998, 198–203.)

Johtaminen onkin pitkään mielletty pääasiassa johdon ja esimiesten toiminnaksi. Tämä on ollut vallitseva ajatusmalli johtamistutkimuksessa, jossa johtamista on tarkasteltu hyvin yksilökeskeisesti ja kiinnitetty paljon huomiota esimiesten persoonallisuuteen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tämän kaltainen ajattelu on kuitenkin osoitettu liian yksipuoliseksi. Persoonallisuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat kyllä johtamiseen, mutta myös monilla muilla seikoilla on merkitystä. Johtamisen määrittelyä vaikeuttaa se, että se syntyy suhteessa muihin ihmisiin. Johtaminen muotoutuukin pikkuhiljaa vuorovaikutussuhteiden mukana. Erilaiset ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet muuttavat ja muokkaavat johtamista ja vaikuttavat sen kehittymiseen monilla tavoilla. (Juuti 2013, 24.)

Johtaminen on tänä päivänä yhä suurempiin vuorovaikutusvaatimuksiin vastaamista. Nämä vaatimukset tulevat sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. Nyky-yhteiskuntamme ja siinä elävät ihmiset eivät enää hyväksy etäältä johtamista vaan haluavat, että heidät huomioidaan tuntevina ja ajattelevina yksilöinä. Esimieheltä vaaditaan ymmärrystä alaisistaan sekä ihmisinä että työntekijöinä. Työntekijöiden kohtelu ja kokemus johdon arvostuksesta itseään kohtaan vaikuttaa olennaisesti alaisten työhön sitoutumiseen. Johtaminen on useiden yksilöiden johtamista, joihin esimiehen on pystyttävä johtamisellaan vaikuttamaan. Tämä on vaativa ja haasteellinen tehtävä, joka jokaisen johtajan tulee kuitenkin hallita. (Sydänmaanlakka 2014, 42 ; Lönnqvist 2002, 9–11.)

Muiden menestynyt johtaminen vaatiikin johtajalta paitsi taitavaa ihmisten johtamista myös kykyä johtaa itseään. Esimiehen on pystyttävä analysoimaan itseään sekä ihmisenä että esimiehenä. Johtajan on erityisen tärkeää tiedostaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Vain nämä tunnistaessaan hän pystyy käyttämään vahvuudet hyväkseen ja kehittämään heikompia ominaisuuksiaan. Ei ole tarkoituksenmukaista yrittää noudattaa yhtä tehokkaaksi todettua johtamistapaa vaan pikemminkin löytää oma persoonallinen ja itselle ominainen tapa johtaa. Johtamisessa esimiehen persoonallisuus on merkittävässä roolissa ja se on laitettava täysillä likoon. Tämä vaatii ennen kaikkea uskallusta, rohkeutta ja tahtoa. Johtajuus onkin asia, jota yksilön täytyy haluta ja jota kohti hän on määrätietoisesti valmis pyrkimään. Johtajuutta opitaan vain tekemällä ja harjoittelemalla. (Salmimies ym. 1998, 10–11.)

Esimiestyössä erityisen tärkeää on yksilön oma motivaatio johtaa organisaatioon. Esimiehen hukatessa motivaationsa heijastuu se väkisininkin työyhteisöön negatiivisella tavalla. Jos johtaja ei koe työtään merkitykselliseksi eikä pysty henkilökohtaisesti allekirjoittamaan organisaation arvoja ja tavoitteita, koko yhteisön toiminta kärsii ja se hukkaa tärkeimmät voimavaransa. Siksi esimiehen persoonallisuus ei kosketakaan vain johtajaa itseään. Liian usein esimiehet eivät ole mietinneet riittävästi omia tavoitteitaan työssään. Tavoitteiden puuttuessa on vaarana uupua ja stressaantua. Tämän päivän työelämässä yksi suurimpia ongelmia onkin

tavoitteiden puuttuminen yhdistettynä kiireeseen. Tämä johtaa siihen, että elämä koetaan hallitsemattomaksi. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 129–130.)

4.2 Sosiaaliala

Sosiaalialan työ Suomessa perustuu lainsäädäntöön. Vuoden 2000 perustuslaissa on korostettu kuntien vastuuta sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisessä. Tällä tavoin on haluttu varmistaa kansalaisten oikeus riittäviin sosiaali- ja terveystalveluihin. Näitä ovat sosiaaliturva, perusterveydenhuolto sekä erikoissairaanhoido. Kunnat päättävät itsenäisesti miten tuottavat talvelut. Talvelut voidaan tuottaa kokonaan omin resurssein, yhteistyössä muiden kuntien kanssa sekä ostamalla tai tekemällä yhteistyötä yksityisen tai kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Sosiaali- ja terveystalvelu on rahoitettu suurimmaksi osaksi julkisin varoin ja sitä säädelleen lukuisilla laeilla ja säädöksillä. Tämän myötä toimintaan liittyy vahvasti poliittinen ohjaus sekä julkinen valvonta. (Reikko ym. 2010, 20–21.)

Sosiaali- ja terveystalveluissa on nähtävissä joitain ne toisistaan erottavia ominaisuuksia, mutta niiden osittaisesta päällekkäisyydestä ja huomattavasta samankaltaisuudesta johtuen niitä johdetaan kunnissa useimmiten melko samalla tavalla. Erot terveystalveluihin näkyvätkin enemmän vertailtaessa sosiaalitalveluja sairaalamaailmaan. Alojen tiiviistä yhteydestä huolimatta tässä tutkimuksessa on keskitytty erityisesti sosiaalialan talveluihin ja niiden johtamiseen. Kunnilta edellytettiin sosiaalitalveluihin kuuluvat: asumistalvelut, ikäihmisten talvelut, kotitalvelut, kuntoutus, laitoshoido, lasten ja perheiden talvelut, omaishoidon tuki, perhehoito, päihdetyö- ja talvelut, sosiaalipäivystys, sosiaalityö ja vammaistalvelut. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 22–23, 25.)

Sosiaalialan erityispiirteisiin kuuluu olennaisesti sen julkinen talvelutehtävä. Toiminta keskittyy ihmisten auttamiseen, hoivaamiseen ja sosiaalisten ongelmien ennaltaehkäisyyn. Käsitteenä ”sosiaalinen” kytkeytyykin yhteisöllisyyteen ja avun antamiseen sekä vastuun ottamiseen koskien muita ihmisiä. Kaikki sosiaalialalla tehtävä työ perustuu ihmisten hyvinvoinnin edistämiseen. Yhteiskunnallisesta oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen ja ihmisarvon kunnioittaminen kansainvälisten yleissopimusten ja perustuslain mukaan kuuluvat jokaisen sosiaalialalla työ-

kentelevän velvollisuuksiin. Sosiaalialan ammattilaisten tulee hyväksyä ja ymmärtää ihmisoikeuksien ehdottomuus ja puolustaa niitä kaikin tavoin. (Talentia 2013, 7 ; Rissanen & Lammintakanen 2011, 16 ; Reikko ym. 2010, 22.)

Lakien ja sopimusten lisäksi sosiaalialan työtä säätelevät myös sen vahvat eettiset periaatteet. Eettisyyden vaatimus on erityisen tarpeellinen työntekijöiden asemaan usein liittyvän vallan vuoksi. Sosiaalialan ammattilaisten on kyettävä pohtimaan omaa toimintaansa kriittisesti ja objektiivisesti sekä osattava soveltaa ammattieettisiä ohjeita käytännön työssä. Lait ja ohjeistukset eivät tarjoa suoria ratkaisumalleja vaihteleviin ja monimutkaisiin tilanteisiin, joita sosiaalialan työntekijät kohtaavat. Tämä luo omat haasteensa pohdittaessa päätöksenteon ja toimintaympäristön käytäntöjen eettisiä perusteita. Ammattilaisten onkin haluttava kehittää omaa sekä organisaationsa toimintaa ja pidettävä huolta omasta ammattitaidostaan. Yksilön eettisen harkinnan ja vastuun lisäksi tavoitteena olisi ylläpitää jatkuvaa eettistä keskustelua koko työyhteisön ja organisaation kesken. Eettiset ongelmat on tuotava esiin avoimesti ja kyseenalaistettava rohkeasti jo olemassa olevia käytäntöjä. (Talentia 2013, 5–6.)

4.3 Johtaminen sosiaalialalla

Kuten jo edellä mainittiin suomalainen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä perustuu pääasiassa valtion tukeen, jonka avulla järjestetään kunnallinen sosiaali- ja terveydenhuolto. Palvelut tuotetaan julkisen, yksityisen sekä kolmannen sektorin toimesta. Palveluja ohjaa sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa lainsäädännön valmistelusta ja toteutumisesta. Se myös johtaa ja ohjaa sosiaaliturvan sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen toimintaa sekä kehittämistä. Lisäksi se määrittelee sosiaali- ja terveyspolitiikan suuntaviivat, valmistelee keskeisimmät uudistukset ja ohjaa niiden toteuttamista sekä huolehtii yhteyksistä poliittiseen päätöksentekoon. (STM 2015.)

Johtaminen sosiaalialalla vaatiikin esimiehiltä uudistuvan lainsäädännön, muutoksessa olevan toimintaympäristön sekä asiakkaiden lisääntyneiden ja yhä monimuotoisempien tarpeiden huomioimista ja tuntemista. Sosiaalihuoltolain määrittelemien palvelujen kehittämisen lisäksi sosiaalihuollon johtamisen tulisi edistää

hyvinvointia ja ennaltaehkäistä sosiaalisia epäkohtia. Keski- ja lähijohdolla on tässä tärkeä rooli toimeenpannessaan kuntien strategioita, johtaessaan henkilöstöä sekä kehittäessään ja arvioidessaan organisaationsa toimintaa ja sen tekemän työn sisältöjä. Kunta- ja palvelurakennemuutoksista aiheutuvien muutosprosessien suunnittelussa ja toteutuksessa korostuu erityisesti keski- ja lähijohdon johtamisosaaminen. Näihin vaatimuksiin vastaaminen edellyttää jatkuvaa uusien johtamiskäytäntöjen luomista, niiden käyttöön ottoa ja johtamisosaamisen vahvistamista. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä on keskeistä varmistaa myös johdon hyvinvointi ja sen työlleen saama riittävä tuki. (STM 2009, 19, 30.)

KASTE-ohjelmaan sisältyvä Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle -ohjelma onkin rajattu sosiaalihuollon keskijohdon ja lähiesimiestyön kehittämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön kansalliseen kehittämisohjelmaan sisältyy kolme sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta keskeistä osa-aluetta: (1) Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön - toimintaohjelma, (2) Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle -ohjelma sekä (3) Toimiva terveyskeskus – toimenpideohjelma. Näillä ohjelmilla ohjataan johtamiskäytäntöjen uudistamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Sosiaalialan johtamista eniten koskettavassa Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle -ohjelmassa sosiaalialan keskeisimpänä voimavarana ja merkittävänä menestystekijänä pidetään nimenomaan henkilöstöä. Näihin voimavaroihin keskittyminen ja niiden kehittäminen nähdään ensisijaisena tärkeänä parannettaessa asiakastyötä, työhyvinvointia, työn laatua ja tuloksia. (STM 2009, 11.)

Sosiaalialan johtamisessa korostuvat lisäksi eettiset periaatteet ja arvot työn kaikilla tasoilla ja osa-alueilla, aina asiakastyöstä ammatillisiin ihmissuhteisiin. Sosiaalialan työ ja sen yhteiskunnallinen tehtävä perustuvatkin ennen kaikkea arvoihin. Sosiaalialan työllä ja erityisesti sosiaalityöllä on eettisesti katsottuna pitkän ajan vaikutus ja alalla toimivien ammattilaisten tekemät ratkaisut sekä asiakastyö vaikuttavat suoraan ihmisten kohtaloihin. Sosiaali- ja terveydenhuollossa toimitaan useimmiten elämän peruskysymysten kanssa (Rissanen ym. 2011, 84). Nämä seikat asettavat työn laadun näkökulmasta johdolle erityisen vaatimuksen varmistaa työntekijöiden eettinen harkintakyky ja työssäjaksaminen. Eettisen johtamisen

tulisi olla vastuullista, tuloksellista ja oikeudenmukaista. Johtajan eettisesti kestävä toiminta synnyttää luottamusta, kantaa vastuun työilmapiiristä sekä lisää organisaation jäsenten sosiaalista pääomaa. (STM 2009, 20–21, 30.)

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että sosiaalialan ammattityön johtaminen vaatii laajaa ja monimuotoista osaamista, joka kytkeytyy tiiviisti alan erikoisasiantuntijuuteen. Tämä vaatii johdolta osaamista useilta eri osa-alueilta aina strategisesta osaamisesta asiakastyön prosessien johtamiseen. Sosiaalialan johtajan on hallittava muun muassa toiminnan ja talouden suunnittelu, henkilöstöressurssien ja voimavarojen johtaminen, kehittämis- ja verkostajohtaminen sekä erilaisten prosessien johtaminen. Lisäksi hyvä johtaminen sosiaalialalla edellyttää esimieheltä laajaa alan tuntemusta ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen sekä taloudelliseen arviointiin liittyvää vahvaa osaamista. Hyvässä sosiaalialan organisaatiossa sekä esimies että muu työyhteisö ovatkin sitoutuneet työnsä ja sen toimintatapojen kehittämiseen. Tämän ohella he haluavat vaikuttaa omaa ammattialaansa koskevaan päätöksentekoon. (STM 2009, 30, 32–33.)

4.4 Vuorovaikutusjohtaminen ja johtamisviestintä

Vuorovaikutusjohtaminen on yksi monista johtamisen teorioista, kuten vaikkapa muutosjohtaminen, laatujohtaminen, tulosjohtaminen tai arvojohtaminenkin. Vuorovaikutusjohtaminen poikkeaa kuitenkin muista johtamisen teorioista siten, että sen nähdään kietoutuvan tiiviinä osana kaikkiin johtamisen osa-alueisiin. Vuorovaikutus on siis keskeinen tekijä kaikissa johtamisen strategioissa. (Puro 2004, 143.)

Vuorovaikutuksen rooli johtamisessa on entisestään korostunut työntekijöiden koulutustason noustua ja ihmiskäsityksen muuttuessa. Johtaminen ei ole yksilösuoritus ja esimiehen käyttäytymistä, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Johtaminen ymmärretäänkin nykyisin yhä aidompana kontaktina alaisten kanssa ja esimieheltä odotetaan keskustelevaa, kuuntelevaa ja yksilölähtöistä otetta organisaationsa toiminnan ja tulosten edistämiseksi. Käytännössä vuorovaikutusjohtaminen tarkoittaa sitä, että johtaja soveltaa yksilölähtöistä johtamistapaa koko organisaation tarpeita vastaavaksi. Tämän lisäksi esimiehen on

pidettävä huolta hyvistä vuorovaikutussuhteista myös asiakkaiden, median ja kilpailijoiden suhteen. Organisaatioiden toiminnan onnistumiset riippuvatkin usein siitä, kuinka taitava esimies on vuoropuhelussa. Tämä vaatii esimiehiltä monia erilaisia vuorovaikutuksen työkaluja. (Pentikäinen 2009, 137 ; Kontiainen & Skyttä 2010, 81 ; Puro 2004, 143–144 ; Hujala 2008, 43.)

Vuorovaikutusjohtamisessa esimieheltä vaaditaan myös erityisen paljon tunteäilyä. Johtajan on tunnistettava niin omat tunteensa kuin muidenkin. Tähän tarvitaan tarkkasilmäisyyttä ja terävää vaistoa. Esimiehen on osattava myös yhdistää tunteet ja järki. Johtajan tulee ymmärtää mitä hän itse tarvitsee ja mitä muut hänen ympärillään tarvitsevat. Johtavassa asemassa olevan on oltava samanaikaisesti riittävän määrätietoinen ja lempeä. Hänen on seistävä tehtyjen päätösten takana rohkeasti ja kannettava vastuu niiden seurauksista vaikeillakin hetkillä. Tämän ohella hänen on oltava lämmin ja osattava kuunnella alaisiaan. (Jabe 2006, 149.)

Useissa tutkimuksissa onkin huomattu, että mikäli työntekijän suhde omaan esimieheensä on hyvä, sietää hän paljon epämukavuutta työn muilla osa-alueilla. Tämä toimii valitettavasti myös toisinpäin. Hyvän suhteen ja ilmapiirin luomiseen esimieheltä tarvitaan yksilöllistä osaamista. Pitkälle päästään usein jo sillä, että esimies osoittaa alaisilleen aitoa kiinnostusta yhteisön asioihin ja sen menestymiseen. Säännöllinen palautteen anto on yksi hyvä keino kiinnostuksen osoittamiseksi. (Moisalo 2012, 364–365.)

Yksilösuoritusten lisäksi tämän päivän työelämä keskittyy yhä enemmän myös tiimityöskentelyyn. Esimiehen on siis, itsensä ja yksilöiden lisäksi, johdettava myös tiimiä. Johtajan tehtävänä on luoda tiimeissä sellainen ilmapiiri, jossa kaikkien sen jäsenten välillä vallitsee hyvä vuorovaikutus. Johtajan on oltava herkkäkorvainen ja aktiivinen kuunnellessaan yhteisön viestejä huomatakseen työilmapiirin mahdolliset ongelmat. Tutkimusten mukaan kaikkein eniten työilmapiiriin vaikuttaa ihmissuhteiden hoito, johtajan kannustava työtapa sekä pyrkimys yhteisymmärrykseen (Pirnes 2003, 51). Ilmapiiriä voi tuki mitata erilaisilla kyselyillä, työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten kautta tulevalle palautteella sekä henkilöstön vaihtuvuudella verrattaessa rinnakkaisyksiköihin, mutta näiden lisäksi

erinomainen keino ajantasaisen tiedon saamiseen on myös aiemmin kuvatun kaltainen osallistuva havainnointi. Itse johtaminen on myös yhä enemmän yhteistyötä koko tiimin kesken. Tutkimusten mukaan työntekijöiden valtaistaminen ja mukaanotto päätöksentekoon herättää henkilöstössä luottamusta. Mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa tehtäviin päätöksiin lisää työntekijöiden vastuullisuutta työtään kohtaan ja kasvattaa työtyytyväisyyttä. Osa ihmisistä arvostaa osallistumista johdon toiminnan ja oman työn suunnitteluun enemmän kuin taloudellisia etuja. Esimiehen olisikin hyvä jakaa johtamisvastuuta myös muille tiimin jäsenille. (Sydänmaanlakka 2014, 42 ; Imran, Tauqir & Kashif 2012, 28 ; Moisalo 2012, 364–365.)

Myös johdon viestintä on merkityksellinen viesti sekä alaisille että tärkeimmille sidosryhmille. Kommunikaatio onkin kaiken johtamisen perusta. Sen avulla tuodaan kaikkien tietoon, mihin organisaatio on menossa ja miten yksilöiden odotetaan toimivan tavoitteiden täyttymiseksi. Organisaation suunnan lisäksi johdon viestit kertovat myös yhteisön arvoista ja toimintakulttuurista. Esimiehen viestintä on tehokasta ja onnistunutta silloin, kun jokainen organisaation jäsenistä tuntee olonsa tärkeäksi kokonaisuuden kannalta ja tietää mitä häneltä odotetaan. Tutkimusten mukaan työyhteisöissä, joissa työntekijät kokevat työnsä olevan sitä, mitä he siltä odottavatkin, on enemmän pitkäaikaisia ja organisaatioonsa syvästi sitoutuneita työntekijöitä. Ihmiset tarvitsevat johtajaa ja ymmärrettävästi ilmaistua strategiaa. (Armstrong 2010, 42 ; Baldini 2005, 105, 107.)

Esimehen on sitouduttava yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin myös henkilökohtaisella tasolla. Organisaation kulttuuria tukee johtajan selkeä viesti siitä, mikä on hyödyllistä organisaatiolle ja näin ollen yhteistä hyvää myös siellä toimiville ihmisille. Taitava esimies osaa arvioida kuinka viestiä eri yksilöille, jotta he ymmärtäisivät, miten yhteinen hyvä hyödyttää juuri heitä. Ericksonin ja Grattonin (2007) mukaan organisaatiot, jotka kommunikoivat tehokkaasti ja ymmärtävät, että eri ihmiset haluavat erilaisia asioita, onnistuvat henkilöstönsä sitouttamisessa parhaiten. Näiden asioiden sisäistäminen ja menestyksekkäs hoitaminen luo luottamusta esimiehen ja alaisten välille ja saa työntekijät sitoutumaan organisaationsa lisäksi myös sen tavoitteisiin. (Erickson & Gratton 2007 ; Baldini 2005, 105, 107.)

Johdon viestintätapa vakiintuu ajan myötä osaksi organisaation arvoja ja kulttuuria. Johdon tärkeimpiä tehtäviä onkin olla itse esimerkillinen. Johtamiseen vaikuttaa olennaisesti esimiehen ammattirooli. Roolin muodostumiseen vaikuttavat organisaation perustehtävän lisäksi johtajan omat arvot, etiikka, koulutus, kokemus, kiinnostuksen kohteet, osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Johtaminen toimintana on vuorovaikutteista, joten se millaiseksi ammattirooli muodostuu, on varsin merkityksellinen. Organisaation vuorovaikutusta kehitettäessä ja ylläpitäessä on merkityksellistä, että esimies on läsnä ja viestii aktiivisesti. Samalla hänen tulisi myös korostaa, että kaikkien, myös alaisten, on kommunikoitava tehokkaasti. Avoimen ja tehokkaan viestinnän merkitys korostuu erityisesti kriisitilanteissa. Ongelmien kohdatessa on tärkeää, ettei esimies vetäydy vaan tulee jopa näkyvämmäksi organisaationsa johtajana. Asioista on syytä kertoa totuudenmukaisesti ja ymmärrettävästi. Näin esimies herättää alaisissaan luottamusta ja synnyttää yhteishenkeä sekä taistelutahtoa vaikeuksista selviämiseksi. (STM 2009, 30 ; Baldini 2005, 104–106.)

Esimiesten viestit voivat kulkea sähköpostitse, keskustelemalla kasvotusten tai esiintymällä isolle yleisölle. Käytetyn viestimen valintaa kannattaa kuitenkin miettiä huolellisesti tilanteen mukaan. Sähköpostit ovat hyviä ilmoitusluontoisissa asioissa ja viestien selvennyksessä tai tehostuksessa. Niiden ei kuitenkaan pitäisi antaa syrjäyttää kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota. Henkilökohtaisesti ja kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitys onkin ymmärretty monissa johtamisteoreettisissa lähestymistavoissa. Etenkin oppivan organisaation teorioissa ja osassa tietojohdamisen suuntauksista face-to-face-kohtaamisen tärkeys on noussut esille. Jokapäiväiset keskustelut alaisten kanssa ovat johtajien tärkein työkalu avoimuuden ja luottamuksen rakentamisessa. Kerran tai kaksi vuodessa käytävien kehitys- ja tuloskeskustelujen tulisi täydentää arjessa käytyjä dialogeja, muttei suinkaan korvata niitä. Usein toistuva vuoropuhelu alaisten kanssa auttaa ymmärtämään sekä tuntemaan toisiamme ja antaa ennen kaikkea alaisille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja esittää omia ideoitaan. (Hujala 2008, 48 ; Baldini 2005, 105, 111 ; Salmimies & Salmimies 1998, 132–133.)

Johdon antama ja saama palaute on myös tärkeä osa-alue esimiehen ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Silti se on yksi ongelmallisimpia osa-alueita, etenkin suomalaisissa, työyhteisöissä. Suomalainen vähäpuheinen kulttuuri tuntuu toisinaan edelleen luottavan siihen, että asiat ovat hyvin, jos mitään ei kuulu. Kaikki ihmiset kuitenkin tarvitsevat palautetta. Jokainen haluaa tulla hyväksytyksi ja saada kiitosta onnistumisistaan ja aikaansaamistaan asioista. Työyhteisön jäsenten on tärkeää tietää, että heidän työnsä on vaikuttanut organisaation menestymiseen ja muiden toimintaan. Yksilön on hahmotettava työpanoksensa vaikutus kokonaisuuteen ja siihen hän tarvitsee muilta saatua palautetta. Johdon tehtävänä on varmistaa, että palautteen saanti toteutuu. (Salmimies ym. 1998, 139–141.)

Alaisten itsetuntoa on helpointa tukea positiivisella palautteella. Usein palkitsevaksi koetaan palkankorotus, ylennys, bonus tai muu vastaava huomionosoitus. Suomalaisessa työelämässä lisäpalkkoja ei kuitenkaan juuri käytetä. Erityisesti julkisen puolen organisaatioissa henkilökohtaiset bonukset eivät ole yleensä mahdollisia. Tämän seurauksena mahdolliseksi palkitsemiskeinoksi jää siis useimmiten aineeton myönteinen palaute. Aineettoman palautteen haasteena on kuitenkin kiitoksen ja kannustuksen alhainen arvostus. Johdon antama yleinen kiitos koko henkilöstölle, esimerkiksi kerran vuodessa, ei yleensä tavoita yksilöitä. Muodollista aikojen päästä tulevaa kiitosta pidetään usein yhdentekevänä. Siksi kiitoksen tulisikin tapahtua aikaisemmin. Tehokkainta myönteinen palaute on, kun se annetaan jo työn tekemisen yhteydessä. Tällöin alaiset kokevat välitöntä mielihyvää ja tuntevat itsensä tärkeiksi ja arvostetuiksi. Merkityksellistä positiivisen palautteen annossa onkin sen oikea-aikaisuus, joka useimmiten on heti hyvän suorituksen yhteydessä. (Salmimies ym. 1998, 139–141.)

Myös kriittisen palautteen antaminen on tärkeää, sillä ilman kritiikkiä ihminen ei kehity. Tällainen palaute auttaa ihmistä ponnistelemaan yhä kovemmin. Perustellun kriittisen palautteen antamista ei pitäisi arastella siinä pelossa, että huonon itsetunnon omaava yksilö haavoittuu. Usein juuri nämä ihmiset tietävät, jos ovat epäonnistuneet ja tulkitsevat palautteen puutteen siten, ettei hänen edes uskota pystyvän parempaan suoritukseen. Huono itsetunto siis vain heikkenee perustellun kritiikin antamatta jättämisestä. Kritiikkiä annettaessa on kuitenkin syytä muistaa,

ettei kritiikki kohdistu ihmiseen vaan asiaan. Mikäli palaute kohdistuu ihmiseen tai hänen persoonaansa muuttuu palaute kielteiseksi ja voi loukata sekä haavoittaa sen saajaa. (Salmimies ym. 1998, 141–142.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa on kerrottu tutkimuksessa käytetyistä tutkimusmenetelmistä, tutkimusaineiston keruusta ja sen analysoinnista. Lisäksi siinä on arvioitu tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

5.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimus pyrkii keskittymään todellisen elämän kuvaamiseen. Tutkimusotteen valintaan vaikutti pyrkimys saavuttaa syvälinen ja kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen väljyys ja avoimuus edesauttoivat tutkimusaiheen monipuolista käsittelyä ja tarjosivat tilaisuuden kuulla tarinoita todellisesta elämästä, ajatuksista ja tunteista. Tutkimustavasta johtuen haastateltavien määrä oli syytä pitää suhteellisen pienenä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkittavien kohderyhmä onkin tietoisesti valittu ja rajattu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 152–155.)

Laadullisen tutkimuksen tekee erityisen mielenkiintoiseksi se, että se mahdollistaa uusien näkökulmien synnyn tutkittavasta aiheesta. Tutkimustyyppin eduksi voidaan laskea sen ominaispiirteisiin kuuluva mahdollisuus tarkistaa tutkimussuunnitelmaa ja tutkimuskysymyksiä aineistonkeruun edetessä (Eskola & Suoranta 2008, 16). (Hirsjärvi ym. 2002, 152–155.)

5.2 Aineiston hankinta teemahaastattelulla

Laadullisen tutkimusaineiston hankintaan soveltuvia haastattelutapoja olisi ollut useita. Näitä ovat muun muassa strukturoitu/lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, avoin haastattelu ja ryhmähaastattelu. Suomessa teemahaastattelua käytetään useimmiten tehtäessä laadullista tutkimusta. (Eskola & Vastamäki 2010, 26–29.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on tarkoin määritelty ja ne esitetään kaikille haastateltaville samoilla sanoilla ja samassa järjestyksessä. Strukturoidussa haastattelussa on myös valmiit vastausvaihtoehdot. Myös puolistrukturoidussa

haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaaminen tapahtuu omin sanoin. Teemahaastattelu puolestaan määrittelee etukäteen haastattelun aihepiirit, muttei noudata kysymyksissä tarkkoja sanamuotoja tai vastausjärjestystä. Teemahaastattelussa aihepiirien käsittelyjärjestys ja laajuus voivat vaihdella paljonkin, haastattelijan kuitenkin varmistaessa kaikkien teemojen läpikäymisen. Avoin haastattelu poikkeaa muista haastatteluista sen suurimman väljyyden ja eniten tavallista keskustelua muistuttavan luonteensa vuoksi. Keskustelulle on määritelty ainoastaan aihe, muttei sen tarkempia kysymyksiä tai teemoja. Avoin haastattelu rinnastetaan toisinaan myös syvähaastatteluun. Toisaalta taas teemahaastattelun ja syvähaastattelun välille ei pystytä aina vetämään selkeää rajaa, sillä teemahaastatteluissa voidaan myös päästä todella syvälle käsiteltäviin aihepiireihin. Ryhmähaastattelussa sen sijaan tutkittavia haastatellaan nimensä mukaisesti ryhmässä. (Eskola & Vastamäki 2010, 28–29.)

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin tekemällä teemahaastatteluja. Teemahaastattelut tarjosivat mahdollisuuden vapaamuotoiseen syvälliseen keskusteluun. Tämä auttoi saamaan tietoa nimenomaan esimiesten henkilökohtaisista kokemuksista, ajatuksista ja tunteista. Ennalta laaditut teemat, jotka muokattiin kysymysmuotoon, kuitenkin rajasivat keskustelua ja varmistivat, että jokaisen vastaajan kanssa käsiteltiin samoja asioita. Kysymyksiä ei käyty kaikkien vastaajien kanssa läpi samassa järjestyksessä vaan luonnollinen keskustelu eteni tarvittaessa aiheesta toiseen. Vastaajat saivat myös itse määritellä kunkin aihepiirin käsittelyn syvyyden ja laajuuden. Teemojen kattavuus tutkittavasta aiheesta varmistettiin tarjoamalla haastateltaville mahdollisuus tuoda esiin myös muita heidän mielestään esimiestyön ja vuorovaikutusosaamisen kannalta tärkeitä näkökulmia. Tutkimuskysymyksistä yhtä tarkennettiin saadun aineiston perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35, 48–49.)

Tutkimusaineisto päätettiin kerätä haastatteleamalla kohdejoukkoon kuuluvia tutkittavia henkilökohtaisesti. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten ja kahden kesken. Tutkija toteutti haastattelut itse. Tässä yhteydessä haastattelut tallennettiin äänitiedostoiksi myöhempää analysointia varten. Haastattelupaikat ja ajankohdat määräytyivät vastaajien oman valinnan mukaan. Tähän päädyttiin siksi, ettei ku-

kaan vastaajista kokisi oloaan epävarmaksi haastatteluympäristön vuoksi. Haastattelut eivät kärsineet ulkopuolisista häiriötekijöistä, kuten ohikulkijoista, ulkopuolisista henkilöistä, puhelimen käytöstä tai muusta sellaisesta. Kaikki haastattelut toteutuivat touko-elokuun 2015 aikana. Tallenteita käsiteltiin TENK:in ohjeistuksen mukaan kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa huolellisesti ja tietoturvasta huolehtien. (Eskola & Vastamäki 2010, 29–31 ; TENK 2002.)

5.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi aineiston käsittelyssä

Tutkimusaineiston käsittelyssä käytettiin menetelmänä aineistolähtöistä sisällönanalyysia, joka on luonteva tapa käsitellä haastattelututkimuksella saatua aineistoa. Haastatteluista kerätyt äänitiedostot litteroitiin eli purettiin tekstiksi. Litteroitua aineistoa kertyi kaiken kaikkiaan 29 sivua kirjasimella Times New Roman fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Tallenteiden sisältö kirjattiin täydellisenä, mitään siitä poistamatta tai mitään siihen lisäämättä. Tässä vaiheessa myös varmistettiin, ettei tekstitiedostoihin jää yksilöiviä henkilötietoja. Litteroitu aineisto järjesteltiin teemoittain, joiden alle kerättiin kaikki ilmaiset kyseisistä aiheista (ks. LIITE2). Aineisto käytiin läpi useita kertoja, jotta saatiin koottua kaikki eri teemoihin liittyvät vastaukset ja kommentit oikeiden yläkäsitteiden alle. Aineistoa pyrittiin lähestymään avoimesti ja ennakkoluulottomasti, koska haastatteluaineiston esiintuomat asiat saattavat joskus poiketa paljonkin haastattelurungon alkuperäisistä teemoista. Analyysi pohjattiin vain selkeisiin vastauksiin eikä yritetty tulkita piiloviestejä. (Eskola 2007, 169–170 ; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 ; Tuomi & Sarajärvi 2002, 94–95 ; TENK 2002.)

5.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tieteellistä tutkimusta voidaan pitää luotettavana ainoastaan silloin, kun sitä tehdessä on noudatettu hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tässä tutkimuksessa noudatettiin Opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman tutkimuseettisen neuvottelukunta TENK:in ja suomalaisen tiedeyhteisön vuonna 2002 laatimia tutkimuseettisiä oh-

jeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausten käsittelemisestä. (TENK 2002.)

5.4.1 Tutkittavien suostumus ja informointi

Kaikilta tutkimukseen osallistuvilta pyydettiin suostumus haastatteluun ja siinä saadun aineiston käyttöön. Tarvittaessa haettiin myös tutkimuslupia organisaation ylimmältä johdolta. Ennen suostumuksen pyytämistä huolehdittiin osallistujien riittävästä informoinnista tutkimukseen liittyen. Suostumus perustui ennen kaikkea vapaaehtoisuuteen ja tutkittaville kerrottiin ymmärrettävästi mihin he tarkalleen ottaen lupautuvat. Tutkittaville ilmaistiin selkeästi, että he voivat milloin tahansa keskeyttää tutkimukseen osallistumisen tai kieltäytyä vastaamasta heille esitettyihin kysymyksiin. (TENK 2002.)

Tässä tutkimuksessa tutkittavien informointi toteutettiin kirjallisena sähköpostiviestien ja tutkimussuunnitelman lähettämisen muodossa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää sille laadittu selkeä suunnitelma (TENK 2002). Tässä tapauksessa suunnitelma hyväksyttiin opinnäytetyöprosessia ohjaavalla opettajalla ennen sen käyttöä. Tutkimussuunnitelma sisälsi lyhyen johdannon lisäksi tiedot opinnäytetyölle laaditusta aikataulusta, valmiin työn raportoinnista Theseuksessa, tutkimuksessa käytettävistä menetelmistä sekä tutkimuksen teossa ja raportoinnissa noudatettavasta tutkimusetiikasta. Lisäksi suunnitelmassa oli määritelty lyhyesti tutkimusaiheen kannalta keskeiset käsitteet teoriakirjallisuuden avulla sekä esitetty haastattelukysymykset. Tällä tavoin haluttiin varmistaa, että vastaajat ymmärtävät tutkimuksen tarkoituksen sekä siihen keskeisesti liittyvät käsitteet. Haastattelukysymyksiin ennalta tutustuminen antoi myös vastaajille mahdollisuuden pohtia vastauksiaan jo etukäteen. Kysymysten ennalta näkemisen tarkoitus oli vastausten laajuuden lisäämiseksi myös vähentää itse haastattelutilanteeseen liittyvää luonnollista jännitystä.

Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista jokaiselta vastaajalta kysyttiin oliko hän ymmärtänyt kysymykset sekä kerrattiin ja täydennettiin tarvittaessa tutkimuksen toteutukseen liittyviä yksityiskohtia suullisesti. Tässä yhteydessä myös muistutettiin, että tutkimusaineisto perustuu vain haastateltujen omiin kokemuksiin ja

tuntemuksiin, joten vastausten sisältö sekä laajuus ovat täysin heidän päätettävissä. Lisäksi vastaajille painotettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja kysymyksiin vastaamatta jättämisen mahdollisuutta. Tässä vaiheessa korostettiin myös yksilöivien henkilötietojen huolellista poistamista ennen tutkimustulosten virallista raportointia. Myös nauhoitettujen äänitallenteiden myöhemmän käsittelyn ja kuuntelun kerrottiin tapahtuvan ainoastaan tutkijan itsensä toimesta.

5.4.2 Tutkimusaineiston käsittely ja raportointi

Haastatteluaineistossa ilmenneet asiat on esitetty tutkimustuloksissa siten, että yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa. Tutkimusjulkaisussa kuitenkin käytettiin suoria lainauksia haastatteluista, mikäli sitä pidettiin tutkimuksen kannalta perusteltuna. Lainauksien yhteydessä ei mainittu haastateltavan ikää, sukupuolta, työkokemuksen pituutta tai ammattia. Näistä seikoista informoitiin vastaajia tutkimussuunnitelman muodossa ennen haastatteluja. Sama suunnitelma esitettiin myös tutkimusluvut myöntäneille tahoille tutkimuslupahakemuksen yhteydessä. Valmis opinnäytetyö lähetetään, Theseuksessa julkaisemisen lisäksi, sähköisessä muodossa kaikille haastatelluille. Lisäksi tutkimusjulkaisu toimitetaan sopimuksen mukaan paperiversiona Vaasan varhaiskasvatuksen hallintoon sekä Vaasan sosiaali- ja terveystoimen käyttöön. (TENK 2002.)

Audiotallenteet sekä litteroitu aineisto säilytettiin koko tutkimuksen ajan turvallisessa ja lukitussa paikassa. Kaikki äänitallenteet hävitettiin heti tutkimuksen päättyessä. Kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa säilytetään siihen asti, että tutkimus ja sen tulokset on osoitettu oikeellisiksi, jonka jälkeen nekin hävitetään.

Kaikki haastatteluaineisto oli tutkimusprosessin aikana vain tutkijan itsensä käytössä eikä aineistojen sisältöjä esitetty missään vaiheessa ulkopuolisille.

5.4.3 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan pitää tutkijan näkökulmasta luotettavina saatujen vastausten yhteneväisyyksien vuoksi. Tutkittavien tuottamat vastaukset

olivat keskenään hyvin samankaltaisia ja samat asiat toistuivat eri vastaajien kesken samoja teemoja käsiteltäessä. Myös tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja aihealuetta yleisesti käsittelevä teoriakirjallisuus tuki tätä näkemystä. Haastatteluista saatu aineisto vastasi hyvin tutkimuskysymyksiin, joista ainoastaan yhtä tarkennettiin aineiston keruun edetessä. Näiden seikkojen perusteella haastattelukysymyksiä (LIITE1) voidaan pitää tutkimukselle asetettujen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisina ja tutkimuskysymyksien näkökulmasta hyvin onnistuneina. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.)

Tutkimustulokset nousivat kerätyistä aineistosta helposti ja spontaanisti. Kaikki tulokset johdettiin suoraan haastateltujen omista ilmaisuista. Itse haastattelutilanteessa haastattelukysymykset pyrittiin esittämään kaikille vastaajille samalla tavalla ja täten välttämään johdattelua. Kysymysten yhtenäisen sisällön varmistamiseksi koko haastattelun ajan esillä oli myös kirjallinen haastattelurunko, joka oli lähetetty vastaajille jo etukäteen.

Tutkimustuloksia raportoidessa tuotiin mahdollisimman kattavasti esille vastaajien esiintuomat asiat. Tuloksia ei muutettu tutkimuksen kannalta sopiviksi, eikä painotettu tutkijan omien tarkoitusprien mukaan. Asioille myös annettiin niille kuuluvat nimet. Raportoinnissa toteutettiin tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avointa ja vastuullista viestintätapaa. Tutkija ei pyrkinyt peittelemään mitään osa-aluetta tutkimusaineistosta eikä myöskään lisännyt siihen mitään omasta päästään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 ; TENK 2002.)

Kaikki tutkimustulokset pohjattiin autenttiseen ensikäden aineistoon, joka kerättiin tutkijan henkilökohtaisesti tekemillä ja tallentamilla haastatteluilla. Tuloksien käsittelyyn ja keräykseen eivät vaikuttaneet ulkopuoliset tekijät tai henkilöt. Tutkijalle ei myöskään herännyt aineiston keräysvaiheessa epäilyksiä tai ilmennyt mitään havaittavissa olevia merkkejä siitä, että vastaajilla olisi ollut syytä salata, muunnella tai liioitella antamia tietoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Läpi opinnäytetyöprosessin noudatettiin hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluvaa rehellisyyttä, tarkkuutta ja huolellisuutta aina tutkimusaineiston keruusta tutki-

mustulosten raportointiin ja julkaisuun asti. Kaikissa tutkimuksen vaiheissa käytettiin eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttäviä tiedonkeruuta, tutkimus- ja analyysimenetelmiä. Peilattaessa tutkimuksessa saatuja tuloksia tutkimusaihetta käsittelevään teoriakirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin, julkaisuihin tai artikkeleihin, annettiin kunnia niille, joille se kuuluu, merkitsemällä lähteet tarkasti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa on esitelty laajasti tutkimuksessa saatuja tuloksia. Lisäksi siinä on kerrottu lyhyesti vastaajien taustatiedot.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Vaasan alueella toimivat ja toimineet sosiaalialan esimiehet. Haastateltujen etsinnässä käytettiin useille eri esimiehille lähetettyjä sähköpostikyselyjä ja puhelinsoittoja, joissa tiedusteltiin kiinnostusta osallistua teemahaastatteluilla toteutettavaan tutkimukseen. Vastaajat valikoituivat vapaaehtoisesti. Tutkimusluvut haettiin ja saatiin sekä sosiaalityö- ja perhepalveluiden että varhaiskasvatuksen tulosalueilta.

Haastateltavia oli yhteensä kuusi henkilöä (N=6). Haastateltavista neljä(4) toimi haastatteluhetkellä esimiehenä sosiaalialalla, yksi(1) oli jäänyt juuri eläkkeelle ja yksi(1) oli jatkokouluttautunut ja siirtynyt toisiin tehtäviin.

Vastaajat työskentelivät tai olivat työskennelleet varhaiskasvatuksen, sosiaali- ja perhetyön, kotipalvelun sekä sosiaali-, kulttuuri- ja virkistystoiminnan järjestämisestä vastaavien yksiköiden johdossa. Tutkimukseen osallistuneet edustivat kunnallisen, yksityisen ja kolmannen sektorin palveluntuottajia.

Vastaajat olivat haastatteluhetkellä iältään 31—65 – vuotiaita. Haastateltavien työkokemus sosiaalialalta vaihteli kuudesta(6) aina kolmeenkymmeneentoiseen(36) vuoteen. Esimieskokemusta tästä ajasta oli 1—25 vuotta. Puolella vastaajista esimieskokemusta oli 20 vuotta tai enemmän. Alaisia haastatelluilla oli tai oli ollut esimiesuransa aikana 2—55 henkilöä.

Tutkittavien viimeisimpänä hankittu koulutus oli kahdella(2) lastentarhanopettajan, yhdellä(1) luokanopettajan, yhdellä(1) sairaanhoitajan, yhdellä(1) sosionomin ja yhdellä(1) hallintotieteiden maisterin koulutus. Muina koulutuksina heillä oli merkonomi, päivähoitaja, sosionomi, lastentarhanopettaja, kasvatustieteiden maisteri, yrittäjä(kurssi) ja ylioppilastutkinto. Lisäksi yksi haastatelluista suoritti tällä hetkellä sosiaali- ja terveysalan ylempää korkeakoulututkintoa.

6.2 Hyvä vuorovaikutus esimiesten itsensä kuvaamana

Haastatellut kokivat yhdeksi vuorovaikutuksen tärkeimmistä osa-alueista toisten ihmisten aidon kuuntelun. Vastajat korostivat erityisesti **kuulemista, kuulluksi tulemisen kokemusta ja pyrkimystä todella ymmärtää toisen sanomaa**. Kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen kokemuksen nähtiin paranevan, kun osapuolet osoittivat eleillään, sanoillaan ja olemuksellaan **aitoa läsnäoloa** ja viestivät **kiireettömyyttä** kiireenkin keskellä.

”Pyritään aidosti kuuntelemaan ja ymmärtämään toisen sanomaa.”

”No se ainakin, että on läsnä ja pystyy kuuntelemaan.”

”Kuuntelun lisäksi sitten tietysti niin kun kaikki sellaiset tarvittavat kysymykset, kun joku kertoo jotakin, että ”tarkotiks sä tätä?” ja ”onks tää sun mielestä näin?”. Koska ihmiset haluaa oikeesti tietää, et sä oot kuullu ja kuunnellu mua.”

”Et sä oikeesti niin kun pysähdyt siihen, et sä et oo niin kun sellainen, et no niin mä kuuntelen äkkii sun jutun, mut mä oon hei oikeesti menossa jo toisella jalalla.”

Toisena tärkeänä asiana nousi esiin kaikkien **vuorovaikutukseen osallistuvien huomioiminen ja kanssakäymisen vastavuoroisuus ja tasavertaisuus**. Vastajat pitivät merkityksellisenä eri osapuolten keskinäistä kunnioitusta, toisten mielihiteiden ja ajatusten arvostamista sekä sitä, että osaa myös itse ilmaista ajatuksiin. Pyydettyäessä määrittelemään hyvää vuorovaikutusta lähes kaikki haastatellut käyttivät samoja tai samankaltaisia ilmaisuja, kuten **vastavuoroisuus, molemminpuolisuus, samanarvoisuus, tasavertaisuus, kunnioitus, toisen huomioiminen ja arvostus**.

”Se on molemminpuolista. Sen pitää olla molemminpäin toimivaa ja siinä niin kuin molemmat saa ja molemmat antaa, että se on niin kun paras.”

”Sitten taas sekin, että osaa itse ilmaista omia mielipiteitä.”

”No mun mielestä hyvä vuorovaikutus on sitä, että sä otat ensinnäkin huomioon sen vastapuolen. Niin ku, että sä otat sen mielipiteet huomioon ja kunnioitat niitä.”

”Että pyrkii olemaan niin kun aina sen, jonka kanssa puhuu kanssa samalla tasolla. Että en ole täällä (näyttää kädellä ylempänä), vaan että me ollaan oikeasti ihan samanarvoisia.”

Keskeisinä tekijöinä vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta nähtiin myös **avoimuus sekä asiallinen ja ystävällinen kohtaaminen**. Erityisesti voimakkaiden tunnereaktioiden koettiin vaikeuttavan hyvää vuorovaikutusta. Vastaajat pitivät tärkeänä, että vuorovaikutukseen osallistuvat **viestivät avoimesti ja rehellisesti**, menettämättä kuitenkaan malttiaan ja säilyttäen kohtaamisessa asiallisen ja ystävällisen sävyn.

”Ja tietysti se semmonen ystävällinen kohtaaminen.”

”Hyvä vuorovaikutus on sitä, että se asia on niinku järkitasolla, että se ei ole tunnetasolla.”

”Hyvä vuorovaikutus on sitä, että siinä on kohtaaminen ja että se on asiallista.”

”Hyvä vuorovaikutus on avointa, asiallista ja rehellistä.”

6.3 Esimiestyössä tarvittava vuorovaikutusosaaminen

Kysyttäessä erityisesti johtamisessa tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta, haastatellut toivat esille oman itsensä tuntemisen merkityksen. Useampi vastaaja oli pohtinut oman persoonallisuutensa, temperamenttinsa, taustansa ja itselle tyypillisten toimintatapojen merkitystä vuorovaikutuksen onnistumisessa. **Itsetuntemusta ja omia tapoja reagoida asioihin** oli myös pyritty aktiivisesti kehittämään. Tutkittavat kokivat omien luonteidenpiirteidensä vaikuttavan olennaisesti

heidän vuorovaikutusosaamiseensa. Tällaisiksi piirteiksi mainittiin muun muassa herkkyyks, kiltteys, empatiakyky, harkitsevuus ja kärsivällisyys. Yksi vastaajista oli pohtinut myös omien lapsuuden ihmissuhteidensa vaikutusta nykyisiin työelämän vuorovaikutussuhteisiin.

”Johtajan on tiedostettava oma temperamenttinsa ja tapansa toimia.”

”No ainakin se, että johtaja olis sinut itsensä kanssa, tavallaan, että olis aika hyvä itsetuntemus..”

Itsetuntemuksen lisäksi vastaajat kokivat tarvitsevansa kykyä myös **laajempaan ihmistuntemukseen**. Johtajina he näkivät tärkeiksi **taidon lukea työntekijöitään** ja kyvyn erilaisten persoonallisuuksien ymmärtämiseen sekä näiden tapaan reagoida ja ilmaista itseään. Esimiehenä **työn organisointi hyödyntäen ihmistuntemusta** nähtiin erittäin tarpeellisena vuorovaikutusosaamisen osa-alueena. Haastateltujen mukaan johtajalla tulee olla kykyä nähdä alaisten vahvuudet ja heikkoudet sekä taitoa valita kullekin tarkoituksenmukainen viestintätapa sekä tehtävä organisaatiossa.

Osa vastaajista koki ajanpuutteen hankaloittavan työntekijöiden todellista tunteista ja oli huolissaan siitä, että saivatko he johtajana todellisen kuvan alaistensa työnteosta, tarpeista ja keskinäisistä suhteista. Ihmistuntemusta vahvistaviin tekijöihin liitettiin paljon samoja asioita, kuin aiemmin käsiteltyyn teemaan hyvästä vuorovaikutuksesta. Muun muassa **aito kuunteleminen sekä työntekijöiden todellinen ymmärtäminen ja huomioiminen** nousivat keskusteluissa esiin yhä uudelleen.

”Johtajana täytyy osata lukea sitä henkilökuntaa, että osaa poimia sieltä niiden ihmisten vahvuudet ja sitten taas nähdä niitä heikkouksia. Ja sitten semmoset, miten mä sanoisin...tällaset epämukavuusalueet..”

”Tulee olla tietoinen alaisten erilaisista persoonallisuuksista ja niiden vaikutuksista heidän tapaansa reagoida vuorovaikutustilanteissa.”

”No melkein niitä samoja siinä sitten, että pystyy olemaan niin ku läsnä alaisille ja sitte huomioimaan. Niin ku mitä mä luin just siitäki, et miks nykyään alaiset uupuu, niin kun he ei tuu huomioiduksi tavallaan, et ihmisillä on se tarve, et mut huomataan ja kuullaan, et ja kuulluks tuleminen, että jos on vähä niin ku ilmaa vaan, niin se ei oo hyvä.”

”Johtajan on otettava myös huomioon, että eri henkilöt ottaa tietoa vastaan eri tavoin, esimerkiksi kuulemalla, lukemalla tai visuaalisesti.”

”Että jos oppii näkemään ne ja osaa sitten ajatella, että missä tää ihminen parhaiten antaa.”

”Ja sitten kyllä sitä suunnittelua ja pohtimista. Että kyllä se, että siitä tulis semmosta pitkäjänteistä ja yhdessä tekemistä. Ja melkein vähän kuin nyt on semmosta, niin kun coaching, että sais niin kun työntekijöistä ne hyvät puolet esiin ja semmoseen aikaan.”

Myös johtajan **persoonalliset ominaisuudet ja luonteenpiirteet koettiin tärkeäksi** osaksi esimiehen vuorovaikutusosaamista. Useampi vastaaja piti **yhtenä johtajan tärkeimpänä ominaisuutena empatiakykyä**. Haastatellut uskoivat empatiakyvyn auttavan johdettaessa ihmisiä. Empatia liitettiin keskusteluissa herkkyyteen ymmärtää ihmisiä, vaistota muiden tunnetiloja ja kuunnella työntekijöitä. Näiden taitojen koettiin auttavan vuorovaikutusta suhteessa alaisiin ja parantavan sitä kautta koko työyhteisön ilmapiiriä. Mahdollisena haittapuolena empatiakyvyssä nähtiin liika empaattisuus ja kiltteys suhteessa muihin sekä oma liiallinen herkkyyys.

”Mä ajattelen niin, et se herkkyyys on myös vahvuus.”

”Et jos ois valtavan vahva ja kova, niin sit ei ehkä olis niin ku korvaa kuunnella niitä ihmisiä.”

”Ja sit tietysti empatia, et onhan se tosi tärkeä.”

Toisena **johtajan tärkeänä ominaisuutena vuorovaikutusosaamisen kannalta nousi esiin rohkeus**. Rohkeutta koettiin tarvittavan erityisesti työyhteisön ristiriitatilanteissa ja suurten muutosten keskellä. Vaikeiden tilanteiden ja asioiden käsittelyssä pidettiin erityisenä vahvuutena kykyä tuoda asiat rehellisesti esille ja työyhteisön keskusteltavaksi säilyttäen samalla johtajan rooli. Tiukoissa paikoissa vastaajat kokivat, että johtajan tehtävä on pysyä tehtyjen päätösten ja mielipiteidensä takana, suurestakin vastarinnasta huolimatta. Rohkeiden päätösten teossa ja **hankalien asioiden esille tuomisessa nähtiin myös haasteina oma herkkyyys, miellyttämisenhalu ja liiallinen kiltteys**.

”Vaatii rohkeutta tuoda asioita esiin ja työyhteisön keskusteltavaksi.”

”Se on haastavaa, että sä oot ite niin kuin tietyllä lailla altavastaaja ja sitten sun pitää kuitenkin viestiä se asia ystävällisesti, päättäväisesti ja kuunnella kuitenkin näit työntekijöitä ja antaa heille semmonen tunne, et he on tulleet kuulluksi. Mut sit sanoo lopuksi, että silti me tehdään näin niin kuin mä sanon.”

”No mun mielestä johtaminen just vaatii sitä, että sä oot niin ku jämäkkä tai tuot ne asiat esiin ja uskallat olla se johtaja.”

Esimiehet kertoivat **rohkeuden kasvaneen työkokemuksen ja itsetuntemuksen lisääntymisen myötä**. Useampi haastatelluista oli pyrkinyt tietoisesti vahvistamaan itseään rohkeutta vaativia vuorovaikutustilanteita varten, muun muassa valmistautumalla niihin hyvin ja muistuttamalla itseään, että vastarinta ei kohdistu heihin ihmisinä vaan johtajan rooliin, jota he organisaatiossaan edustavat.

”Kun oppii vaan ajattelemaan, että se kohdistuu nää asiat tähän esimiesrooliin, eivätkä kohdistu minuun ihmisenä.”

”Ajan kanssa oppinut kovettamaan itseensä, ja ajan kanssa tulee sitä itsetuntemusta.”

6.4 Esimiesten vahvuudet ja kehittämistarpeet vuorovaikutusosaamisessa johtamisen näkökulmasta

Tässä kappaleessa esitellään vastaajien vahvuuksia ja kehittämistarpeita vuorovaikutusosaamisessa johtamisen näkökulmasta. Tulokset pohjaavat esimiesten omiin kokemuksiin ja kuvauksiin.

6.4.1 Vahvuudet

Pyydettyä vastaajia määrittelemään omia vahvuuksiaan johtajana, vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta, nousivat esiin **kuuntelutaito, kiinnostus ihmisiin ja aito kohtaaminen**. Suurimmassa osassa saatuja vastauksia korostui lisäksi kohtaamisen **tasavertaisuus ja työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu**. Sen ymmärtäminen ja viestiminen, että jokainen ihminen on yhtä arvokas ja jokainen työntekijä on tärkeä organisaatiolle.

”Tällainen aito kohtaaminen, semmonen aito tasavertanen kohtaminen, ihmisen kuin ihmisen, et se on niin ku mun vahvuus.”

”Mä kuuntelen ja otan niidenkin näkemykset huomioon.”

”Koen olevani hyvä kuuntelija ja annan alaisille aikaa, kun heillä ilmenee tarvetta keskusteluun.”

”Tasa-arvoinen suhtautuminen, jokainen on yhtä tärkeä työyhteisössä.”

”Mun vahvuus on se, että mä haluan kohdata ihmiset ystävällisesti ja yritän aina niin ku ymmärtää.”

Osa vastaajista toi esiin omana **vahvuutenaan myös rauhallisen ja harkitsevan luonteensa**. Näistä ominaisuuksista nähtiin olevan hyötyä erityisesti ristiriitatilant-

teissa. Haastatellut kertoivat selvinneensä paremmin yllättävissä ja jopa hyökkäävissä tilanteissa hitaamman ja rauhallisemman reagointinsa vuoksi. Vaikeissa tilanteissa koettiin tärkeäksi harkita tarkoin miten toimii ja mitä sanoo, jottei aiheuta omalla toiminnallaan lisää vahinkoa tai tule sanoneeksi jotain, mitä joutuu myöhemmin katumaan.

”Että toisaalta on hyvä, ettei oo niin nopee vastaamaan, et se on auttanu, et sitte kun on vähä hidas ja säikähtää...”

”Jos on jostakin työntekijästä tullu valituksia tai jotain, niin se on tärkeä, et yrittää sitte ainakin ensin puhua sen henkilön kans, ettei rupee tavallaan siinä moittimaan henkilökuntaakaan, kun ei tiedä mikä se tilanne oli.”

”No omina vahvuuksina pidän sellasta rauhallista ja harkitsevaa asennetta asioiden hoidossa.”

”Se on hyvä, ettei oo niin sanavalmis ja yrittää siirtää sitä vastausta, vaikka seuraavaan päivään, että ehtii vähän miettiä..”

Vahvuudekseen haastatellut kokivat myös omakohtaisen työkokemuksen kenttätyöstä ennen johtajana aloittamista tai sen ohella tehtynä. Vastaajat näkivät omakohtaisen työkokemuksen alaisena vahvistaneen heidän johtamisosaamistaan. Oma kokemus auttoi haastateltuja ymmärtämään alaistensa arkea ja sitä myötä painottamaan esimiestyössään oikeisiin asioihin. Myös **omat kokemukset erilais-ten johtajien alaisena olosta nähtiin tärkeäksi** refleктоitaessa ja kehitettäessä omaa johtamistyyliä.

”Mulla on itselläni niin vahva kokemus tästä työstä, pitkä kokemus itse työn tekemisestä, että mä todella tiedän mitä nuo ihmiset tuolla tekee.”

”Kun on johtajana tai niin kun pomona on se, että tavallaan mä aika paljo peilaan niihin omiin hyviin ja huonoihin kokemuksiin, mitä on ollu ittellä ja alaisena ja sitä kautta sitte yrittää itte paremmin.”

Muita haastatteluissa esiin tulleita, esimiesten omiksi vahvuuksikseen nimeämiä, asioita olivat **stressinsietokyky, sitkeys, sosiaalisuus, positiivisuus ja kärsivällisyys**.

”Pitää olla todella pitkä pinna ja pitää olla tosi kärsivällinen ja esimiehellä pitää olla vähän semmonen, niin kuin norsun nahka, ettei saa päästää asioita iholle.”

”Hyvä stressinsietokyky ja sitkeys asioiden eteenpäin viemisessä.”

”Yleensä siitä niin ku persoonallisuudesta ja sosiaalisuudesta ja siitä positiivisesta ajattelutavasta. Ehkä se on just niin ku se positiivinen, et kyllä niin ku osa näin näistä, joiden kaa on verkostoitunu ja joiden kaa on ollu tästä yrittäjyyden ihan niin ku alusta, niin ykski sano, et ”sua on niin ilo kattella”.”

6.4.2 Kehittämistarpeet

Kehittämistarpeekseen useampi vastaaja kuvasi **selkeämmän johtajaroolin ottamisen ja rohkeuden lisäämisen**. Esimiehet eivät tunteneet itseään riittävän autoritäärisiksi ja kokivat joissain tilanteissa vaikeutta olla johtajana suhteessa alaisiinsa. Kehitystarve **korostui erityisesti ristiriitatilanteissa**, joissa olisi vaadittu normaalia kovapintaisempaa ja rohkeampaa työtettä.

”Rohkeuden lisääminen ja selkeän johtajan roolin ottaminen ristiriitatilanteissa.”

”Jos ne on niin ku vaikeita asioita, niin mun on hirveen vaikee sano niistä, koska mä oon luonteeltani liian...Vähän semmonen miellyttäjä.”

”Sanottiin, että mä oon liian kiltti. Mutta en mä nyt aikasemmin ois ainakaan voinut johtajana ollakaan, että en oo yhtään autoritääriinen sillä lailla.”

”Että pitäisi ehkä olla selkeempi johtaja suhteessa omiin alaisiin.”

Myös tilanteissa, joissa alaiset tukeutuivat poikkeuksellisen vahvasti esimieheen tai kohdatessa vaikeita asiakaskohtaloita, nähtiin vaikeutta selkeän johtajaroolin ylläpidossa. **Vaarana johtajaroolille koettiin liika kiltteys, empaattisuus, kaverillisuus, muiden murheiden kantaminen ja jopa ”äitinä olo”.**

”Otti liian raskaasti näitä asioita ja lasten kohtaloita, että kun ei kaikkia voi pelastaa.”

”Varsinkin naisjohtaja uupuu sen takia, kun työntekijä joka ei oo oikein sinut itsensä kanssa, niin se odottaa, että on niin kuin äiti, joka täyttää kaikki tarpeet. Et se on niin kun yks semmonen vaara, et menee liikaa. Ottaa liian paljon niitä murheita ja yrittää, että sit uupuu.”

”Mä oon liian kiltti, mä asettaudun aika helposti liikaa sellaseen kaverilliseen asemaan.”

Osa vastaajista koki vuorovaikutusosaamiseen olennaisesti kuuluvan **esiintymistaidon kehityskohteekseen**. Esiintymistä vaikeutti jännitys, joka hankaloitti luontevaa ja levollista ilmaisua. Haastatellut olivat pyrkineet kehittämään esiintymistaitojaan koulutuksen, työkokemuksen ja harrastusten myötä, muun muassa draaman keinoin. Yhdellä tutkittavista esiintyminen nousi myös osaamistarpeeksi, mutta lähinnä liiallisen yksin esiintymisen vuoksi. Vastaaja näki esiintymisen ja viestin perille saamisen olevan tehokkaampaa, kun siihen osallistui työyhteisön jäsenistä joku muukin kuin esimies itse. Tavoitteekseen hän nimesi **johtajuuden jakamisen**.

”Just se levollisuus, jos vois olla, ettei jännittäis ja kyllä se... mutta on siinä niin kun harjoittelemista.”

”Että kyllä on sydän lyönyt ja kädet hionnu...mut on selvitty.”

”Ettei se oo niin, että ai tuo johtaja nyt tuosta asiasta puhuu, vaan että se onkin henkilökunnasta joku, joka siitä puhuu ja on innostu-

nut. Niin siinä on semmonen kehittämispuoli, että mun täytyy osata jakaa sitä vielä enemmän...jakaa sitä johtajuutta.”

Kehittämistarpeina nähtiin myös **johtajalle asetettuihin erilaisiin odotuksiin vastaaminen**. Tässä yhteydessä tuotiin esiin alaisten erilaiset tarpeet. **Haastatellut olivat kokeneet omaan johtamistyyliinsä kohdistuvaa tyytymättömyyttä ja arvostelua**. Haasteelliseksi koettiin erityisesti tilanteet, joissa työyhteisön edellinen johtaja oli ollut johtamistyyliltään täysin erilainen kuin vastaaja itse. Huolimatta siitä, että johtamistyyli tuotiin esille puhuttaessa kehittämistarpeista, eivät haastatellut olleet kuitenkaan lähteneet muuttamaan omaa tapaansa toimia esimiehenä. Keskusteluissa kävi ilmi, että esimiehet olivat tyytyväisiä omaan johtamistapaansa, mutta tiedostivat, ettei se välttämättä miellyttänyt jokaista työyhteisön jäsenistä.

”Joillekin tyypeille en ollut sillä tavalla hyvä johtaja, että ne olis tarvinnut semmosen vanhan ajan, että ne odotukset oli semmoset, että pitäis sanella enemmän ja käskeä ja komentaa, mutta se ei oo nykyaikaa enää, että se vie kans sit työn ilon.”

”Kaikki ei arvosta mun keskustelevaa johtamistyyliä, vaan vaativat jämäkämpää johtajaa.”

”Etenkin henkilösuhteissa ilmenneissä riitaisuuksissa tai erimielisyyksissä vaikutan alaisten mielestä liian lepsulta.”

Puolet vastaajista koki **harkintakyvyn lisäämisen** osaamistarpeekseen, joka taas puolella haastatelluista oli vahvuutena. Tästä voitaneen päätellä, että harkintakyky oli kaikkien vastaajien mielestä erityisen tärkeä taito esimiehenä vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Haastatellut, jotka näkivät tässä kohtaa kehittämistarvetta, kertoivat innokkaan ja nopean luonteensa aiheuttavan heille joskus ongelmia. Ongelmia oli ilmennyt liian nopeasti tehtyjen päätösten ja johtopäätösten sekä oman ilmaisun vuoksi. Tutkittavat olivat tietoisia siitä, että sanottuja asioita oli vaikea enää perua. Heidän pyrkimyksensä olikin oppia harkitsemaan paremmin omia tekemisiään ja sanomisiaan.

”Joskus mä teen päätöksiä liian nopeesti, että sitten huomaa, että mun olis ehkä pitänyt tutkia tää asia paremmin tai oikeesti harkita niitä sanoja, mitä mä sanon. Sanottuja sanoja on tosi vaikee vetää jälkikäteen takasin päin.”

”Eli tän kehittäminen kyllä, sellanen tietynlainen harkitseminen asioissa.”

6.5 Keinot vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi

Tutkittavia pyydettiin myös kertomaan, millaisiksi he kokevat omat mahdollisuutensa kehittää vuorovaikutusosaamistaan ja mikä taas vastaavasti saattaa estää kehitystä. Tässä kohtaa moni koki erilaiset koulutukset tärkeiksi. **Useampi vastaaja mainitsi vuorovaikutusosaamistaan tukeneen erilaisten esimieskoulutusten sekä vuorovaikutus- ja viestintäkoulutusten.** Myös koulutusta sosiaalialalle ylipäätään pidettiin tärkeänä. Koulutuksista mainittiin muun muassa esiintymis- ja ilmaisutaidon koulutukset, muutosjohtamisen koulutus sekä eri ihmistyypeille ja persoonallisuuksille ominaisia toimintatapoja käsitelleet koulutukset. Osa haastelluista oli käynyt myös erilaisilla kursseilla, ryhmissä ja terapioissa työstääkseen omia vuorovaikutustaitojaan.

”Myöskin sitten kyllä koulutusta olen saanut tosi paljon ja niin kun koulutusta nimenomaan johtamisesta. Ja sitten ajattelin esimerkiksi tällaisia eri koulutuksia, joissa on tällaisia eri persoonallisuus, siis miten eri ihmiset... persoonat reagoi.”

”Työnantaja on mahdollistanut hyvin esimieskoulutuksiin osallistumisen. Koen, että näistä koulutuksista on ollut paljon hyötyä asioiden jäsentämisessä ja ymmärtämisessä.”

”No ainakin on ollut näitä koulutuksia ja kyllähän sitten on tommosta draamajuttua. Ja sitten mä ite vähän kans taideterapiassa ja sitte tätä mindfulness-juttua ja näitä, että siinä on kans ollu semmonen ryhmä. Niin kyllä se kaikki on auttanut.”

Ylipäättään tärkeäksi vuorovaikutusosaamisen kehittymisen kannalta koettiin **arjessa tapahtuva oppiminen todellisissa vuorovaikutustilanteissa**. Haastatellut kertoivat oppineensa vuorovaikutustaitoja ajan myötä ja omista erehdyksistään viisastuneina. **Omien virheiden myöntäminen ja omien toimintamallien tietoinen analysointi** koettiin tärkeäksi, jotta kehitys mahdollistuisi.

”Tottakai, niin kun me kaikki voidaan kehittyä ihmisenä, niin sitä voi ehdottomasti kehittää myöskin. Mä sanoisin, että se on niin kuin ihmisenä kasvaminen, tämä vuorovaikutuksen osaaminen, niin kyllä sitä pystyy kehittämään.”

”Kyllä siihen pystyy ja sitä pystyy oppimaan ja koko ajanhan me opitaan. Siihen oppii siinä vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa.”

”Mutta se, et miten se kehittyi, niin kyl mä sanon, että tässä vaiheessa se kehittyi erehdyksien kautta eli sitä kautta just, et huomaa, et nyt mä töppäsin ja tuli niinku virhe ja tuli moka ja sit se semmonen niin ku oma miettiminen, et miten mä haluaisin ratkaista tän asian ens kerralla.”

”..jos tulee niitä mokia, niin kuin tulee, niin ei sit alkaa niin ku sanomaan, et se johtui tästä ja tästä asiasta tai et se on jonku toisen syy tai puolusteleen itseensä, vaan että rehellisesti sanoo, että syy on minussa. Et ottaa vastuun.”

Tämän teeman yhteydessä tuotiin esille myös **vertaisryhmän merkitys, joka mahdollisti oman toiminnan reflektoinnin muiden esimiesten kanssa**. Tiimityöskentely kollegojen kanssa ja muiden samassa asemassa olevien tarkkailu sekä konsultointi niin alaisena kuin vertaisenakin oli koettu merkitykselliseksi vahvistettaessa omaa vuorovaikutusosaamista esimiehenä.

”Että niin ku miettii. Ja mä uskon tosiaan, että sitä myöskin kehittää ne niin ku just, ku on näitä tiimijuttuja. Tavallaan just se, että kun sä

seuraat niitä muita johtajia tai niin ku erilaisissa tapaamisissa, niin ehkä sä sitä kauttakkin opit.”

”Vertaistukiryhmät ovat olleet ensiarvoisen tärkeitä vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä.”

Esteiksi kehittymiselle kaikki vastaajat arvioivat ihmisen itsensä. Vaarallisena oman kehittymisen näkökulmasta nähtiin sokeus omalle toiminnalle, itsekritiikin puute, liiallinen ylpeys, pinttyneet toimintatavat, itsetutkiskelun puute, negatiiviset ennakkokuvat vuorovaikutuksen muista osapuolista sekä henkilökohtaiset ennakkoluulot ja pelot. Myös oma perusluonne nähtiin mahdollisena kehittymistä vaikeuttavana tekijänä.

”Vaan oma itse, jos niin kuin ei itse vaan halua. ”Et minä nyt olen vaan tällainen, minä olen aina ollut tällainen.” ...jos ei niin kun halua tehdä sille mitään.”

”Kai se on ite ollu se suurin este. Omat pelot ja ennakkoluulot”

”Varmasti oma luonne, joka ei ehkä ole niin sanottu tyypillinen johtajaluonne.”

”Et ajattelee niin ku, et ne omat taidot on riittävän hyvät, ettei osaa ajatella pakosti kriittisesti siis sitä omaa, niin ku johtamista tai toimintaa.”

”...että jos on esimerkiksi voimakas negatiivinen ennakkokuva. Ja ne tulee aika pienistä kumminkin, että ne on pieniä asioita. Se on joku ulkonäköseikka, että miten sä pukeudut, miten sun hiukset on, että ne on yllättävän paljon tällaisia ulkoisia ominaisuuksia kumminkin sitten ne mielikuvat ihmisistä.”

”...kylhän se on oikeesti semmonen tietynlainen sokeus omalle toimintatavallensa. Se vaikeus myöntää, et mä toimin aina näin ja et mun pitäis muuttaa tätä toimintatapaa. Et se semmonen niinku ih-

misten ja oman itsen käsittämätön usko siihen, että on pääsääntöisesti aina oikeessa, niin se kyllä estää sitä.”

Osa vastaajista toi esille myös **yhteistyöhaluttoman henkilöstön** ja työympäristön. Haastatellut olivat kokeneet **vaikeutta kehittyä liian voimakkaasti yhteen hitsautuneissa ja omiin vanhoihin tapoihin jumiutuneissa työyhteisöissä**. Näissä organisaatioissa esimiehet olivat kohdanneet poikkeuksellisen voimakasta muutosvastarintaa ja yhteistyökyvyttömyyttä alaisten taholta, jolloin omakin kehittyminen vuorovaikutuksessa henkilöstöön estyi.

”...että ei se esimieskään voi ihmeitä tehdä, jos työyhteisö on sellainen, että kehittyminen on kauheen hankalaa, vastustaa.”

”Jos työyhteisö on niin kun hitsautunut tietynlaiseksi, niin silloin se kehittyminen ei ole oikeastaan aina itsestä kiinni. Vaan silloin se voi olla niin kun siellä muustakin.”

Vaikka vastaajat olivat pääasiassa tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa kouluttautua, **oli osa haastatelluista kuitenkin havainnut puutteita joillain vuorovaikutuskoulutuksen kannalta tärkeillä osa-alueilla**. Näistä tuotiin esiin **ATK-taidot, kirjallinen ilmaisu sekä markkinointi**. Yksi vastaaja korosti myös samaisten taitojen tärkeyttä esimiestyössään, mutta koki henkilökohtaisesti saaneensa näihin tarvittavat taidot aiemman eri alalle suunnanneen koulutuksensa myötä.

”No kyllähän sitte noita tietokonetaitoja on kans tarvinnu ja kirjoittamis, että osaa panna paperille asioita ja laatia näitä kirjelmiä ja semmosia, että kyllä niin ku siihenkin ja sit kun on pitänyt vetää näitä kaiken maailman kokouksia ja aluekokouksia, että...”

”Ei oo esimiehille oikein ollu koulutusta, et miten viestin kirjallisesti ja samaten niin ku markkinointi, niin ku jotkut kutsut ja kaikennäköset, et pikkusen niihin...”

Muina vuorovaikutusosaamisen kehittymistä estävinä seikkoina vastauksissa mainittiin **liiallinen kiire, taloudellinen tilanne koulutuksiin pääsemisen vaikeutajana sekä koulutusten hidas uudistuminen ja liian suppea tarjonta.**

6.6 Esimiesten vuorovaikutusosaamisesta saama palaute

Esimiehiltä kysyttiin myös heidän saamastaan palautteesta koskien vuorovaikutusosaamista johtajan roolissa. Vastaajia pyydettiin kertomaan saamansa palautteen laadusta, minkälaisissa tilanteissa he palautetta saivat ja mitkä tahot sitä antoivat.

Lähes kaikki haastatellut mainitsivat tässä yhteydessä **kehityskeskustelut ja työyhteisökyselyt. Nämä koettiin erityisen tärkeinä tilaisuuksina palautteen saamisen kannalta.** Vastaajat mainitsivat sekä alaisille pitämänsä, että omien esimiestensä kanssa käydyt keskustelut hyviksi tavoiksi saada palautetta omasta vuorovaikutuksestaan. Täysin rehellisen ja omalle kehitykselle tarpeellisen kriittisen palautteen saaminen nähtiin kuitenkin jossain määrin ongelmallisena. Siihen arveltiin mahdollisesti vaikuttavan alaisten aseman suhteessa esimieheen sekä työyhteisökyselyjen ei-tarkoituksenmukaiset kysymysten asettelut sekä vaikeasti tulkittavissa oleva numeerinen arviointi.

”...työpaikan hyvinvointikyselyissä ja kehityskeskusteluissa, niin alaisten kuin oman esimieheni kanssa käydyissä.”

”Mut sitte kyllä nää tietyt työyhteisökyselyt ja kehityskeskustelut, et (ne) on kyllä semmonen tärke lähde, että istutaan yhdessä ja mietitään.”

”Mehän tehtiin nää kyselyt, nää työyhteisökyselyt, et niistä aina sai...”

Palautteen antajiksi nimettiin useimmiten työntekijät, esimies tai asiakkaat. Myös **muut esimiehet** olivat antaneet tutkittaville palautetta erilaisissa verkosto-

tapaamisissa ja vertaisryhmissä. Lisäksi osa esimiehistä kertoi saaneensa arvioita vuorovaikutusosaamisestaan **opiskelijoilta**, jotka olivat olleet työharjoittelussa heidän johtamisissaan organisaatioissa. Yksi vastaaja mainitsi myös opiskelijoilta saamansa kirjallisenä kerätyn palautteen sen yhteydessä, kun oli käynyt puhumassa työstään eri oppilaitoksissa.

”Siis ihan työntekijöiltä.. ja ...sit meidän hallitukselta palautetta.”

”..asiakkailta oon saanu niin ku positiivista.”

”...ja vanhempien kyselyt sit kans vuosittain, että tosi hyvät arviot saatiin.”

”Mä oon saanu yleensä niin ku näis tiimi tai niin ku näis verkostoitumis...”

”No sitte opiskelijoilta tuli hyvää palautetta, et ku tulee taloon, niin sen heti aistii, hyvän ilmapiirin, niin siitä tuli paljon positiivista palautetta.”

Muodollisempien tilanteiden, kuten kehityskeskustelujen, lisäksi **haastatellut kertoivat saavansa palautetta vuorovaikutustaidoistaan spontaaneissa, arkisissa ja jokapäiväisissä tilanteissa. Tutkittavien saama palaute oli sekä suoraa, että epäsuoraa.** Suora palaute syntyi useimmiten vapaamuotoisissa keskusteluissa, joita käytiin alaisten kanssa. Näissä viestintätilanteissa työntekijät arvioivat esimiesten osaamista sanallisesti. Epäsuora taas ilmeni havainnoinnin ja erilaisten mitta-asteikkojen kautta. Epäsuorasti palautetta vuorovaikutusosaamisestaan esimiehet saivat muun muassa työntekijöiden sairaspöissaoloista, henkilöstön vaihtuvuudesta sekä koetusta ilmapiiristä.

”Nuo päivittäiset tilanteet, kun mä käyn henkilökunnan luona, niin saan sitä palautetta niissä.”

”Vapaissa keskustelutilanteissa.”

”..työntekijät ei oo ollu paljo pois.”

”Et ei oo vaihtuvuutta, että työntekijät pysyy, että kyllä kai sekin kertoo.”

”Ja sitten se, että meillä oli niin kun tosi hauskaakin. Että nyt kun on ollut sieltä pois, niin ei oo enää nauranut niin paljon, että se semmonen kantoi. Se huumori ja se henki, et sillä lailla jakso, et kyl se oli semmonen hyvä palaute.”

Esimiesten saama palaute oli ollut pääasiassa positiivista, mutta he olivat kohdanneet myös kritiikkiä ja jopa negatiivista palautetta. Useampi haastateltu kertoi saaneensa positiivista palautetta empaattisuudesta, positiivisuudesta, persoonallisuudesta ja kuuntelemisesta. Kritiikkiä puolestaan oli tullut koskien vastaajien persoonallista tapaa toimia johtajana. Tällaisiksi seikoiksi vastaajat nimesivät esimerkiksi liika jämptiuden, päätöksen teon näennäisen vaikeuden sekä liian demokraattiseen työyhteisöön pyrkimisen. **Positiivista palautetta saatiin monilta eri tahoilta, kun taas kriittinen palaute oli useimmiten alaisten antamaa.** **Negatiivista palautetta puolestaan oli yleensä annettu työyhteisön sisäisissä konfliktitilanteissa tai asiakkaiden taholta tulleissa valituksissa,** jotka koskivat organisaation ja sen henkilöstön toimintaa.

”...paljon hyvää palautetta inhimillisyydestä, lempeydestä, ymmärtävyydestä ja ihmisten kuuntelemisesta ja huomioon ottamisesta.”

”Yleensä siitä niin ku persoonallisuudesta ja sosiaalisuudesta ja siitä positiivisesta ajattelutavasta.”

”No kyl mä oon saanu niin ku palautetta siitä just, että on lämmin ja empaattinen ja sitä on saanu myös ihan omilta työntekijöiltä.”

”..että oon vienyt tosi paljon (työpaikan nimi) eteenpäin ja oon niin ku tavallansa uusia tuulia tuonu, omalla persoonalla.”

”Yleensähan esimiehelle tulee ne ongelmat... Harvoin tulee, että olitte hyvin hoitaneet tämän.”

”Negatiivista palautetta olen saanut niiltä alaisilta, jotka ovat kokeneet minun olevan kykenemätön tekemään päätöksiä, jotka haluaisivat, että johtaja sanoo, kuinka tehdään ja kuka tekee. Oma käsitykseni demokraattisesta työyhteisöstä ei ole ollut heille mieleen.”

”...vuoden aikana kolme-neljä voi olla sellaista suoraa selkeää konfliktitilannetta, niin niissähan saa sitä palautetta, mutta konfliktihan on, että siinä saa sitä negatiivista palautetta..”

6.7 Haastavat vuorovaikutustilanteet ja niistä selviytyminen

Tässä kappaleessa kuvataan esimiesten työroolissaan kohtaamiaan haastavia vuorovaikutustilanteita. Lisäksi esitellään vastaajien käyttämiä keinoja niistä selviämiseksi.

6.7.1 Esimiesten kokemuksia haastavista vuorovaikutustilanteista

Yhdeksi haastavista vuorovaikutustilanteista vastaajat nimesivät **henkilöiden väliset erimielisyydet liittyen työntekoon**, joihin heidän oli esimiehenä puututtava. Useimmiten tällaiset tilanteet pääsivät syntymään alaisten kesken tai alaisen ja asiakkaiden välillä. Näille tilanteille oli yhteistä, että ne tuotiin esimiehen ratkaistavaksi valitusten kautta. **Haastatellut kokivat erityisen vaikeaksi keskustelut, joissa joutuivat puuttumaan alaisten tekemään työhön** ja siinä ilmenneisiin puutteisiin tai tehtyihin virheisiin. Tilanteiden haastavuuden koettiin lisääntyvän entisestään, jos työntekijän rikkeet ammattiroolissaan olivat niin merkittäviä, että hänelle jouduttiin esittämään jonkinlaista rangaistusta ja jopa varoitusta.

”Vaikeimpia tilanteita ovat henkilöiden väliset erimielisyydet. Asiakas saattaa valittaa jonkun työntekijän toiminnasta, jonka on kokenut loukkaavana ja epäammattimaisena.”

”Ja sitten toinen haastava niin kun henkilökunnan kanssa, jos henkilö on tehnyt selkeästi jotain väärää. Että melkein sillä tavalla, että pitäisi antaa henkilölle varoitus hänen toiminnastansa...”

”Samalla kun esimiehenä joudut puuttumaan työntekijän työhön ja mahdollisesti nuhtelemaan tai esittämään jotain rangaistusta.”

Toisena vuorovaikutuksen kannalta **haasteellisena seikkana nähtiin voimakaan muutosvastarinnan ilmeneminen henkilökunnan taholta**. Esille nostetuissa tapauksissa vastarinta kohdistui nimenomaan esimiehen toimintaan ja päätöksiin. **Haastatellut kokivat vaikeutta viestiä alaisilleen heidän epämieluisiksi kokemistaan päätöksistä tai muutoksista**. Nämä liittyivät useimmiten tilanteisiin, joissa henkilöstö koki menettävänsä jo aiemmin ansaittuja etujaan.

”..koska aina ennen on tehty niin ku näin ja sit tulee joku ihminen, joka sanoo, et ei muuten ”te ootte tehny kaikki nää vuodet väärin”.”

”Et siinä on se niin kuin haaste ja vaikeus, että mieli tekisi sanoa, et ”ok kyllä se mulle käy” ja tavallansa mä saan pidettyä ihmiset tyytyväisinä ja onnellisina ja kuitenkin toisaalta tietää, että ”hei meidän pitää tehdä niin ku näin”.”

”Niin kun mä aikasemminkin sanoin, niin liittyi siihen, että mun pitäis olla niin kun kova. Että mun pitäis, niin kun sanoo jotain, niin ku ikävää asiaa. Niin se on mulle ehkä semmonen kaikista vaikein itellä..”

Vaativia vuorovaikutustilanteita esimiehet olivat kohdanneet myös asiakkaiden taholta. Yhdistävänä tekijänä niissä olivat asiakkaiden vaikeus hyväksyä työyhteisön tai esimiehen kertomia asioita. **Vaikeat asiat liittyivät yleensä asiakkaiden elämäntilanteeseen tai perheenjäsenen asioihin, joita ei oltu valmiita hyväksymään tai vastaanottamaan**. Kaikkein pahimmissa tapauksissa esimiehet olivat kokeneet jopa henkilökohtaisia hyökkäyksiä, uhkailua ja oikeuteen haastamista.

”No sellaset on aina vaikeita, jos on jotain lasta koskevaa, siis sellaista vaikka, että lapsella todetaan jotain poikkeamaa kehityksessä ja vanhemmat ei oo vielä hyväksyneet asiaa...”

”Ja sitte on jotku ihan, et sellasia uhkauksiakin tullu, että oikeuteen haastettu.”

Yksi haastatelluista kertoi myös **asiakkaiden kuolemantapauksista**, jotka olivat vaikuttaneet merkittävästi henkilöstön jokapäiväiseen työhön. Näissä tilanteissa **työyhteisö ja esimies olivat joutuneet tavallista vaikeampiin vuorovaikutustilanteisiin tukiessaan surun kohdannutta perhettä** ja muuta lähipiiriä. Erityisen vaikeaa tästä oli tehnyt se, ettei henkilöstölle eikä esimiehelle itselleen ollut juurikaan tukea saatavilla vaikean asian käsittelyssä.

” Ja kuoleman kohtaaminen on kans sillä tavalla... Nuori ihminen yllättäin kuollut. Niin se on niin kun sillä lailla haastavaa. Haastavia tilanteita niin kun sen perheen kannalta, kun sitä täytyy niin kun tukea, joka on jäänyt eloon ja sitten kumminkin elää.”

”..ja sitte kumminkaan ei tavallaan, niin kun henkilökunta enkä minä johtajana saada tukea.”

Muiksi vaativiksi vuorovaikutustilanteiksi nimettiin **alaisten väliset kiusaamistapaukset** ja niiden selvittely sekä **mielenterveysongelmat työyhteisössä**.

”..työntekijöiden kiusaamistilanne, kahden työntekijän välillä tällainen kiusaamistunne, että toinen tuntee, että tulee kiusatuks, niin seläsen tilanteen selvittäminen. Niin ne on ollu haasteellisia.”

”No sitte vielä mielenterveysongelmat on tosi haasteellisia kohdata työyhteisössä.”

6.7.2 Keinoja haasteista selviämiseen

Haastateltuja pyydettiin lisäksi kertomaan keinoistaan selviytyä kuvailemissaan haastavissa vuorovaikutustilanteissa.

Kaikkein useimmiten **vastaajat luottivat vaativissa tilanteissa hienotunteiseen keskusteluun**. Jokainen vastaajista piti tärkeänä, että vaikeista asioista keskusteltiin **asiallisesti, ystävällisesti, empaattisesti ja muita osapuolia kunnioittaen**. Tässä kohtaa haastavista tilanteista selviämistä tukevinä tekijöinä nousivat esiin myös **rauhallisuus, omien tunteiden hallinta ja vastapuolen kuuntelu sekä ymmärtäminen**.

”Näissä tilanteissa joutuu olemaan todella hienotunteinen, että asia saadaan selvitettyä ja kumpikin osapuoli kokee saaneensa oikeutta.”

”Semmonen rauhallisuuden säilyttäminen on tosi tärkeää.”

”Niistä tilanteista mä oon ehkä selvinny sillä tavalla, et mä oon niin ku sanonu asiasta, mut sit mä oon vähä niinku yrittäny pehmittää sitä viestiä. Niin ku, et käyttäny sitä sillä tavalla, et vähä ehkä kierrelen tullu siihen ja sanonu sit vähä pehmitellen, et mä ymmärrän.”

”Koittaa saada vanhempia tajuamaan, jos lapsella on jotain kehitysviivästymää, että me yritämme parhaamme ja yritämme auttaa lasta.”

”Siinä pitää sitten kans niin mieltää sanansa ja sanoa tosiaan vaan sillä järjen tasolla ne asiat, että se ei mee sinne tunteen tasolle.”

Tutkittavien kokiessa voimattomuutta **erityisen vaativissa vuorovaikutustilanteissa olivat he kokeneet ulkopuolisen avun ja näkökulman tarpeelliseksi**. Vastaajat olivat tarvittaessa **konsultoineet** esimiehiään tai muita asiantuntijoita. Myös **työnohjaus** menetelmänä oli näyttäytynyt hyvänä keinona työyhteisöä koskettavien vaikeuksien selättämisessä.

”Niin ku tässä kiusaamistapauksessa, että siihen tuli ulkopuolinen työnohjaus. Että oon kyllä sitten käyttäny myöskin ulkopuolista apua.”

”...tähän toiseen kuolemantapaukseen sitten hoksasin pyytää työohjauksen henkilökunnalle.”

”Silloin mä oon omalta esimieheltä kysynyt, et mitä täs tehdään ja kuinka tehdään ja esimies on kyllä tullu tukemaan.”

Muina **haastavista tilanteista selviämistä auttavina seikkoina mainittiin niihin huolellisesti valmistautuminen ja asioihin perehtyminen**. Vastaajat pitivät tärkeänä ennalta tehtyä perusteellista selvitystä kaikesta vaatimaan tilanteeseen liittyvästä, mikäli se oli mahdollista. Tällä tavoin koettiin saavutettavan tulevassa vuorovaikutustilanteessa tarvittua uskottavuutta ja itsevarmuutta.

”Kun mä tiedän, että tulee joku haastava tilanne, mut on kutsuttu johonkin, niin mä perehdyn siihen asiaan niin kun oikeesti tosi hyvin. Et mä annan sen varmuuden siitä, et mä oikeesti tiedän tästä asiasta. Et mä en mee mihinkään tämmöseen hankalaan tilanteeseen, että ”musta tuntuu, että tää vois olla näin”.”

”Ollaan perehdytty kumminkin tähän, niin kun surun etenemiseen ja näihin kaikkiin, että me tiedetään kuinka se menee. Että siihen kuuluu tosiaan ne kaikki vaiheet.. surua ja vihaa ja kaikenmoista.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sosiaalialalla toimivien esimiesten kokemuksia omasta vuorovaikutusosaamisestaan ja -osaamistarpeistaan, vuorovaikutuksen haasteista sekä tavoista kehittää omaa osaamistaan. Tutkimus pyrki vastaamaan kolmeen sille asetettuun tutkimuskysymykseen ja tuomaan mahdollisia uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuskysymykset olivat; ”Millaista vuorovaikutusosaamista johtaminen vaatii esimiesten itsensä kuvaamana?”, ”Mitkä ovat esimiesten vahvuudet ja kehittämistarpeet vuorovaikutusosaamisessa johtamisen näkökulmasta?” ja ”Millä tavoin esimiehet kokevat voivansa kehittää vuorovaikutusosaamistaan ja mitkä tekijät estävät kehitystä?”. Tässä luvussa esitetään tiivistetysti tutkimustulosten pohjalta tehdyt tärkeimpinä ja mielenkiintoisimpina pidetyt johtopäätökset. Tuloksia peilataan aiheeseen liittyvään teoriaan ja aiempaan tutkimustietoon.

Tutkimustulosten perusteella on nähtävissä esimiesten antavan erityisen suurta arvoa *kuuntelutaidolle, ihmisten todelliselle kuulemiselle ja ymmärtämiselle sekä aidolle läsnä olevalle kohtaamiselle*. Tämän teeman alle kuuluvat ilmaukset toistuivat huomattavan usein tutkittavien vastauksissa läpi haastattelujen. Näitä taitoja pidettiin myös muita useammin omina vahvuuksina. Teoriakirjallisuus ja tutkimukset tukevat käsitystä näiden seikkojen tärkeydestä liittyen sekä vuorovaikutusosaamiseen että johtamiseen, sillä jokaisen ihmisen perustarve on tulla kuuluksi ja kohdatuksi. Aidon kuulemisen ja kohtaamisen on todettu vahvistavan muun muassa yhteisöön kuulumisen tunnetta, hyväksytyksi tulemisen kokemusta ja sitouttavan ihmisiä työskentelemäänsä organisaatioon. Aitoa kohtaamista ja kuuntelutaitoa voidaankin pitää yhtenä merkittävimmistä vuorovaikutusosaamisen osa-alueista. Työyhteisön jäsenistä kaikilla on tärkeä rooli tämän yhteisöllisyyden luomisessa, mutta suurimman vastuun siitä kantaa kuitenkin johtaja, jonka toiminta on organisaation työhyvinvoinnin ja ilmapiirin kannalta kaikkein tärkein. (Rasila & Pitkonen 2010, 5; Paasivaara & Nikkilä 2010, 19–21 ; Jabe 2006, 177–179.)

Tutkimusaineistosta nousee esiin myös vastaajien kokema tarve *vuorovaikutuksen vastavuoroisuudesta* sekä vuorovaikutusjohtamisessa tarvittavien taitojen, että esimiesten omien vahvuuksien näkökulmasta. Esimiehet toivoivatkin itsensä lisäksi myös alaisten panostavan vuorovaikutukseen. Vastaajilla ei ollut halua yksinpuheluun ja yksisuuntaiseen käskemiseen, vaan he näkivät johtamisen tapahtuvan parhaimmillaan *vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä*. Tämä suuntaus sopii erityisen hyvin tämän päivän ihmiskäsitykseen, jossa työntekijät nähdään yhä aktiivisempina toimijoina yksilöllisine tarpeineen. Näiden tarpeiden tunnistamiseksi ja jaetumman johtajuuden toteutumiseksi vastavuoroisuuden voidaankin nähdä olevan merkittävimpiä tekijöitä vuorovaikutusjohtamisen onnistumisen näkökulmasta. Tätä ajatusta tukevat myös aihetta käsittelevä kirjallisuus ja tutkimukset. Vuorovaikutuksen onnistumiseksi ei riitä, että esimiehet yksin kuuntelevat ja viestivät aktiivisesti, vaan siihen tarvitaan kaikkien vuorovaikutukseen osallistuvien panosta. Esimies voi kuitenkin edesauttaa vastavuoroisuuden onnistumista näyttämällä itse esimerkkiä aktiivisella kuuntelulla. Tällä tavoin johtaja osoittaa alaisilleen, että heitä kuullaan ja arvostetaan, joka puolestaan johtaa yleensä siihen, että hekin alkavat kuunnella esimiestään. Vastavuoroisuus vuorovaikutustilanteissa merkitsee pohjimmiltaan sitä, että siihen osallistuvilla on taitoa kuunnella, mutta myös kykyä arvostaa toistensa ajatuksia. (ks. Järvinen 2012, 27; Rasila & Pitkonen 2010, 6; Väisänen, Niemelä & Suua 2009, 19; Repo ym. 2003, 28–32.)

Omiin vahvuuksiin sekä vaadittuun vuorovaikutusosaamiseen liitettiin lisäksi *tasavertainen kohtaaminen, tasa-arvoinen kohtelu sekä muiden ihmisten ja heidän ajatustensa kunnioittaminen*. Esimiehet hallitsivat mielestään nämä vuorovaikutuksen osa-alueet hyvin. Niiden merkityksellisyys nostettiin myös korkealle esimiestyössä vaadittavan osaamisen näkökulmasta. Vuorovaikutusosaamiseen liittyvä tasavertaisuus sekä muiden kunnioitus näkyy myös lähes kaikessa vuorovaikutusta käsittelevässä tutkimuksessa ja aiheeseen liittyvissä julkaisuissa. He delmällisimmillään vuorovaikutuksen voidaankin nähdä olevan silloin, kun sen osapuolet todella kokevat toisensa tasavertaiseksi ja tuntevat ajatuksiaan ja mielipiteitään arvostettavan. Tasavertaisuuden kokemusta voidaan tukea ja vahvistaa monin eri tavoin esimerkiksi äänenvoimakkuuden ja puhenopeuden sovittamisella toisen osapuolen rytmiin. Usein tämä tapahtuu luonnostaan, mutta sitä on mahdol-

lista vahvistaa myös tietoisesti. Ammatillisessa vuorovaikutuksessa olisikin hyvä tavoitella symmetriaa, joka tarkoittaa keskustelussa eri osapuolten lähtökohtien tasaveroisuutta sekä puheenvuorojen laadun, tietämyksen ja ymmärryksen yhteneväisyyttä. Tämä on kuitenkin hyvin haasteellista jo siksi, että useimmiten osapuolet ovat aina jollain tavoin eriarvoisia esimerkiksi esimies – alainen suhteensa vuoksi. Pyrkimyksenä olisi kuitenkin pidettävä yhteisen ymmärryksen löytämistä. (Rasila & Pitkonen 2010, 21–23; Väisänen ym. 2009, 15; Repo ym. 2003, 28–32.)

Empatiataito osana johtajan vuorovaikutusosaamista oli kaikkein tärkeimpänä pidetty persoonallinen ominaisuus vastaajien kesken. Useampi vastaajista näki ominaisuuden yhtenä vahvuutenaan. Empatiataidostaan esimiehet kertoivat saaneensa myös kaikkein eniten positiivista palautetta alaisiltaan. Empatiaan liitettiin olennaisesti jo aiemmin esitelty kuuntelutaito sekä muiden ihmisten todellinen ymmärtäminen. Aihetta käsittelevä kirjallisuus tukee myös empatiataidon tärkeää roolia vuorovaikutusosaamisessa. Tähän osaamiseen kuuluu olennaisesti pyrkimys toisten ihmisten todelliseen ymmärtämiseen, heidän huolien ja murheiden kuunteluun sekä sen ymmärtämiseen, että jokaisella on oma ainutlaatuinen tapansa kokea ja tuntea. Erityisesti aiemmissa johtamistutkimuksissa persoonallisten ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden tärkeyttä onkin korostettu. Nykyisin näiden ominaisuuksien rinnalle on nostettu paljon muitakin merkittäviä seikkoja, mutta niiden rooli on edelleen tunnustettu tärkeäksi osaksi johtajien menestystä. (ks. Juuti 2013, 24; Jabe 2006, 177–179.)

Tutkimustuloksista nousi selkeästi myös esimiesten kokemus *itsetuntemuksen ja ihmistuntemuksen* tärkeydestä työnsä kannalta. Nämä osaamisalueet koettiin vastaajien keskuudessa vuorovaikutusjohtamisen vaatimuksiksi, omiksi vahvuuksiksi sekä oman osaamisen kehittämishaasteiksi. Itsetuntemus ja siihen johtamista tarkasteltaessa liitetty itsejohtajuus nähdäänkin perustana onnistuneelle esimiestyölle. Itsetuntemuksen kautta mahdollistuu myös muiden ymmärtäminen. Itsejohtajuus on olennainen keino esimiehelle huolehdittaessa omasta työkyvystä, jaksamisesta, motivaatiosta sekä oman osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. Itsetuntemuksen kehittämisessä tärkeänä apuna onkin kokemus sekä muilta saatu palaute.

Oman toiminnan syvälinen pohtiminen ja toimintatapojen tunnistaminen auttaa myös johtajan ihmistuntemuksen kehittymistä ja tukee sitä kautta koko työyhteisön vuorovaikutusta, myönteistä ilmapiiriä sekä erilaisten yksilöiden ymmärtämistä. Ihmistuntemuksen kautta johdon on mahdollista tuoda esiin alaistensa parhaat puolet ja vahvuudet. Näitä psykologisia tekijöitä ja niiden vaikutuksia ymmärtämällä työn tarkoituksenmukainen suunnittelu helpottuu ja lisää sitä kautta koko organisaation tehokkuutta ja tuottavuutta. (Metha & Divya 2013, 79; Romppanen & Kallasvuo 2011, 148–151; Paasivaara 2009, 10–11; Salmimies ym. 1998, 10–11.)

Itse- ja ihmistuntemuksen kehittäminen koettiin myös jatkuvaksi kehityskohteeksi. Tämä on luontevaa, sillä vastaajat olivat hyvin tietoisia ihmiselle tyypillisistä sokeista pisteistä ja ennakkokäsityksistä, joita ei välttämättä itse tunnisteta. Omia sokeita kohtiaan onkin lähes mahdotonta oppia tuntemaan täysin ja syvälinen ymmärrys itseä sekä muita kohtaan kehittyy vain vuosien saatossa kokemusten ja tietoisien itsetarkastelun myötä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 150.)

Ihmis- ja itsetuntemuksen lisäksi tutkittavien vastauksista yhdeksi suurimmista vuorovaikutuksen osaamistarpeista nousi *viestiminen vaikeissa tilanteissa*. Vuorovaikutusosaamisessa haastavimmaksi koettiin ikävistä tai epämiellyttäviksi koetuista asioista kertominen. Vastaajien keskuudessa vallitsi kuitenkin yhteisymmärrys siitä, että nämäkin tilanteet tulee hoitaa rehellisesti ja rohkeasti niiden haastavuudesta huolimatta. Tutkimusten mukaan avoimen ja rohkean viestinnän merkitys itse asiassa jopa korostuu vaikeina aikoina ja haastavien tilanteiden selvittelyssä. Ongelmallisissa tilanteissa johdon vetäytyminen nähdäänkin erityisen haitallisenä ja esimiehen olisi silloin noustava jopa tavallista näkyvämmäksi. Osoittaessaan organisaatiossaan vahvaa johtajuutta luo esimies alaistensa keskuudessa luottamusta ja kasvattaa organisaationsa me-henkeä sekä taistelutahtoa. (ks. STM 2009, 30 ; Baldini 2005, 104–106.)

Esimiesten osaamistarpeina ilmenivät myös *selkeämmän johtajaroolin ottaminen ja rohkeus johtaa* omaa työyhteisöään. Tälle loi omat haasteensa alaisten suunnalta koetut *odotukset ja vaatimukset johtajuudelle*. Johtajan roolin ottaminen ja

sen saaminen ei olekaan mikään helppo tehtävä. Pyrittäessä kaikessa toiminnassa tasavertaisuuteen saattaa joskus unohtua, että johtajalle kuuluva valta on kuitenkin esimiestyön kannalta yksi välttämätön työkalu. Monissa organisaatioissa onkin nähtävissä, että tätä valtaa eivät aina käytä ne, joiden asemaan se oikeasti kuuluisi. Työyhteisössä olisi siksi syytä selvittää kenellä tai missä valta oikeasti on. Esimiehen olisi hyödyllistä keskustella alaiensa kanssa omasta johtamistavastaan ja linjauksistaan sekä pyytää myös alaisia kertomaan omista toiveistaan ja odotuksistaan johtamisen suhteen. Johtajiin kohdistetaan paljon odotuksia ja fantasioita. Näistä monet liittyvät henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja osa odotuksista voi olla täysin kohtuuttomiakin. Näissä tilanteissa on suureksi avuksi, jos esimies onnistuu suhtautumaan omaan johtajuuteensa vain ammattiroolina. Silloin siihen kohdistuvia odotuksia on helpompi käsitellä neutraalisti. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 98–99, 102–104.)

Omina vahvuuksina ja kehityskeinoina vastaajat pitivät yleisesti *koulutusta sekä aiempaa työ- ja elämäkokemusta*. Suurin osa vuorovaikutusosaamista oli haastateltujen mukaan opittu arjen tilanteissa vuosien saatossa. Kokemus ilmeni tärkeänä kehityksen edistäjänä myös aiemmassa kappaleessa käsiteltäessä itse- ja ihmistuntemusta. Lisäksi erilaiset vuorovaikutuksen täsmäkoulutukset ja sosiaali-, terveys- tai kasvatusalan tutkinto koettiin omaa osaamista kehittäväksi. Tähänkin teemaan liittyen oli nähtävissä oman toiminnan tarkastelun tärkeys ja omista virheistä oppimisen hyödyntäminen tietoisena kehityskeinona. Salmimiehen ym.(1998) mukaan johtajuutta opitaankin vain tekemällä ja harjoittelemalla. (Salmimies ym. 1998, 10–11.)

Oman toiminnan kehittämisen nähtiin hyötyvän myös erityisesti muilta saadusta palautteesta sekä oman toiminnan peilaamisesta toisten ihmisten avulla. Tässä kohden hyvinä keinoina saada palautetta nähtiin muun muassa *oman toiminnan reflektointi vertaisten kanssa, eri tahoilta saatu palaute omasta vuorovaikutusosaamisesta sekä ulkopuolinen ohjaus*. Nämä ovatkin tärkeitä keinoja vuorovaikutusosaamisen kehittämässä. Oman minän eri puolien ymmärtäminen ja tunnistaminen auttaa ihmistä kehittymään ja lisää itsetuntemusta. Esimiestehtävässä vaadittavan vuorovaikutusosaamisen kannalta esimerkiksi johtoryhmät ja keskus-

telut kollegoiden kanssa ovatkin hyviä ympäristöjä johtamiskeskustelulle. Ne tarjoavat vertaisten tukea ja muiden näkökulmia omaan osaamistarpeisiin. Useimpien samankaltaisia pulmia ja johtamiseen liittyviä peruskysymyksiä ilmenee myös muissa organisaatioissa ja ongelmia voidaan pohtia yhteisesti. Mikäli palaute ja ohjaus uskalletaan ottaa vastaan ja hyödyntää, voi se parhaimmillaan auttaa olennaisesti oman käyttäytymisen ymmärtämisessä sekä vahvistaa yhteistyötaitoja ja itsekontrollia. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 151, 210–211.)

Kaikkein suurimmaksi ja jopa ainoaksi *esteeksi vuorovaikutusosaamisen kehittymiselle nähtiin ihminen itse*. Omien ennakkoluulojen, pelkojen ja persoonallisten ominaisuuksien vaikutus oman osaamisen kehittämiseen tiedostettiin hyvin. Myös oman toiminnan objektiivisen arvioinnin sekä oman tietämyksen ja osaamisen kyseenalaistamisen vaikeus nousi esiin esimiesten vastauksissa. Johtajana kehittyminen vaatiikin ennen kaikkea itseensä tutustumista ja omien piirteiden sekä osaamistarpeiden rehellistä pohdintaa. Kehittymistä ei pääse tapahtumaan, jos pyrkimyksenä on ainainen omalla mukavuusalueella pysyminen. Mitä haasteellisemmassa tehtävässä esimies toimii, sitä enemmän korostuu johtajan rohkeus tarkastella omaa toimintaansa ja tunnistaa itsessään eri puolia. Tämän lisäksi esimiehen tulisi myös osata hyödyntää oppimaansa monipuolisesti erilaisissa tilanteissa. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 210–211.)

8 POHDINTA

Tutkimusprosessin aikana opinnäytteen tekijälle syntyi käsitys, että vuorovaikutusjohtaminen ja siihen liittyvä vuorovaikutusosaaminen oli sisäistetty tutkimukseen osallistuneiden esimiesten keskuudessa hyvin. Tutkittavilla tuntui olevan selkeä näkemys siitä, mitä heidän työnsä vuorovaikutuksen näkökulmasta vaatii ja mihin seikkoihin vuorovaikutuksessa on syytä kiinnittää huomiota. Esimiehet ymmärsivät oman vastuunsa ja roolinsa suuruuden organisaationsa vuorovaikutukselle, mutta tiedostivat myös jokaisen työyhteisön jäsenen vaikutuksen siihen.

Kerätystä haastatteluaineistosta tuntui nousevan kaksi teemaa ylitse muiden. Nämä olivat todellinen kuuleminen ja aito kohtaaminen sekä itsetuntemus ja ihmis-tuntemus. Johdolla näytti olevan hyvä käsitys vuorovaikutusosaamisen tärkeydestä ihmistuntemuksen kasvattamisessa. Todellinen kuuleminen ja aito kohtaaminen alaisten yksilöllisten tarpeiden, vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamisessa nousi vahvasti esiin myös tutkimusaihetta käsittelevässä teoriakirjallisuudessa. Myös haastatellut käsittivät tämän yhdeksi tärkeimmistä taidoista organisaationsa menestykselle ja mahdollistavan ihmisten sijoittumisen ja sijoittamisen heille sopivimpiin työtehtäviin. Tämän päivän työelämässä osaamisen hyödyntämistä sekä tarkoituksenmukaista tehtävänjakoa voidaankin pitää erityisen kriittisinä menestystekijöinä. Tutkimuksen kohdejoukkona olevan keskijohdon rooli ja sen merkityksellisyys edellä mainittujen menestystekijöiden varmistamisessa nousi myös useasti esiin aihetta käsiteltäessä.

Haastatteluaineistosta oli myös luettavissa esimiesten jakama näkemys ja kokemus vuorovaikutusosaamisen tärkeydestä etenkin vaikeina aikoina. Vaikka avoin ja rohkea viestiminen koettiin sängen haastavaksi ristiriitatilanteissa ja suurten muutosten keskellä, tunnustettiin sen tärkeys työyhteisön hyvinvoinnille. Esimiehen rohkeuden ja selkeän johtajaroolin nähtiin olevan yhteydessä organisaation työtyytyväisyyteen, hyvään ilmapiiriin, avoimeen vuorovaikutukseen ja tuottavuuteen. Osaava vuorovaikutusjohtaminen onkin organisaatioille erittäin merkityksellinen aineeton pääoma. Esimiehen vuorovaikutusosaamista voidaan pitää keskeisenä tekijänä organisaatioiden työhyvinvoinnin lisäämisessä ja hyvän ilmapiirin

luomisessa. Edellä mainittujen seikkojen tärkeys tuntuukin korostuvan erityisesti tämän päivän epävarmassa taloustilanteessa, jossa ihmiset kokevat uhkaa työnsä menettämisestä, oman taloudellisen tilanteensa heikentymisestä ja jo saavutettujen etujen menetyksestä. Yhteiskuntamme suurten muutosten ja niiden luoman epävarmuuden keskellä organisaatioita uhkaa väistämättä työtyytyväisyyden lasku ja henkilöstön uupuminen. Tässä kohtaa taitavasta vuorovaikutusjohtamisesta voidaan katsoa olevan suurta hyötyä organisaatioiden menestykselle ja haasteista selviämiseksi. Tiukentuneiden taloudellisten resurssien myötä vuorovaikutusosaaminen lieneekin yhä keskeisempi tapa sitouttaa työntekijöitä työyhteisöön sekä sen tavoitteisiin ja varmistaa sitä kautta organisaation perustehtävän saavuttaminen.

Tutkimukseen osallistuneiden esimiesten vuorovaikutukseen liittyvästä laajasta ymmärryksestä ja osaamisesta huolimatta vuorovaikutusosaamisen kehittämistarpeina näyttäytyi kuitenkin muutama merkittävä seikka. Kenties suurimpana näistä voidaan nähdä esimiesten tarve paremman palautteen saamiselle. Esimiesten olisi tärkeää saada entistä monipuolisempaa ja tarkoituksenmukaisempaa palautetta vuorovaikutusosaamisestaan, jotta sen objektiivisempi arviointi ja todellinen kehittäminen onnistuisivat. Palautetta voitaisiin kerätä organisaatioiden sisällä entistä tehokkaammin, esimerkiksi avoimilla kyselyillä, joissa teemoina olisivat niminomaan vuorovaikutusosaamiseen liittyvät seikat. Tämän kaltaisten kyselyjen lisäksi esimiehet hyötyisivät myös aiheeseen liittyvien yhteisten keskustelutilaisuuksien järjestämisestä alaistensa kanssa. Tilaisuudet voisivat käsitellä esimerkiksi työntekijöiden odotuksia esimiehiä ja heidän johtamistapaansa kohtaan sekä vastaavasti tarjota johdolle mahdollisuuden kertoa omista linjauksistaan ja johtamistyylistään.

Toisena kehityskohteenä esiin nousi työnohjauksen sekä vertaisryhmien entistä parempi hyödyntäminen. Esimiehille voitaisiinkin mahdollisesti tarjota yksilötyönohjausta tai vertaisryhmän kanssa tapahtuvaa työnohjausta. Myös koko työyhteisö hyötyisi ohjauksesta. Ohjausryhmien koonnissa olisi kuitenkin syytä huomioida henkilöstön yksilölliset tarpeet, jotta ohjauksesta saataisiin täysi hyöty. Ryhmätyönohjaukseen sisältyvät riskit luottamuksen, turvallisuuden kokemisen ja kaikkien kuulluksi tulemisen näkökulmasta tulisi tässä kohtaa tiedostaa ja huomi-

oida. Ohjausryhmiä suunnitellessa olisi lisäksi hyvä tiedostaa mahdolliset ohjausta vaikeuttavat työyhteisön sisäiset ristiriidat ja roolit.

Kolmanneksi kehitysehdotukseksi muotoutui tarkoituksenmukaisemman ja monipuolisemman vuorovaikutus- ja esimieskoulutuksen järjestäminen. Koulutuksia olisi syytä tarjota esimiehille yhä useammin ja pyrkiä mahdollistamaan niihin osallistuminen entistä paremmin. Myös erilaisiin foorumeihin osallistumista, joissa johtajilla olisi mahdollisuus käydä rakentavia johtamiskeskusteluja, olisi tärkeää tukea. Nämä edesauttaisivat esimiesten oman toiminnan tietoista tarkastelua ja reflektointia. Myös koko työyhteisölle tarkoitettu vuorovaikutuskoulutus tukisi organisaatioiden toimintaa. Vuorovaikutuskoulutukset esimiehen ja henkilöstön kesken voisivat käsitellä muun muassa kaikkien työyhteisön jäsenten vastuuta organisaationsa vuorovaikutuksesta ja tuoda sitä kautta esiin myös alaisilta odotettuja ja vaadittuja vuorovaikutustaitoja.

Tätä tutkimusjulkaisua ja siinä esitettyjä tuloksia sekä johtopäätöksiä voidaankin hyödyntää edellä mainittujen kehittämisehdotusten toteuttamisen tukena. Julkaisua voidaan käyttää apuna myös yleisesti sosiaalialan esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä sekä siihen liittyvien kehityssuunnitelmien ja hankkeiden laatimisessa.

Lisäksi tutkimustuloksissa esitetty sekä teoriaosioihin koottu tieto voi toimia esimiehille yhtenä itsenäisen kehittämistyön työkaluna vuorovaikutusosaamisen tietoisemmassa tarkastelussa ja analysoinnissa. Tutkimuksessa esiin nostetut teemat ovat hyödynnettävissä myös koko työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämistyössä ja sen suunnittelussa.

Yleistä pohdintaa tutkimusprosessista sekä jatkotutkimusaiheista:

Esimiesten vuorovaikutusosaaminen oli erittäin ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihe. Tutkimusaihe kypsyi syksyn 2014 aikana ja varmistui lopulta opinnäytetyön aiheeksi vuoden 2015 vaihtuessa. Kiinnostus tutkittavaan aiheeseen kumpusi tutkijan omista kokemuksista sosiaalialalla ja koulutusohjelman aihepiireistä. Tutki-

mus tuntui myös relevantilta koulutusohjelman ollessa sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen.

Tutkimukselle asetettu aikataulu toteutui hyvin. Opinnäytetyön valmistumiselle oli asetettu tavoitteeksi syyslukukausi 2015, joka myös saavutettiin. Tutkimussuunnitelman teko aloitettiin vuoden 2015 alussa. Tutkimusaineisto kerättiin ja analysoidiin seuraavan kevään ja kesän aikana ja työ viimeisteltiin syksyllä 2015. Aiheeseen liittyvään teorian tietoon perehdyttiin ja sen pohjalta kirjoitettiin opinnäytetyön teoriaosuutta kautta matkan.

Tutkimuksen teko ja opinnäytteen kirjoittaminen oli haastavaa ja kiinnostavaa. Tutkimusprosessiin kuului sille ominaiseen tapaan lannistumisen ja uudelleen innostumisen hetkiä. Aloittelevalla tutkijalla kokemus itse tutkimuksen teosta oli kuitenkin todella opettavainen. Se myös mahdollisti opintojen myötä kertyneiden tieteellisen kirjoittamisen taitojen hyödyntämisen sekä edelleen kehittämisen.

Suurimmaksi haasteeksi matkan varrella muodostui sopivan teoriakirjallisuuden ja aiheeseen liittyvien tutkimusten etsiminen. Suoranaisesti vuorovaikutusjohtamiseen liittyviä lähteitä oli melko vaikea löytää. Tähän yhdistettynä myös tutkimuksen rajaus sosiaalialaan lisäsi juuri tähän tutkimukseen sopivan teorian löytämisen haastavuutta entisestään. Ongelman ratkaisuksi muodostui kuitenkin erilaisten johtamista ja vuorovaikutusta sivuavien tai niitä erikseen käsittelevien tutkimusjulkaisujen, artikkeleiden ja kirjallisuuden pohjalta tehty laaja katsaus tutkimukseen liittyviin aihepiireihin.

Haasteista huolimatta tutkimuksen ja opinnäytetyön edetessä tyytyväisyys aihevalintaan kasvoi koko ajan. Tämä varmisti aiemmassa vaiheessa opintoja suunnitella olleen toisen tutkimusaiheen hylkäämisen olleen oikea ratkaisu. Opinnäytetyöprosessin aikana kiinnostus vuorovaikutukseen ja johtamiseen veivät kiehtavuudessaan tutkijan täysin mukanaan. Onkin syytä epäillä, että opinnäytetyön teko olisi ollut huomattavasti haasteellisempaa ilman näin suurta mielenkiintoa aiheeseen. Tutkijana koen muodostaneeni prosessin aikana jopa yllättävän syvällisen näkemyksen vuorovaikutuksesta ja johtamisesta.

Tutkimusjulkaisua kirjoittaessa heräsi myös ajatuksia mielenkiintoisista jatkotutkimusaiheista. Yhdeksi erityisen kiinnostavaksi aiheeksi nousi alaisten näkökulman kartoittaminen koskien esimiesten vuorovaikutusosaamista ja sitä koskevia odotuksia. Lisäksi viime aikoina useasti esille nousutta käsitettä alaistaidoista olisi kiinnostavaa tarkastella lähemmin vuorovaikutuksen näkökulmasta.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä – Teologiaa johtajille. Kariston kirjapaino Oy. Helsinki.
- Armstrong, P. 2010. Middle Management Communication and Interaction Practices and Their Influence on Employee Satisfaction and Motivation. University of Phoenix.
- Baldini, J. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Harvard Business School Publishing Corporation. Art-Print Oy. Helsinki.
- Erickson, T. J., & Gratton, L. 2007. What it means to work here. Harvard Business Review, 85(3). <http://web.ebscohost.com>. Viitattu 13.9.2015.
- Eskola, J. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. Aaltola, J. & Valli, R. PS-kustannus. WS Bookwell Oy. Juva.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. Aaltola, J. & Valli, R. PS-kustannus. WS Bookwell Oy. Juva.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu; teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara P. 2002. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys: johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet. Kuopion yliopisto. Kuopio. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-0519-1/urn_isbn_978-951-27-0519-1.pdf. Viitattu 8.6.2015.
- Imran, K., Tauqir, A. & Kashif, A. 2012. Relationship between Job Satisfaction and HR Practices, an Empirical Research of Different Sectors of University Teachers in Pakistan. International Journal of Learning & Development, 2012, Vol. 2, No. 3. http://www.academia.edu/9715090/Relationship_between_Job_Satisfaction_and_HR_Practices_an_Empirical_Research_of_Different_Sectors_of_University_Teachers_in_Pakistan. Viitattu 9.9.2015.
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön – Eväitä esimiestyöhön. Kirjapaja Oy. Helsinki.

- Jabe, M. & Häkkinen, H., 2010. Uljas uusi johtaminen – Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Bookwell Oy. Juva.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kauppila, R. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Otavan kirjapaino Oy. Kerava.
- Keskuspuiston ammattiopisto. 2015. Vuorovaikutus. <http://www.keskuspuisto.fi/index.php?k=21914>. Viitattu 14.9.2015.
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö -Prosessoivan johtamisen opas. Kariston Kirjapaino Oy.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus – Rohkeus olla omintakeinen. Talentum. Helsinki.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Metha, K. & Divya, J. 2013. Psychological Impact of Human Resource on Productivity. TSM Business Review, Vol. 1, No.1. Dec 2013.
- Moisalo, V. 2012. Uusi HR Arjen henkilöstöjohtamista. Kopijyvä Oy. Kuopio.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Karisto Oy. Hämeenlinna.
- Paasila, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Tammi. Helsinki.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskeleet esimiehenä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus –johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.
- Puro, J. 2004. Esimiehen viestintätaidot. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Haluatko tulla kuulluksi? Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Rissanen, S. 2014. Mitä on työyhteisön hyvä vuorovaikutus? Onnivoima. <http://www.onnivoima.fi/mita-tyoyhteison-hyva-vuorovaikutus/>. Viitattu 13.9.2015.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Toim. Rissanen & Lammintakanen. WSOY. Helsinki.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo I. 2010. Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.

Repo, I. & Nuutinen, T. 2003. Viestintätaito. Opas aikuisopiskelun ja työelämän vuorovaikutustilanteisiin. Otavan kirjapaino Oy. Helsinki.

Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Otava Oy. Keuruu.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Studies in Humanities. Department of Communication. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22478/9789513937591.pdf>. Viitattu 8.6.2015.

Saaranen-Kauppinen, A. 2014. Hyvän elämän sosiaalipsykologia – Toimijuus tunteet hyvinvointi. Toim. Kuusela, P. & Saastamoinen, M. UNIPress. EU.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 7.2.2015.

Salmimies P. & Salmimies R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. WSOY. Porvoo.

STM, 2015. <http://stm.fi/sotepalvelut/jarjestelma-vastuut>. Viitattu 6.8.2015.

STM, 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Helsinki. <http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/111907/URN%3aNBN%3afe201504224940.pdf?sequence=1>. Viitattu 8.6.2015.

Sydänmaanlakka. P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Toim. Sydänmaanlakka. Pertec Consulting Oy.

Talentia. 2013. Arki, arvot, elämä, etiikka. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. Ammattieettinen lautakunta. Helsinki. http://www.talentia.fi/files/558/Etiikkaopas_2013_net.pdf. Viitattu 6.9.2015.

- TENK, Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2002. <http://www.tenk.fi/fi/ohjeet-ja-julkaisut/muita-eettisi%C3%A4-ohjeistuksia>. Viitattu 27.4.2015
- THL. 2015. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Vuorovaikutus - Aitoa kohtaamista. <https://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/lapset-perheet/vuorovaikutus-aitoa-kohtaamista>. Viitattu 14.9.2015.
- TTK. 2014. Työturvallisuuskeskus TTK. Vuorovaikutus työyhteisössä. <http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>. Viitattu 13.9.2015.
- TTL. 2014. Työterveyslaitos. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx. Viitattu 13.9.2015.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Väisänen, L., Niemelä, M. & Suua, P. 2009. Sanat työssä - Vuorovaikutus ammattitaitona. Kirjapaja. Helsinki.
- Wren, D.A. 1998. Management innovators: the people and ideas that have shaped modern business. <http://site.ebrary.com/lib/uku/Doc?id=10086981>, Oxford University Press. New York. Viitattu 9.6.2015.

LIITE 1

Teemahaastattelun runko

1. Vastaajan taustatiedot:
 - ikä, ammatti, koulutus, työkokemuksen pituus, esimieskokemuksen pituus, alaisten lukumäärä
2. Mitä on mielestäsi hyvä vuorovaikutus?
3. Millaista vuorovaikutusosaamista ja taitoja johtaminen mielestäsi vaatii?
4. Mitkä ovat omat vahvuutesi vuorovaikutusosaamisessa johtamisen näkökulmasta? Entä kehittämistarpeet?
5. Minkälaisiksi koet mahdollisuutesi kehittää omaa vuorovaikutusosaamistasi esimiehenä? Mitkä seikat estävät kehittymistä?
6. Millaista palautetta saat omasta vuorovaikutusosaamisestasi? Minkälaisissa tilanteissa? Keneltä?
7. Kerro kohtaamistasi haasteista erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Millä keinoilla selvisit niistä?
8. Mitä muuta haluaisit sanoa tai tuoda esiin?

LIITE 2

Esimerkki sisällönanalyysistä

