



Esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitys työntekijäkokemukseen – alle 30-vuotiaiden työntekijöiden kokemuksia

Julia Jokinen

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2023

Tradenomi (AMK), liiketalous

Jokinen, Julia

Esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitys työntekijäkokemukseen – alle 30-vuotiaiden työntekijöiden kokemuksia.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2023, 43 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: Suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitystä työntekijöiden työntekijäkokemukseen. Tutkimuksen tavoitteena oli syventyä siihen, mitä eri osa-alueita vuorovaikutukseen kuuluu ja miten esihenkilön vuorovaikutustyyli vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon, työpanokseen ja yritykseen sitoutumiseen.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin puolistrukturoidun teema-haastattelun keinoin. Tutkimusta varten haastateltiin alle 30-vuotiaita työntekijöitä eri aloilta, sillä Y- ja Z-sukupolvet edustavat tällä hetkellä suurimpia luokkia työelämässä. Haastattelut toteutettiin sekä kasvotusten että verkon välityksellä kesällä ja syksyllä 2023.

Tutkimuksen tietoperustassa avattiin vuorovaikutusta käsitteenä ja perehdyttiin eri osa-alueisiin, joita vuorovaikutustaitoihin kuuluu. Vuorovaikutustaidossa käytiin läpi myös esihenkilön tehtävää ja roolia sekä valtaa tiimin muodostumisessa. Tietoperusta muodostettiin alan kirjallisuudesta, artikkeleista ja asiantuntijoiden julkaisuista.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilön vuorovaikutustaidoilla voi olla sekä positiivinen että negatiivinen merkitys työntekijöiden työntekijäkokemukseen. Esihenkilön positiivinen ja kannustava vuorovaikutustyyli kasvattaa työntekijöiden työpanosta, työmotivaatiota ja edesauttaa yritykseen sitoutumista pidemmäksi aikaa. Jos esihenkilö ei ole läsnä ja hänellä on kehittymättömät kuuntelutaidot, työntekijät kokevat, että he eivät ole arvostettuja, joka laskee heidän työmotivaatiotaan ja työpanostaan. Tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilön vuorovaikutustaidoilla on merkitystä työntekijöiden tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin. Esihenkilön vuorovaikutus- ja johtamistyyllillä havaittiin olevan yhteys myös työntekijöiden sairauspoissaoloihin ja irtisanoutumisiin.

Avainsanat (asiasanat)

Vuorovaikutus, esihenkilön vuorovaikutustaidot, työntekijäkokemus, työmotivaatio, työpanos

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei muita tietoja

Jokinen, Julia

How a supervisor's interactive skills impact the employee experience - experiences from employees under 30 years old.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2023, 43 pages.

Degree programme in Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

In the study, the significance of the supervisor's interactive skills to the worker's employee experience was examined. The purpose of the thesis was to find out what the different subsets of interaction are and how the supervisor's interactive skills impact the employee's motivation, labour input and commitment to the organization.

The study was conducted using a qualitative research method and the research material was collected using a semi-structured thematic interview type. The interviews were limited to employees under 30 years old, because the Y- and Z-generations currently represent the biggest groups in the work life. All the interviewed employees work in different fields. The interviews were conducted both in person and through the internet during the summer and autumn of 2023.

In the theoretical framework the meaning of interaction as a whole was researched. The framework also focused on the different subsets of interactive skills and the role and power of a supervisor. The theoretical framework consisted of literature in the field, research articles and other types of publications from experts in the field.

The results show that the supervisor's interactive skills can have both a positive and a negative impact to the worker's employee experience. A positive and a supportive interaction type has a positive impact to the employee's labour input, motivation and commitment to the organization. If the supervisor is not present and has underdeveloped listening skills, the workers feel that they are not appreciated. This has a negative impact to their motivation and labour input. The research shows that the supervisor's interactive skills have an impact to the employee's productivity and occupational wellbeing. The way the supervisor interacts and leads the employees also has an impact to the number of sick leaves and terminations of employment.

Keywords/tags (subjects)

Interaction, supervisor's interactive skills, employee experience, motivation, labour input

Miscellaneous (Confidential information)

No confidential information

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	3
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	3
2.2	Tutkimusmenetelmät	4
2.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	6
3	Vuorovaikutustaidot työelämässä	7
3.1	Mitä työelämän vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan?	7
3.2	Esihenkilön vuorovaikutustaidot ja työntekijäkokemus	8
4	Esihenkilön vuorovaikutustaidot tiimin johtajana	10
4.1	Esihenkilön rooli	10
4.2	Vuorovaikutustaidot konfliktien käsittelyssä	11
4.3	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen	13
5	Tutkimustulokset	15
5.1	Haastattelun toteutus	15
5.2	Haastattelujen tulokset	17
6	Johtopäätökset	26
7	Pohdinta	31
	Lähteet	36
	Liitteet	39
	Liite 1. Haastattelurunko	39
	Liite 2. Havainnollistava esimerkki teemoittelusta	40

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot	16
--	----

1 Johdanto

Tunne- ja vuorovaikutustaitoja arvostetaan työelämässä koko ajan enemmän (Talvio & Klemola 2017, 139; Matin, Jandaghi, Karimi & Hamidizadeh 2010, 1; Isotalus 2021). Organisaatio- ja johtamistutkimuksessakin on viime vuosikymmeninä keskitytty vahvasti dialogisuuteen ja dialogiseen johtamiseen (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 32). On todettu, että huomioiva vuorovaikutus työelämässä parantaa työelämää, työtä ja työpaikkoja. Laadukas vuorovaikutus nähdään siis lähtökohtana organisaation tuloksille, työntekijöiden työhyvinvoinnille ja yleisemmin myös innovoinnille. (Mts. 15.)

On siis huomattu, että nuoret arvostavat työssä hyvin eri asioita kuin aiemmat sukupolvet ja Y-sukupolvi edustaa tällä hetkellä suurinta luokkaa työelämässä (Piha & Poussa 2012, 10). Y-sukupolven määritelmä vaihtelee, mutta yleisesti alkuvuodeksi ajatellaan noin 1980-luvun alkua ja loppuvuodeksi 1990-luvun keskiväliä (mts. 27). Nuoret toivovat työltä nykyään enemmän sosiaalisuutta, samalla aaltopituudella olevia työkavereita ja palautteen saamista (mts. 29-31). Y-sukupolven edustajat ovat nyt siis noin 25-40-vuotiaita, jonka takia tämän tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui alle 30-vuotiaat työntekijät, jotta näkemyksiä saataisiin työelämän suurinta ihmisluokkaa edustavilta. Osa haastateltavista kuuluu myös siis Z-sukupolveen.

Vuorovaikutustaitojen kehittämiseen liittyy yleinen harhaluulo, että käytännön työtä tehdessä oppii automaattisesti vuorovaikutustaitoja. Talvion ja Klemolan (2017, 9) mukaan tutkimukset kuitenkin osoittavat, että esimerkiksi opettajan työkokemuksella ei ole havaittu mitään yhteyttä vuorovaikutustaitoihin. He kertovat myös, että Elliott, Stemler, Sternberg, Grigorenko ja Hoffman ovat todenneet tämän harhaluulon aiheuttaneen sen, että vuorovaikutustaitojen kehittämistä ei koeta tärkeänä. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan kuitenkin joka alalla, jonka takia vuorovaikutustaitojen opettelua tulisikin tavalla tai toisella järjestää kaikille. (Talvio & Klemola 2017, 9-10.) Isotalus (2021) kuitenkin kertoo, että työelämässä järjestetään jo monenlaista koulutusta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena olikin selvittää, millä tasolla esihenkilöiden vuorovaikutustaidot työelämässä työntekijöiden näkökulmasta oikeasti ovat ja miten esihenkilöiden vuorovaikutustaidot vaikuttavat työntekijäkokemukseen.

Johtajan kyky kommunikoida selkeästi organisaatiossa takaa vankan perustan menestyvälle organisaatiolle (Emerson 2021). Tutkimusta vuorovaikutustaitojen merkityksestä työelämässä on tehty

kuitenkin lähinnä terveydenhuollon ja kasvatuksen sekä opetuksen aloilta (Talvio & Klemola 2017, 140-150). Tässä opinnäytetyössä jätettiin tarkoituksella näiden alojen tarkastelu ulkopuolelle ja haastatteluissa keskityttiin erilaisiin toimialoihin, jotta tietämystä saataisiin monipuolisemmin muiltakin aloilta. Kaikki haastateltavat työskentelivät eri toimialoilla eikä heillä ollut samanlaista koulutustaustaa keskenään.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli myös kasvattaa tietoisuutta vuorovaikutustaitojen merkityksestä työelämässä. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat alle 30-vuotiaat täyspäiväisesti työelämässä olevat henkilöt. Työssä keskityttiin erityisesti työpaikalla toteutuvan vuorovaikutuksen ja työntekijöiden työmotivaation suhteeseen. Aihe valikoitui tutkijan omasta mielenkiinnosta vuorovaikutustaitojen ja työntekijäkokemuksen kehittämistä kohtaan, sekä jo kerätystä substanssiosaamisesta esihenkilötyön opintojen parissa. Aihe on ajankohtainen, sillä vuorovaikutustaitojen merkitys työelämässä korostuu koko ajan. Ajankohtaisuus korostuu myös siinä, että vuoden 2023 taloustilanne on aiheuttanut useissa organisaatioissa esimerkiksi muutosneuvotteluja, jolloin esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat varsinkin koetuksella.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Kvalitatiivinen tutkimus alkaa tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten määrittämisellä (Kananen 2010, 36). Tutkittavaan ilmiöön liittyvä ongelma ratkaistaan tutkimuskysymysten avulla. Sekä tutkimusongelman että tutkimuskysymysten rajaamisella ja oikealla muotoilulla on väliä, jotta varmistetaan oikeasti relevanttien asioiden kysyminen ja tutkiminen. Tutkimusongelma määritetään ensin, sillä siitä johdetaan suoraan tutkimuskysymykset. (Kananen 2010, 18-19.)

Tutkimusongelma käytännössä ohjaa koko tutkimusprosessia, sillä se tiivistää koko tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet (Kananen 2014, 32). Tutkimuskysymyksiin hankitaan vastaus aineistolla. (Kananen 2010, 36.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli hakea vastausta siihen, onko esihenkilöiden vuorovaikutusosaaminen työntekijöiden työmotivaatiota heikentävä tekijä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat ”miten esihenkilön vuorovaikutustaidot vaikuttavat työntekijöiden työntekijäkokemukseen?” ja ”miten esihenkilö voi kehittää omia vuorovaikutustaitojaan?”.

Tutkittavaa ilmiötä voidaan tarkastella lukemattomista erilaisista näkökulmista (Kananen 2010, 16.) Kananen (2010, 17) mukaan yritysmaailmaan liittyviä ilmiöitä tarkastellaan oppiainejaon pohjalta. Tämän takia opinnäytetyön tutkimuskohteeksi valikoitui esihenkilötyö tekijän esihenkilöopinnoista saavutetun substanssiosaamisen johdosta. Tutkimuksessa haastateltiin työntekijöitä, sillä esihenkilöillä ei välttämättä olisi ollut puolueetonta ja totuudenmukaista kuvaa omista vuorovaikutustaidoistaan tai työntekijöiden työntekijäkokemuksista ja työmotivaatiosta.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi pohdittiin kvantitatiivista tai kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella selvitetään tutkittavaa ilmiötä numeroiden ja tilastollisten menetelmien avulla (Alasuutari 2011, 34). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopii paremmin tutkimuksiin, joissa ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys, luodaan uusia teorioita tai hypoteeseja tai kun ilmiöstä halutaan tarkka kuvaus (Kananen 2010, 41). Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli esittää tarkka kuvaus siitä, miten esihenkilön vuorovaikutustaidot vaikuttavat työntekijöiden työntekijäkokemukseen, jonka takia tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus.

Vilkan (2021) mukaan Alasuutari kertoo, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena tulisi olla ennen kaikkea vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on myös selittää tutkittava ilmiö ymmärrettäväksi niin, että se antaa lukijalle mahdollisuuden ajatella eri tavalla. (Vilka 2021, 195.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole yleistää tuloksia jokaiseen organisaatioon ja toimialaan käytettäväksi, vaan mahdollistaa esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkityksen ymmärtäminen käytännön tasolla ja herättää pohdintaa aiheesta. Tätä opinnäytetyötä voi käyttää kyseenalaistamaan omia ajatusmallejaan esihenkilötyöstä, esihenkilöiden vuorovaikutustaitojen merkityksestä ja työntekijäkokemuksesta sekä nostamaan keskustelua aiheesta työyhteisöissä.

Kvalitatiivinen tutkimus on usein kuvailevaa (Kananen 2014, 19). Tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset aineistoilla, joiden hankkimiseen käytetään tiedonkeruumenetelmiä (Kananen 2014, 27). Tiedonkeruumenetelmillä tarkoitetaan siis kaikkia niitä tapoja, joilla ilmiöstä voidaan hankkia tietoa (Kananen 2010, 27). Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelminä käytettiin asiantunti-

jakirjallisuutta, artikkeleita ja muita asiantuntijoiden julkaisuja. Kirjallisuuden hankinnassa käytettiin lähinnä Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston valikoimaa ja Alma Talentin verkkokirjahyllyä. Artikkeleita haettiin Google Scholarin kautta.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua teema-haastattelua. Teemahaastattelu on yksi tärkeimmistä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä (Kananen 2010, 48). Haastattelutyypit jaotellaan yleensä strukturoituihin ja strukturoimattomiin sen perusteella, miten kysymykset ovat muotoiltu. Myös haastattelijan tapa ohjata haastattelua vaikuttaa tähän luokitteluun. Teemahaastattelu sijoittuu juuri strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. (Raine 2018.)

Teemahaastattelussa haastattelija on määrittänyt käsiteltävät aihepiirit etukäteen. Kysymyksiä ei kuitenkaan ole muotoiltu tarkkaan eikä niitä käydä läpi tietyssä järjestyksessä, vaan tarkoituksena on toteuttaa haastattelu enemmän keskustelevalta tavalla (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelut tuottavat kuitenkin yleensä tarkempaa ja luotettavampaa tietoa, sillä ryhmähaastattelussa kaikki haastatteluun osallistuvat vaikuttavat toisiinsa. Haastateltavat valitaan niin, että tutkittava ilmiö koskettaa suoraan heitä. Yleensä haastateltavien vastaukset synnyttävät uusia jatkokysymyksiä (Eskola & Suoranta 1998, 53-56). Avoimet kysymykset tuottavat tarkimmat vastaukset, sillä vastaaja pystyy ilmaisemaan itseään vapaasti. Avoimien kysymysten vastakohta on strukturoidut kysymykset, joissa annetaan valmiiksi ennalta määrätty vastausvaihtoehdot. (Kananen 2010, 84-85)

Teemahaastattelu sopi tähän opinnäytetyöhön, sillä keskusteleva haastattelutapa antoi haastateltaville tilaa kertoa omin sanoin kokemuksistaan. Teemahaastattelussa on myös mahdollista esittää lisäkysymyksiä, jolloin haastattelusta tulee enemmän keskusteleva ja varmistetaan se, että ilmiöstä saadaan varmasti tarpeeksi tietoa ja haastateltavan autenttinen kokemus tulee esille. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastateltavilla olisi mahdollisimman turvallinen olo kertoa omista kokemuksistaan, eikä muiden haastateltavien läsnäolo vaikuttaisi vastauksiin.

Analysointimenetelmät kytkeytyvät tiedonkeruumenetelmiin (Kananen 2010, 28). Teemahaastattelu analysoidaan aineiston tiivistämistekniikalla. Jokaisessa lauseessa on yleensä jokin viesti, joka pitää kaivaa esille. Tämä tehdään antamalla kaikille asiasegmenteille omat nimet, jotka puretaan

taulukkoon. Haastattelun teksti siis tavallaan kutistetaan sanoihin, jotka tiivistävät kappaleen sisällön. (Kananen 2010, 61.)

2.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voi olla vaikeaa varmistaa. Tämä johtuu siitä, että kun tutkimuskohteena on ihminen, on sattumalla paljon vaikutusta. Ajatuksia, tunteita tai kaikkia tekijöitä ei pystytä aina selittämään. (Kananen 2010, 68.) Laadullisen tutkimuksen nähdään kuitenkin olevan luotettava silloin, kun tutkimuskohde ja teoria ovat yhteensopivia (Vilka 2021, 196).

Kananen (2010, 69) kertoo dokumentaation kaikista työn vaiheista olevan yksi tärkeimmistä tekijöistä tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Dokumentaation voi tehdä esimerkiksi pitämällä päiväkirjaa kaikista työn vaiheista ja kirjaamalla ylös sekä perustelemalla kaikkien valintojen syyt. Eri tutkimusmenetelmiin täytyy perehtyä huolellisesti, jotta löydetään juuri omaan työhön sopiva menetelmä. (Kananen 2010, 70.) Tätä opinnäytetyötä tehdessä luotettavuudesta huolehdittiin kirjaamalla kaikki työn vaiheet ylös ja perustelemalla kaikki päätökset. Ennen tutkimuksen aloittamista perehdyttiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroihin, jotta menetelmä varmasti valittiin oikein tähän työhön sopivaksi.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös teemahaastattelujen määrä. Kananen (2010) mukaan uusien haastateltavien kannattaa ottaa mukaan niin kauan, kun vastaukset tuottavat jotain uutta tietoa. Siinä kohtaa, kun vastaukset alkavat toistaa itseään, on tutkimuksessa saavutettu kylläntymispiste eli saturaatio (Kananen 2010, 70). Vilkan (2021) mukaan saturaatio on helpompi saavuttaa, kun haastateltavien joukko on mahdollisimman homogeeninen (Vilka 2021, 153).

Tätä tutkimusta varten haastateltaviksi valittiin alle 30-vuotiaita työntekijöitä, jotta haastateltavien joukko olisi mahdollisimman yhtenäinen. Haastateltavista tehtiin taustatutkimusta, jotta pystyttiin varmistumaan siitä, että heillä on tietoa ja kiinnostusta haastateltavasta aiheesta. Haastateltaviksi valikoitui ainoastaan naisia, sillä jo eri sukupuolta edustavien työntekijöiden haastattelu olisi tuonut tutkimukseen erilaisia muuttujia, jotka olisi pitänyt ottaa huomioon ja haastatteluja olisi luotettavuuden varmistamiseksi pitänyt tehdä enemmän. Tätä opinnäytetyötä varten haastatteluja pyrittiin pitämään niin pitkään, että saavutettiin riittävä saturaatio.

Luotettavuudesta huolehdittiin myös aineistoa kerätessä merkitsemällä kaikki lähdeaineistojen sivut tarkasti ylös. Lähdeaineistoiksi pyrittiin valitsemaan luotettavia asiantuntijatekstejä. Blogitekstejä käytettiin muiden lähteiden yhteydessä vain silloin, kun sama tieto löytyi myös jostain toisesta virallisemmasta lähteestä. Kaikki haastateltavat olivat täysi-ikäisiä ja heiltä saatiin suostumus haastatteluun etukäteen sähköisesti. Haastateltaville annettiin ennakkotiedot tutkimuksen ja haastattelun sisällöstä sekä käytiin läpi, miten henkilötietoja käsitellään tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksessa ei paljasteta haastateltavien henkilötietoja eikä haastateltavat ole tunnistettavissa. Haastatteluiden litteroinnista poistettiin esimerkiksi murre sanat, täytesanat ja persoonalliset äännähdykset. Haastattelujen purkamisen jälkeen kaikki henkilötietoja sisältävät materiaalit poistettiin.

3 Vuorovaikutustaidot työelämässä

3.1 Mitä työelämän vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan?

Yksinkertaisimmillaan vuorovaikutuksella tarkoitetaan sekä sanallista että sanatonta viestintää, puhumista ja kuuntelemista sekä reagoitua (Isotalus & Rajalahti 2017). Syvemmin vuorovaikutustaitoihin kuuluu kyky ja halu vaihtaa ajatuksia, kokemuksia, mielipiteitä tai tekoja muiden kanssa. Myös yhdessä toimiminen kuuluu vuorovaikutustaitoihin. (Vuorovaikutustaitoja voi oppia n.d.) Käytännön tasolla vuorovaikutustaitoihin kuuluu esimerkiksi katsekontaktin pitäminen keskustelukumppanin kanssa, selkeiden ohjeiden antaminen, taito viestiä tuen antamisesta, ryhmän ristiriitailanteiden hallitseminen ja kyky innostaa muita omalla viestinnällään (Isotalus & Rajalahti 2017). Varsinkin erilaisissa ryhmissä toimiminen vaatii vuorovaikutustaitoja (Talvio & Klemola 2017, 66; Isotalus & Rajalahti 2017; Vuorovaikutus työyhteisössä 2021.).

Niin kuin aiemmin mainittiin, vuorovaikutukseen kuuluu sanallinen eli verbaalinen ja sanatonta eli nonverbaalinen viestintä. Yleensä, jos verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä ovat keskenään ristiriidassa, ihminen uskoo herkemmin nonverbaalista viestintää. (Isotalus & Rajalahti 2017; Emerson 2021.) Sanatonta viestintää ovat esimerkiksi ilmeet, eleet, asennot ja ylipäätään se yleinen tapa, jolla toinen ihminen kohdataan (Ojala & Uutela 1993, 76). Lähteestä riippuen nonverbaalisella viestinnällä on 65:sta 93:ään prosenttia enemmän vaikutusta, kuin verbaalisella (Emerson 2021).

Vuorovaikutustilanteita voi vaikeuttaa ihmisten suhde ja asemointi toisiinsa, erilaiset tavat ilmaista asioita tai toisistaan poikkeavat kiinnostuksen kohteet, arvot tai asenteet (Isotalus & Rajalahti

2017; Talvio & Klemola 2017, 8). Myös vuorovaikutustilanteessa olevien henkilöiden aikaisemmat kokemukset vaikuttavat nykyiseen tilanteeseen (Talvio & Klemola 2017, 8). Vuorovaikutustaitoja tarvitaan työelämässä joka toimialalla, sillä ihminen ei voi olla viestimättä ja työtä tehdään yleensä lähes poikkeuksetta vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Talvio & Klemola 2017, 10; Isotalus & Rajalahti 2017). Talvio ja Klemola (2017, 10) toteavatkin, että tämän takia vuorovaikutustaitojen opettelua tulisi järjestää työelämässä kaikille.

3.2 Esihenkilön vuorovaikutustaidot ja työntekijäkokemus

Työntekijät käyttävät lähes kolmanneksen elämästään töissä, joten voisi sanoa, että työnantajilla on moraalinen vastuu ja velvollisuus parantaa työntekijöiden työoloja, myös työlainsäädännön ulkopuolelta. Työntekijöiden ja työnantajan välillä vallitsee niin sanottu psykologinen sopimus, joka olettaa, että molemmat osapuolet tahtovat toisen parasta. (Huhta & Myllyntaus 2021.) Työpaikalla tulisi tukea ihmisten psykologisia perustarpeita, jotka ovat autonomia eli vapaaehtoisuus, kompetenssi eli kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, Grönman 2021.) Huhta ja Myllyntaus (2021) toteavat, että työpaikalla tulisi tukea myös työntekijöiden viihtyvyyttä, kehittymistä ja arvostuksen kokemuksia.

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan kaikkia niitä työhön liittyviä tunteita ja ajatuksia, jotka syntyvät työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa. Nämä työntekijän tunteet ja ajatukset liittyvät myös työympäristöön ja laajemmin organisaatioon omana työnantajana. Työntekijäkokemus on laajemmin myös osa ihmiskokemusta, siltä osin kuin työnantaja voi siihen vaikuttaa. Ihmiskokemuksella tarkoitetaan kaikkia elämän aikana koettuja tunteita ja ajatuksia. Jotkut työn ulkopuolisetkin asiat voivat kuitenkin olla relevantteja myös työntekijäkokemuksen kannalta, jos näissä tilanteissa toivotaan työnantajalta esimerkiksi joustavuutta poikkeustilanteessa.

Työntekijäkokemusta kannattaakin tietoisesti johtaa ja kehittää, sillä hyvästä työntekijäkokemuksesta on organisaatiollekin hyötyä usealla eri tasolla. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Johtajan avoimuudella ja oikeudenmukaisuudella on todettu olevan selkeä positiivinen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon, työsuorituksiin, työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Syvänen 2015, 133; Isotalus & Rajalahti 2017; Ojala & Uutela 1993, 95). Työmotivaatio vaikuttaa huomattavasti tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. Työmotivaatio ei vaikuta ainoastaan työhön suhtautumiseen, vaan laajemmin myös siihen, miten yksilö suhtautuu työyhteisön muihin

jäseniin, työympäristöön ja työolosuhteisiin. Usein jää kuitenkin huomioimatta, että johtajakin voi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. (Syvänen 2015, 117.)

Hellsten (1991) kertoo, että kaikilla työntekijöillä on sisäinen tarve tulla huomatuksi esihenkilöiden puolesta. Ennen pitkää työntekijät eivät jaksakaan antaa parasta työpanostaan, jos he eivät saa palautetta tehdystä työstään tai koe, että he tulevat nähdyksi esihenkilön toimesta. Nähdynsi tuleminen ei aina tarkoita pelkästään palautteen antamista, vaan ylipäätään sitä, että työntekijän ponnistelut ja työpanos huomataan. Työpanoksen huomioiminen viestii työntekijälle myös kunnioituksesta ja arvostuksesta. Arvostuksen puuttuminen voi aiheuttaa sen, että työntekijä on valmis vaihtamaan työpaikkaa. (Hellsten 1991, 207-208.)

Huhta ja Myllyntaus (2021) nimeävät neljä eri tasoa, joilla työntekijäkokemuksen parantaminen näkyy organisaatiossa. Positiivinen työntekijäkokemus nostattaa työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden hyvinvointia. Kun työntekijät kokevat työyhteisössä arvostuksen kokemuksia ja että heidän tarpeensa ovat tärkeitä, he sitoutuvat organisaatioon varmemmin. Sitoutuneet työntekijät pysyvät työnantajan palveluksessa todennäköisemmin myös epävarmoina ja vaikeina hetkinä. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Onnistunut työntekijäkokemus myös houkuttaa uusia työntekijöitä, jotka haluavat antaa työpanoksensa organisaatiolle. Työntekijäkokemuksen johtamisella ei siis varmisteta ainoastaan työntekijöiden pysymistä organisaatiossa, mutta myös heidän työpanoksensa varmistamista. Myös henkilökustannukset vähenevät sairauspoissaoloihin liittyen ja tuottavuus kasvaa, kun työntekijäkokemusta on johdettu oikein. Organisaatiota on lisäksi helpompi kehittää, kun henkilöstöön liittyvät kehitystyöt voidaan ohjata työntekijöille merkittäviin asioihin. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Työyhteisössä vallitseva avoin ja keskusteleva ilmapiiri tukee myös työyhteisön jäsenten mielen-terveyttä. Tällä on selkeä yhteys myös työyhteisön yleiseen toimivuuteen ja hyvinvointiin sekä tuloksiin organisaatiotasolla. (Mielenterveys työpaikalla n.d.) On todettu, että esihenkilön kuuntelutaidot ja läsnäolo parantavat työntekijöiden työmotivaatiota (Esihenkilön kuuntelun ja läsnäolon taidot työelämässä 2023). Työhyvinvointia lisää myös kokemus siitä, että on itse kuunnellut hyvin muita (Isotalus & Rajalahti 2017).

4 Esihenkilön vuorovaikutustaidot tiimin johtajana

4.1 Esihenkilön rooli

Tiimin tai ryhmän muodostumista on tutkittu jo lähes sata vuotta. Vallitseva ajatus on se, että ryhmän muodostuminen etenee vaiheittain, jotka ovat eriteltävissä. (Talvio & Klemola 2017, 66.) On harvinaista, että ryhmä pystyisi heti alkuvaiheessa käymään hedelmällistä keskustelua. Asia täytyy ensinnäkin kokea tärkeäksi ja yhteistyöhön pitää olla valmiudet. Yhteistyön kehittäminen tapahtuu ryhmäytymisessä, johon tarvitaan systemaattista kehitystyötä. (Talvio & Klemola 2017, 67.)

Ryhmässä viestintä on paljon monisyisempää kuin kahden henkilön välillä tapahtuva vuorovaikutus, jonka takia sen oppiminen on myös vaikeampaa. Ryhmässä on samaan aikaan useita toisiinsa vaikuttavia vuorovaikutussuhteita sekä monia osallistujia ja arvioijia. Tämän takia myös vuorovaikutuksen onnistumisen arviointiin ei voida käyttää samoja mittareita kuin kahdenkeskisen vuorovaikutuksen arvioimiseen. Horila ja Valo (2016) kertovat Jablinin ja Siasin ehdottaneen, että tiimissä voi jopa olla sellaista vuorovaikutusosaamista, joka ei edes ole samanlaista, kuin ryhmän jäsenten osaaminen yksilötasolla. Erillinen yksilö voidaan siis nähdä taidokkaana kommunikoijana siitä huolimatta, millaista ryhmän yhteinen vuorovaikutus kokonaisuudessaan on. (Horila & Valo 2016, 50-51.)

Ryhmän muotoutumisen vaiheiden lisäksi ryhmässä on aina tietyt roolit (Talvio & Klemola 2017, 74). Muodostumisvaiheessa esihenkilön rooli on merkittävä, sillä esihenkilöllä on paljon valtaa, jota hän voi käyttää esimerkiksi vuorovaikutustaitojen opettamiseen. (Talvio & Klemola 2017, 77.) Esihenkilöllä on itsellään myös mahdollisuus toimia esimerkkinä vuorovaikutustaitojen käyttämiin (Talvio & Klemola 2017, 77; Vuorovaikutus työyhteisössä 2021). Emersonin (2021) mukaan kommunikointitaidot saattavat olla jopa esihenkilön tärkein taito.

Nykyään vallitseva käsitys oppimisesta on sen tapahtuminen aina jossain käytäntöyhteisössä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että oppiminen tapahtuu niiden ihmisten kanssa, jotka tuntevat opittavan asian ja pääsy tietoon käsiksi edellyttää sitä, että olemme vuorovaikutuksessa sellaisten ympäristöjen ja ihmisten kanssa, joilla on tietoa opittavasta asiasta. (Talvio & Klemola 2017, 62.) Puron

(2010) mukaan vuorovaikutustaitojen tärkeyden ymmärtää parhaiten oikeissa tilanteissa, kun aiheeseen on jo aito kiinnostus. Esimerkkien kautta hahmotetaan parhaiten pitkäaikaiset ja pysyvät seuraukset siitä, jos kuuntelu on laadutonta. (Puro 2010, 97).

Nykyään johtajan toivotaan olevan aito, helposti lähestyttävä ja valmis antamaan palautetta (Piha & Poussa, 131). Ei kuitenkaan riitä, että esihenkilöllä on hyvät vuorovaikutustaidot, sillä vastahakoisessa ympäristössä tätä roolia on vaikeaa toteuttaa ja olla johdonmukainen. Johtajakin tarvitsee ympärilleen avoimen ilmapiirin. (Talvio & Klemola 2017, 75.) Tähän ilmapiiriin kehittämiseen esihenkilö voi itse vaikuttaa esimerkiksi järjestämällä aikaa ryhmän jäsenten tutustuttamiseen ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. (Talvio & Klemola 2017, 77.) Työpsykologi Tuomas Grönmanin (2021) mukaan psykologisesti turvallisen työilmapiirin luominen on esihenkilön tärkein tehtävä.

Syvänen ym. kertovat, että Burnsian mukaan johtajan ja työntekijöiden välisessä suhteessa avainasemassa on avoin ja aito vuorovaikutus (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 25). On havaittu, että jo vähäinenkin vuorovaikutukseen ja yksilöllisiin kohtaamisiin suunnattu aika esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä on merkittävää. Sosiaalinen tuki ja välittämisen sekä arvostuksen kokemukset tyydyttävät ihmisen henkisiä perustarpeita, joka myös lisää työhyvinvointia. Tämän takia esihenkilöiden läsnäolo on työntekijöiden sitouttamisen ja motivoimisen kannalta elintärkeää. (Syvänen ym. 2015, 26.) On siis kiistatonta, että laadukas vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Esihenkilöllä on näin ollen tärkeä rooli tiimin vuorovaikutustaitojen kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

4.2 Vuorovaikutustaidot konfliktien käsittelyssä

Ryhmässä on lähes mahdotonta toimia ilman satunnaisia konflikteja. Konflikteja ei tulisi kuitenkaan välttää, sillä tällöin on pohjimmiltaan kyse yksilöiden tunteiden ja erilaisten tarpeiden ilmaisun estämisestä. Konfliktien perimmäinen syy on usein jonkinlainen väärinkäsitys tai muu kommunikaation häiriö, mutta myös konfliktissa osallisena olevien jäsenten välillä vallitsevat suhteet vaikuttavat konfliktin syntyyn ja käsittelyyn. Konfliktiin liittyy aina myös yksilöiden tunteet ja ryhmän säännöt ja niistä päättäminen, joka voi tehdä käsittelystä monimutkaista. (Ojala & Uutela 1993, 124, 127; Alroth & Havunen 2015.) On arvioitu, että esimerkiksi työryhmän sisäisissä konflikteissa asiasisältöä on noin 10 prosenttia, jolloin tunteiden osuus on loput 90 prosenttia (Ojala & Uutela 1993, 124).

Jotta konfliktitilanteesta päästään eteenpäin, olisi syytä puhua enemmänkin konfliktin onnistuneesta käsittelystä, ei konfliktin ratkaisemisesta. Tärkeää on siis se, että sisältöä käsitellään mahdollisimman rakentavalla tavalla. (Ojala & Uutela 1993, 125.) Onnistuneeseen käsittelyyn on päästy silloin, kun kaikki osapuolet kokevat voittavansa ja ratkaisua etsittäessä kaikkien käsitykset ovat kuultu ja otettu huomioon. Käsittelyn jälkeen kaikkien osapuolten tulisi kokea, että he kunnioittavat edelleen sekä itseään että muita. Konfliktien käsittelyn ei tulisi tarkoittaa sitä, että kukaan osapuoli kokee hävinneensä. (Ojala & Uutela 1993, 126.)

Järvisen (2014) mukaan paras tapa alkaa käsittelemään vallitsevaa konfliktia työyhteisössä on käyttää kysyvää ja tutkivaa otetta. Tutkivalla otteella tarkoitetaan sitä, että esihenkilö kuuntelee aktiivisesti eri osapuolten näkemyksiä ongelmasta. Näin saadaan parempi kuva siitä, mitä on todella tapahtunut ja miksi. Kysyvä ote viittaa keskusteluilmapiiriin. Kun vallitseva keskusteluilmapiiri on kysyvä ja avoin, ollaan toisen mielipiteistä kiinnostuneita. Näin keskustelu säilyy dialogisena, eivätkä defenssit ota valtaa. (Järvinen 2014.) Esihenkilön vuorovaikutustaidot ja kyky kuunnella ovat siis konfliktienkin käsittelyssä oleellisia.

Konfliktien käsittelyssä keskeistä on tiedostaa, että ryhmän jäsenten yksilölliset erot vaikuttavat siihen, miten tilanne koetaan. On yleistä, että toisen mielestä arkinen ja vähäpätöinen asia voi olla toiselle haittaava ongelma. Tämä monipuolisuus kannattaa nähdä työyhteisön voimavarana. (Järvinen 2014.) Ryhmän jäsenten ominaisuuksien ja käyttäytymismallien tunteminen ja kunnioittaminen on siis olennaista konfliktien käsittelyssä (Ojala & Uutela 1993, 125; Järvinen 2014). Käytännössä tämä toimii niin, että toiselle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi, hänen sanomansa otetaan vastaan, ollaan kiinnostuneita hänen tarpeistaan ja mielipiteistään ja ne myös otetaan huomioon asian käsittelyssä sekä annetaan hänelle mahdollisuus osallistua asian käsittelyyn. (Ojala & Uutela 1993, 125.) Tätä tietoa esihenkilö voi hankkia esimerkiksi havainnoimalla työyhteisöä ja osallistumalla aloitteellisesti ja monipuolisesti eri työtilanteisiin ja keskusteluihin (Järvinen 2014).

Esihenkilö on avainasemassa työyhteisön konfliktien käsittelyssä (Alroth & Havunen 2015; Järvinen 2014; Vartia, Lahtinen, Joki & Soini 2014, 13; Matin, Jandaghi, Karimi & Hamidizadeh 2010, 4/390.) Jokaisessa organisaatiossa on oma kulttuurinsa, joka määrittää, miten avoimesti konflikteihin suh-

taudutaan. Yhteisesti sovitut periaatteet ja toimintakulttuuri myös vahvistavat työilmapiiriä. Tämän kulttuurin pohjimmiltaan luovat esihenkilö ja muu johto näyttämällä esimerkkiä. (Järvinen 2014.) Kun työyhteisössä kerran opitaan käsittelemään konflikteja, se osataan jatkossakin paljon paremmin, kun työyhteisön jäsenten sietokyvyt ja käsittelytaidot kasvavat (Vartia ym. 2014, 9; Järvinen 2014). Esihenkilön kannattaa siis rakentaa mahdollisimman avointa ja aktiivista kulttuuria työyhteisössä, jotta konfliktien käsittelyyn on mahdollisimman hyvät lähtökohdat.

4.3 Vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Omia vuorovaikutustaitojaan esihenkilö voi parantaa kasvattamalla omaa itsetuntemustaan ja tietämystään omista stressireaktioistaan (Alroth & Havunen 2015; Järvinen 2014; Emerson 2021). Näin esihenkilö voi paremmin ennakoida sitä, miten toimii stressaavissa tilanteissa. Tämä parantaa myös ennustavuutta, joka on todettu yhdeksi hyvän esihenkilön ominaisuudeksi. (Alroth & Havunen 2015.) Kun on tietoinen omista tunteistaan ja käyttäytymismalleistaan, on niitä myös helpompi kontrolloida (Emerson 2021). Esihenkilönä toimivan on tärkeää huolehtia henkisen hyvinvointinsa lisäksi myös fyysisestä kunnostaan (Alroth & Havunen 2015; Järvinen 2014).

Hellstenin (1991, 211) mukaan kaikkeen auttamistyön koulutukseen tulisi kuulua valmennusta oman persoonan kohtaamisesta, jotta he voivat näin parhaiten auttaa muita. Vaikka Hellsten ei tässä asiayhteydessä puhukaan suoraan esihenkilöistä, vaan ammattiauttajista kuten opettajista ja sosiaalityöntekijöistä, kertoo hän kuitenkin myös, että jokaisen, joka tekee ihmistyötä, tulisi kiinnittää huomiota omaan hyvinvointiinsa (Hellsten 1991, 211). Esihenkilön tehtävä on toimia alaisen tukena (Järvinen 2014, 264), jolloin esihenkilön työ liittyy vahvasti muihin ihmisiin ja näin ollen tulisi myös esihenkilöiden kiinnittää huomiota omaan hyvinvointiinsa ja persoonansa kohtaamiseen.

Vuorovaikutustaitojen kehittämisessä oma asenne on keskeisessä asemassa. Vuorovaikutuksessa tarvitaan myös toista kunnioittavaa ja tasa-arvoista asennetta. Ilman arvostusta taidoista voi tulla jopa vallankäytön ja manipulaation väline. (Alroth & Havunen 2015, 153-154.) Vuorovaikutustaitojen kehittämisessä liikkeelle lähdetään omien vuorovaikutustapojen tiedostamisesta ja reflektoinnista (Talvio & Klemola 2017, 159; Lindholm 2022). Tämä vie aikaa, paneutumista ja aktiivista pohtimista (Lindholm 2022).

Käytännössä vuorovaikutustaitoja voi harjoitella myös käymällä tuttujen ihmisten kanssa harjoituskeskusteluja tai seurata toisten ihmisten käyttäytymistä eri vuorovaikutustilanteissa. Omassa käyttäytymisessä on hyvä myös kiinnittää huomiota siihen, muistaako vastata esitettyihin tervehdyksiin ja kysymyksiin, kuunteleeko muita ja antaako heille puheenvuoron. Jo aiemminkin mainittu katsekontaktin pitäminen keskustelun aikana on tärkeää. Kannattaa myös tarkastella, tuoko omia mielipiteitään esille keskustelussa ja muistaako sanoa kiitos, anteeksi ja ole hyvä. Omien rajojen ilmaiseminen on vuorovaikutustaitojen kehittämisessä merkittävää. (Vuorovaikutustaidot n.d.)

Ennen tärkeää vuorovaikutustilannetta, esimerkiksi puhetta tai tapaamisen vetämistä, esihenkilön on hyödyllistä selkeyttää, mitä haluaa itse saavuttaa viestinnällään ja millainen yleisö on kyseessä. Tämä auttaa rajaamaan viestistä tarpeettomat yksityiskohdat ja keskittymään siihen, mikä on välttämätöntä. Esihenkilön kannattaa myös miettiä etukäteen, miten vastaa kysymyksiin ja kritiikkiin sekä tutustua aiheeseen perusteellisesti. Myös tällaisissa tilanteissa kannattaa kiinnittää huomiota nonverbaaliseen viestintään. Kaikki työntekijät eivät välttämättä kerro ääneen huolistaan tai siitä, että he ovat jostain eri mieltä. Tämä voi näkyä myös esimerkiksi käsien puuskassa pitämisenä tai katsekontaktin välttelyä. (Emerson 2021.)

Kuunteleminen

Talvion ja Klemolan (2017, 112) mukaan aktiivinen kuuntelu on tärkein taito tukemisessa ja ohjauksessa. Esihenkilön tehtävä taas on toimia alaisten tukena (Järvinen 2014, 264), joten kuuntelutaitoja olisi luonnollisesti suotuisaa opetella esihenkilötyössä. Tämän takia kuuntelemisen teoriaa tuodaan tässä kappaleessa vielä tarkemmin esille.

Ihmisellä on luontainen tarve tulla kuulluksi. Tähän ei kuitenkaan aina riitä vain se, että läsnä on joku, joka kuuntelee. (Puro 2010, 13.) Kuuntelemisen voi jakaa passiiviseen ja aktiiviseen kuunteluun. Passiivisesta kuuntelusta on kyse silloin, kun kuuntelija ainoastaan on itse hiljaa ja antaa puhujalle tilaa kertoa asiansa. (Talvio & Klemola 2017, 108.) Aktiivinen kuuntelu sisältää näiden lisäksi myös sanattomien viestien tarkastelun ja varmistamisen siitä, onko puhujan kokemus tai viesti tulkittu oikein. Tämän voi tehdä heijastamalla puhujan tunteita, toiveita ja tarpeita hänelle takaisin. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole täysin toistaa samoja lauseita, mitä puhuja juuri sanoi, vaan käyttää eri sanoja ja tavallaan jäsentää sanomaa, kysymällä esimerkiksi ”sinua siis turhauttaa

asia x?”. Varmistamiseen käytetään ainoastaan seikkoja, joita puhuja itse toi keskusteluun ja näin tavallaan tiivistetään hänen viestinsä. (Talvio & Klemola 2017, 110-111.)

Toisia ihmisiä ja heidän kokemuksiaan pystyy ymmärtämään vain heitä kuuntelemalla. Kuuntelussa olennaista on kaiken muun puuhan jättäminen sivuun kuuntelun ajaksi. Kuuntelua voi tehostaa esimerkiksi sanallisin ääntein ja kehotuksin, kuten ”hmm”, ”okei” tai ”jatka vain”. Myös katsekontaktin pitäminen helpottaa kertojaa jatkamaan asiaansa. Hyvä kuuntelija auttaa puhujaa kertomaan asiansa niin, että hänen autenttinen kokemuksensa tulee esille. (Talvio & Klemola 2017, 107-110.) Kokemus kuulluksi tulemisesta vahvistaa mielenterveyttämme, sillä koemme olevamme tärkeitä ja hyväksytyjä. Kuuntelemisen myötä myös ihmissuhteet syvenevät, itsemyötätunto lisääntyy, fyysinen terveys paranee ja yhdenvertaisuus sekä osallisuus paranevat. (5 syytä, miksi kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen ovat meille hyväksi n.d.)

5 Tutkimustulokset

5.1 Haastattelun toteutus

Opinnäytetyön empiria kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun keinoin. Aineisto kerättiin kesän ja syksyn 2023 aikana. Haastateltavia etsittiin omien verkostojen kautta. Varsinaiseen haastatteluun pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joilla taustatietojen perusteella arveltiin olevan kiinnostusta käsiteltäviin aihepiireihin.

Haastattelussa avattiin vuorovaikutuksen käsite lukemalla ote tietoperustasta: ”Yksinkertaisimmillaan vuorovaikutuksella tarkoitetaan sekä sanallista että sanatonta viestintää, puhumista ja kuuntelemista sekä reagointia (Isotalus & Rajalahti 2017). Syvemmin vuorovaikutustaitoihin kuuluu kyky ja halu vaihtaa ajatuksia, kokemuksia, mielipiteitä tai tekoja muiden kanssa. Myös yhdessä toimiminen kuuluu vuorovaikutustaitoihin. (Vuorovaikutustaitoja voi oppia n.d.) Käytännön tasolla vuorovaikutustaitoihin kuuluu esimerkiksi katsekontaktin pitäminen keskustelukumppanin kanssa, selkeiden ohjeiden antaminen, taito viestiä tuen antamisesta, ryhmän ristiriitatilanteiden hallitseminen ja kyky innostaa muita omalla viestinnällään (Isotalus & Rajalahti 2017).” Tällä varmistettiin se, että haastattelussa molemmille osapuolille on selkeää, miten vuorovaikutus on määritelty ja mistä aihepiireistä puhutaan.

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea alle 30-vuotiasta työntekijää, jotka olivat haastattelun aikaan pääsääntöisesti työelämässä, eli eivät esimerkiksi olleet opiskelijoita. Tämä valittiin kriteeriksi haastatteluun osallistumiseen siksi, jotta voidaan varmistaa, että haastateltavalla on pitkäaikaista omakohtaista kokemusta esihenkilön alaisena toimimisesta. Kaikki vastaajat olivat naisia haastattelujoukon homogeenisuuden takaamiseksi. Jokainen haastateltava työskenteli eri toimialalla.

Haastateltavat eivät esiinny tutkimustuloksissa omilla nimillään, vaan heihin viitataan merkinnöillä A1, A2 ja A3. Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan sekä nykyisissä että entisissä työpaikoissaan. Haastatteluissa käsiteltävät toimialat olivat ICT-ala, teollisuusala, pankkiala, kaupan ala, taloushallinto ja henkilöstöhallinto. Kaikki haastateltavat työskentelevät suuryrityksissä, jotka työllistävät yli 250 henkilöä. Osa haastateltavista kertoi kokemuksistaan myös vanhoissa työpaikoissaan, joiden taustatietoja ei selvitetty.

Tuloksia purkaessa pohdittiin, onko tarpeen jättää yksilöimättä, millä toimialalla haastateltava työskentelee haastateltavan anonymiteetin varmistamiseksi. Haastateltavien maantieteelliset sijainnit olivat kuitenkin niin hajautettuja, ettei tähän koettu tarvetta. Työnimikkeiden yksilöinti jätettiin kuitenkin pois anonymiteetin varmistamiseksi.

Viittaus tutkimustuloksissa	Taustatiedot	Toimiala	Haastattelujen kesto
A1	Nainen, 27	ICT-toimiala	22 minuuttia
A2	Nainen, 24	Pankkiala ja kaupan ala	39 minuuttia
A3	Nainen, 22	Talous- ja henkilöstöhallinto, teollisuusala	42 minuuttia

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

Haastatteluista yksi toteutettiin kasvotusten ja kaksi Teams -työkalua hyödyntäen. Haastattelut tallennettiin litterointia varten, johon kysyttiin lupa haastateltavilta. Litterointi tehtiin sanatarkasti,

kuitenkin jättäen pois täytesanat ja murre sanat haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi. Teams -työkalun avulla pidetyissä haastatteluissa molemmat haastateltavat pitivät kamerat päällä, joka takasi haastattelutilanteen vuorovaikutuksellisuuden ja luonnollisuuden. Haastattelun aikana osapuolet pystyivät elehtimään ja ilmehtimään, joka sävytti vastauksia enemmän. Haastattelija pystyi myös esimerkiksi nyökkäilemään ja ilmehtimään ja näin osoittamaan kuuntelevansa.

Analyysin toteutus

Haastattelujen analysointiin käytetään yleensä teorialähtöistä tai aineistolähtöistä analyysimenetelmää. Näiden kahden väliin sijoittuu teoriasidonnainen analyysimenetelmä, jota hyödynnettiin tässä tutkimuksessa. Teoriasidonnaisessa analyysissä aineistosta nostetaan keskeisiä asioita aineistolähtöisen analyysimenetelmän keinoin, mutta niiden tulkintaa kuitenkin ohjaa teoria. Haastatteluista tehtyjä löydöksiä siis tulkitaan ja vahvistetaan teorian avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analyysi toteutettiin teemoittelun avulla. Teemoittelu on yleinen analyysitapa teemahaastatteluja analysoidessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineistosta valittiin taulukkoon useimmiten esille nousevat teemat, jonka jälkeen litteroidusta aineistosta poimittiin sisällöt, jossa puhuttiin kyseisistä teemoista. Valitut teemat olivat esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet, esihenkilön vuorovaikutustaidot ja niiden vaikutukset työmotivaatioon ja työntekijäkokemukseen, konfliktien käsittely ja arvostuksen kokemukset. Teemoittelun toteutusta avataan tarkemmin havainnollistavassa esimerkissä liitteessä 2.

5.2 Haastattelujen tulokset

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä, mitä he toivovat omalta esihenkilöltään ja millainen on heidän mielestään hyvä esihenkilö. Haastateltavat toivovat esihenkilön olevan helposti lähestyttävä, läsnäoleva ja kannustava. Haastattelujen perusteella esihenkilön tärkein tehtävä on tukea työyhteisöä niin, että työntekijät pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja työyhteisö työskentelee kohti yhteistä tavoitetta.

Haastatteluissa tuli ilmi myös toive siitä, että esihenkilö olisi työyhteisön sisäisissä asioissa ajan tasalla ja pystyisi myös viestimään näistä asioista eteenpäin työntekijöille. Esihenkilön tehtävään

kuuluu myös antaa kiitosta ja palautetta sekä viedä alaisten viestiä eteenpäin ylemmälle johdolle tarvittaessa. Kiinnostus työyhteisöön ja työyhteisön hyvinvointiin koettiin myös hyvänä piirteenä esihenkilölle. Esihenkilön tulisi myös tietää työntekijöiden toimenkuvat ja valtuudet, jotta hän ei esimerkiksi delegoi liikaa työtehtäviä. Esihenkilö hoitaa tehtävänsä hyvin silloin, kun hän myös tekee lupaamansa asiat ja kun vuorovaikutus toimii puolin ja toisin.

Haastateltavilla oli omakohtaisia kokemuksia siitä, että esihenkilö ei kuuntele. Tätä kuvailtiin esimerkiksi niin, että esihenkilön toiminnasta ja vastauksista näkee, että hän ei oikeasti sisäistä kuulemaansa. Haastateltava A1 kuvaili tätä ”näennäisenä kuunteluna” ja haastateltava A2 niin, että esihenkilö on vähän ”siellä sun täällä”. Hyvänä kuunteluna koettiin se, että esihenkilö esimerkiksi katsoo silmiin, kirjoittaa ylös asioita, joita hänen pitää keskustelun perusteella tehdä ja kysyy tarkentavia kysymyksiä.

Jos [esihenkilö] ei ota niitä asioita mitenkään ylös itselleen, niin mä oon tiennyt jo siinä hetkessä, että ne eivät tule tapahtumaan, koska hän unohtaa ne sillä hetkellä, kun se keskustelu päättyy. (A1)

Myös se, että esihenkilö työskentelee samassa tilassa työntekijöiden kanssa, koettiin hyvänä toimintamallina, sillä tämä tekee esihenkilöstä helposti lähestyttävän. Haastattelujen perusteella esihenkilön hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu myös se, että hän kysyy työntekijöiltä heidän mielipiteitään ja ottaa heidät mukaan muutoksiin. Haastateltava A2 kertoi tapauksesta, jossa esihenkilö pyysi aina yhtä työntekijää viestimään muulle työyhteisölle asioita, jotka olisivat olleen esihenkilön ja yksittäisten työntekijöiden välisiä. Tämä koettiin työyhteisössä ikävänä ja hämmentävänä.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että esihenkilöt eivät aina ole koulutettuja työhön. Esihenkilöt saattavat ylentyä positioon rivityöntekijän paikalta muutaman päivän koulutuksen jälkeen, jolloin koulutusta tai kokemusta ei ole riittävästi. Haastatteluiden perusteella erillisestä koulutuksesta esihenkilön vuorovaikutustaitoihin olisi hyötyä. Tämän koulutuksen tulisi pitää jokin yrityksen ulkopuolinen taho puolueettomuuden takaamiseksi. Haastateltava A1 kertoi hänen vanhan esihenkilönsä käyneen vapaaehtoisesti lähiesihenkilökoulutuksen, jonka tiimin työntekijät kokivat todella hyvänä. Tämä ei ollut yrityksen yleinen toimintamalli, vaan yleensä esihenkilöille tarjottiin vain kahden päivän koulutus ennen positioon siirtymistä.

Jotta työkuultuuria saataisiin muutettua parempaan suuntaan, niin pitäisi ehdottomasti panostaa paremmin vuorovaikutukseen ja vuorovaikutustaitoihin ja siihen, että esihenkilöt on oikeasti koulutettuja. (A1)

Esihenkilön vuorovaikutustaidot näkyvät myös esimerkiksi yhteisissä kokouksissa. Haastateltava A2 kertoi, että hänen nykyisessä työpaikassaan viikoittaisten kokousten lopussa käydään läpi ennakoon täytetyn ”fiilismittarin” vastaukset. Mittarissa voi olla jokin kysymys esimerkiksi työhyvinvoinnin parantamiseen liittyen ja vastauksista keskustellaan yhdessä. Tämän haastateltava koki todella hyvänä toimintamallina ja kertoi, että toteutettavissa olevat toiveet yleensä myös oikeasti jalkautetaan yritykseen uusiksi käytännöiksi.

Haastatteluissa kävi ilmi, että vuorovaikutusta voi kehittää myös esimerkiksi antamalla mahdollisuuden pitää tiimipalavereja muuallakin kuin toimistolla ja purkamalla tätä kautta hierarkkisuuutta. Myös selkeää viestintää kiitoksiin liittyen toivottiin. Aineellisen kiitoksen antaminen esimerkiksi ilmaisen lounaan muodossa ei ole työntekijöille merkityksenkäs, jos ajatusta lounaan taustalla ei tiedetä eikä kiitoksesta viestitä sanoin.

Vaikutukset työmotivaatioon ja työkokemukseen

Haastattelujen perusteella esihenkilön vuorovaikutustaidoilla on merkitystä työntekijöiden työmotivaatioon. Jos esihenkilö ei kuuntele työntekijöitä tai vaikuta itse olevan motivoitunut työtehtäviinsä, työntekijä voi kokea, että omakaan työ ei ole merkittävää, joka puolestaan heikentää työmotivaatiota. Kommunikaation puute esihenkilön kanssa voi vaikuttaa esimerkiksi kokemukseen siitä, että esihenkilö ei edes huomaisi tai olisi kiinnostunut, jos työtä tehdään huonosti. Työntekijöiden työpanos siis laskee, kun oman työn ja ponnistelujen ei koeta olevan tärkeitä tai merkittäviä esihenkilön silmissä.

Mun työmotivaatiota esimerkiksi heikentää sellainen, että mä nään, että [esihenkilöä] ei kiinnosta esimerkiksi ne omat työtehtävät ja että hän ei ole itse motivoitunut siihen omaan työtehtäväänsä, niin miksi minäkään olisin. (A1)

Jos [esihenkilö] ei kuuntele, niin tulee vähän sellainen olo, että onko mun työpanoksella niin paljon väliä. Jos esihenkilö on mukava ja kuuntelee sua, niin kyllä sitten haluaa panostaa enemmän siihen työhön eikä tuottaa pettymystä. (A2)

Jos ei saa mitään kiitosta suoraan esihenkilöltä, niin kyllä se syö työmotivaatiota ja sitten on vaan sellainen ”no mä oon vaan töissä täällä” -fiilis. (A3)

Jos esihenkilö ei osoita kiitosta työntekijöitä kohtaan, voi työntekijälle tulla olo, että hän ei itse ole arvostettu. Haastatteluissa kävi ilmi, että myös oma joustavuus työnantajan suuntaan katoaa, jos työntekijä kokee, että esihenkilölläkään ei ole tahtoa joustaa tai selvittää työntekijän pyytämiä asioita. Haastateltava A3 kertoi, että työmotivaation kannalta etenkin uran alkuvaiheessa ja pienipalkkaisissa töissä esihenkilöltä saatu kiitos on vielä tärkeämpää kuin myöhemmin jo uralla edetessä.

Haastateltava A1 kertoi, että esimerkiksi uusien työntekijöiden tai kollegoiden auttaminen saattaa heikentää omia tuloksia, sillä perehdyttämistä ei ole aikataulutettu työntekijöiden päiviin, joten se on aina pois omasta tekemisestä. Jos esihenkilö ei näe näitä syitä lukujen heikentymisen taustalla, vaikuttaa se työmotivaatioon heikentävästi. Haastatteluissa kävi kuitenkin myös ilmi, että jos lukujen seuraamisesta ei tehdä ahdistavaa kokemusta, vaan annetaan myös hyvää palautetta lukujen parantumisesta, voi se olla työmotivaation kannalta positiivista.

”Kukaan ei tavallaan näe sitä hyvää mitä mä teen niiden lukujen läpi, vaan ne vaan näkee, että sulla on ollut heikko kontaktiteho.” (A1)

Haastatteluissa kerrottiin, että esihenkilön vuorovaikutustaidoilla voi olla myös positiivinen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon. Tällaista toimintaa on esimerkiksi valmentava ja kannustava työote ja kiinnostus työntekijöiden asioihin. Haastateltavista yksi toi esille, että esihenkilön kiinnostus myös töiden ulkopuolisiin asioihin on merkittävää työmotivaation kannalta. Työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen ja huomioon ottaminen päätöksissä kohottaa työmotivaatiota. Haastateltava A3 kertoi, että hänen luottamuksensa myös omaan ammattitaitoonsa kasvaa, jos esihenkilö ottaa hänet mukaan päätöksiin esimerkiksi järjestelmämuutoksista.

Haastateltava A2 kertoi näkevänsä työntekijöiden hyvinvoinnin ja mielenterveyden vaikuttavan suoraan myös yrityksen tuloksellisuuteen ja tuottoon. Esihenkilön tuki ja kannustus työntekijöiden uralla etenemiseen ja itsensä haastamiseen nähtiin positiivisena vaikutustekijänä työmotivaatioon. Haastatteluissa kävi ilmi, että positiivinen vuorovaikutus esihenkilön kanssa voi vaikuttaa työpanokseen nostavasti, kun esihenkilölle ei haluta tuottaa pettymystä. Myös ennakoivia ja muiden työtä helpottavia työtehtäviä tehdään matalammalla kynnyksellä, kun työmotivaatio on korkeampi. Työmotivaation kasvaminen vaikuttaa myös siihen, että työpaikassa pysytään todennäköisesti pidempään.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työhyvinvointikyselyiden täyttäminen säännöllisesti sekä niiden läpikäyminen yhdessä sille varatun ajan kanssa vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon. Haastateltavat kokivat työmotivaation kannalta hyvänä sen, että työntekijät saavat lähettää kehitysideoita esihenkilölle ja nämä ideat käydään esimerkiksi tiimipalaverissa yhdessä läpi. Kun kehitysideat oikeasti otetaan huomioon ja toteutetaan, kohottaa tämä työntekijöiden työmotivaatiota ja työpanosta.

Haastatteluissa kerrottiin, että esihenkilön ankara vuorovaikutustyyli voi hetkellisesti luoda painetta suoriutua työstä hyvin, mutta myöhemmin tämä voi johtaa esimerkiksi loppuun palamiseen ja sairauslomiin. Haastatteluissa kävi ilmi, että esihenkilön ankarana nähty toiminta on vaikuttanut työntekijöiden mielenterveyteen. Haastateltavilla oli kokemuksia kollegoiden jäämisestä sairauslomalle jopa vuodeksi tai irtisanoutumisesta esihenkilön vuorovaikutustaitojen takia.

Kaikki haastateltavat nostivat oma-aloitteisesti teemahaastattelurungon ulkopuolelta esille sairauslomien määrän ja merkityksen esihenkilön vuorovaikutustaitoihin liittyen. Kaikilla haastateltavilla oli tiedossa yksi tai useampi esimerkki kollegoiden jäämisestä sairauslomalle tai irtisanoutumisesta esihenkilön vuorovaikutusosaamisesta johtuen. Teemahaastattelun keskustelunomaisuus mahdollisti tämän aiheen käsittelyn, sillä teemahaastattelurungossa ei ollut mainintaa sairauslomista eikä haastattelija kysynyt aiheesta. Esihenkilön vuorovaikutustaitojen ja työntekijöiden sairauslomien suhde vaikuttaisi olevan siis todella merkittävä, sillä 100% haastateltavista kokivat tärkeäksi tuoda aiheen itse esille haastatteluissa. Seuraavissa sitaateissa haastateltavia ei eritellä erikseen aiheen arkaluontoisuuden vuoksi ja yksityisyyden turvaamiseksi.

”Meillä oli yksi siinä osastolla, joka oli melkein vuoden pois koska sillä oli burnout, ja en ihmettele et miksi.” (AX)

”Jos on jotain mielenterveystaustaa, niin ne on puhjennut tuon myötä ja sitten on joutunut sairasloman kautta lähtemään.” (AX)

Pahimmillaan haastatteluiden perusteella esihenkilön kehittymättömät vuorovaikutustaidot vaikuttavat työntekijän työmotivaatioon niin paljon, että työntekijät eivät halua tulla töihin. Haastatteluissa tuli ilmi myös kokemuksia, joissa haastateltava on joutunut piiloutumaan ja välttelemään esihenkilöään, sillä hänen koettiin vahtivan ja tarkkailevan työntekijöitä, jonka haastateltava koki erittäin ahdistavana. Haastateltava kertoi uskovansa, että hänen mielenterveytensä olisi kärsinyt paljon, jos olisi jatkanut kyseisessä työssä.

Konfliktien käsittely

Haastatteluissa käsiteltiin työyhteisöiden sisäisiä konflikteja. Kaikkia haastateltavia pyydettiin kertoamaan esimerkki mistä tahansa tilanteesta, jonka on työyhteisössä koettu haastavana. Tilanne sai olla mikä vain, kunhan haastateltavalla oli kokemus siitä, että tilannetta olisi työyhteisössä ollut tarpeellista käsitellä. Haastatteluissa kävi ilmi, että konfliktit perustuvat yleensä esihenkilön tai ylemmän johdon toimintaan ja ne ovat yleensä jääneet käsittelemättä. Tässä osiossa ei haastateltavia eritellä ollenkaan merkinnöillä A1, A2 tai A3 aiheen arkaluontoisuuden vuoksi ja anonymiteetin täydelliseksi turvaamiseksi.

Yksi haastateltava kertoi hänen työpaikallaan lähiaikoina käynnissä olleesta muutoksensuunnittelusta. Hänen oma esihenkilönsä oli tällöin pitkällä vapaalla, joten tiimille muutoksensuunnittelusta oli kertonut sijaistava esihenkilö. Hänellä ei kuitenkaan ollut vastauksia työntekijöiden kysymyksiin, sillä hän oli ainoastaan ilmoitusvastuussa. Haastateltavalle jäi tästä olo, että heidät oli jätetty tyhjän päälle. Muutoksensuunnittelun ei alun perin pitänyt koskea haastateltavan tiimiä ollenkaan, mutta nopeasti kävikin ilmi, että muutos tuli vaikuttamaan kaikkiin työntekijöihin. Haastateltavan tiimi ja työnkuva muuttui muutoksen jälkeen täysin, mutta tätä ei silti käsitelty työyhteisössä ollenkaan. Haastateltava koki, että tämä heikensi hänen työmotivaatiotaan peruuttamattomasti.

”Meille ensin ilmoitettiin, että tämä muutos ei edes koske teitä. Sitten ilmoitettiin, että kyllä koskeekin, mutta ei teiltä silti kysytä mitään.” (AX)

Konflikteja työyhteisössä voi aiheuttaa myös epäselkeät ohjeistukset. Esimerkiksi uusiin asiakastilanteisiin ei välttämättä ole vielä yhteistä ohjeistusta. Jos esihenkilö ei näissä hetkissä ole tavoitettavissa, täytyy työntekijöiden tehdä päätökset itse. Tästä voi kuitenkin tulla huonoa palautetta esihenkilöiltä jälkeenpäin, jos työntekijöillä ei ole ollut valtuuksia tai lupia tehdä kyseessä olevia toimenpiteitä. Haastateltava kokee, että asiakastilanteissa ei kuitenkaan ole muutakaan vaihtoehtoa, jos esihenkilö ei ole läsnä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät saattavat jättää myös sanomatta epäkohdista, sillä he eivät usko, että heitä kuunneltaisiin tai että asialle ei kuitenkaan tehtäisi mitään. Tämä aiheuttaa sen, että konfliktitilanteita ei saada purettua, kun työntekijöillä ei ole motivaatiota puuttua epäkohtiin. Yksi haastateltava kertoi työyhteisöstä, jossa esihenkilön aggressiivinen vuorovaikutustapa heikensi koko työilmapiiriä useamman vuoden ajan. Esihenkilö vahti tarkasti alaisiaan ja nokki työntekijöitä, sillä hän koki, että he tekevät väärin. Haastateltava kertoi tapauksesta, jossa esihenkilö oli esimerkiksi salaa kellottanut työntekijän työtä, sillä hän koki työtahdin olevan liian hidask. Esihenkilö myös saapui työpaikalle vapaapäivinäänkin ja vaati työntekijöiltä aina täydellisyyttä.

Haastateltava kertoi, että esihenkilön käytökseen ei uskallettu puuttua, sillä työntekijät kokivat, että tästä aiheutuisi tappelua tai riitaa. Työyhteisössä ei juurikaan kommunikoidu tai uskallettu puhua vaikeista asioista, jonka haastateltava koki ongelmallisena. Haastateltava pohti, että työntekijät uskoivat, että heitä ei otettaisi tosissaan, jos he puuttuisivat esihenkilön käytökseen. Tapauksesta oli pidetty yksi yhteinen kokous, mutta esihenkilö oli itsekin paikalla painostavalla asenteella, jolloin työntekijät eivät uskaltaneet sanoittaa oikeita ajatuksiaan ääneen. Haastateltava kuvaili esihenkilön asennetta niin, että hän hyökkäisi kimppuun, jos kukaan sanoisi mitään.

Yksi haastateltava kertoi uudesta esihenkilöstä, joka ”savustaa” työntekijöitä ulos organisaatiosta. Tämä hiertää työntekijöiden välejä ja aiheuttaa myös haluttomuutta kommunikoida esihenkilön kanssa suoraan. Haastateltava kertoi, että on ollut tilanteita, joissa esihenkilölle täytyisi ilmoittaa jostain asiasta, mutta tätä ei tehdä siinä pelossa, että tilanne kääntyisi jälkeenpäin kuitenkin omalle kontolle. Työntekijät puhuvat siis ristiin toisilleen esihenkilön toiminnasta ja huhut liikkuvat

myös organisaation ulkopuolelle. Tämä aiheuttaa sen, että uusia työnhakijoitakin on yleensä jo varoitettu esihenkilön toiminnasta, eikä uusia tekijöitä saada tämän takia välttämättä palkattua.

Kaikki muutkin työntekijät ovat [uudelle työntekijälle] silleen, että 'tsemppiä tohon, tää on testi, että kauan selviät siellä'. Niin toihan on tosi vahingollista ja syö motivaatiota heti silmissä." (AX)

Haastateltava kertoi myös, että esihenkilö on esimerkiksi fyysisesti huutanut työntekijöille. Työntekijöiden menettäminen jo koeajalla on yritykselle kallista, mutta esihenkilön vuorovaikutustaitojen takia tätä tapahtuu. Työntekijöitä on myös sairastunut tilanteen myötä ja irtisanoutunut sairasloman kautta. Esihenkilön toiminta siis käytännössä myrkyttää koko organisaation toimintaa.

Arvostuksen kokemukset

Haastateltavat toivat ilmi, että he kokevat työyhteisössä arvostuksen ja välittämisen kokemuksia yleensä kollegoiden kesken. Arvostus näkyy usein kiitoksina ja kehuina tehdystä työstä. Vaikeissa asiakastilanteissa lähistöllä oleva kollega saattaa esimerkiksi tulla sanomaan, että tilanne hoidettiin hyvin. Esihenkilön tai ylemmän johdon toimesta arvostusta koettiin hyvin vähän, sillä he eivät ole läsnä jokapäiväisessä työssä. Haastateltava A1 toi ilmi, että työntekijät eivät ole koskaan edes tavanneet ylempään johtoon kuuluvia henkilöitä, jotka kuitenkin tekevät työntekijöitä koskevia päätöksiä. Haastateltava kertoi kokevansa, että työntekijät ovat vain numeroita ylemmälle johdolle ja tämä heijastuu painostuksena myös esihenkilön vuorovaikutukseen työntekijöiden suuntaan.

Jos sä näet ihmiset vaan numeroina, niin eihän siinä ole mitään sellaista kosketuspintaa, että miten sä voisit edes arvostaa heitä. (A1)

Haastatteluissa tuotiin myös ilmi rekrytointin tärkeys työilmapiiriin ja arvostuksen kokemuksiin. Haastateltava A2 kertoi kokevansa, että rekrytointi on hänen organisaatiossaan tehty hyvin, sillä kollegat ovat mukavia ja ystävällisiä sekä kysyvät kuulumisia. Haastateltava A1 taas kertoi, että hänen organisaatiossaan esihenkilöt ylenevät positioon yleensä suoraan ”rivityöntekijän” paikalta, joten erillistä rekrytointia yrityksen ulkopuolelta esihenkilöille ei käytännössä tehdä.

Haastattelujen perusteella arvostuksen tunteita aikaansaa esimerkiksi se, että esihenkilö kysyy kuulujensa tietäessään työntekijän uudesta elämänvaiheesta tai isosta muutoksesta. Kuulumisten kysyminen täytyy kuitenkin tulla aidosta kiinnostuksesta, eikä yrityksen määrittämästä protokollasta. Kun työntekijöillä on olo, että heistä välitetään, kokevat he olonsa tervetulleiksi ja kuuluvansa aidosti työyhteisöön.

Haastateltava A3 kertoi, että esimerkiksi lounaalle kutsuminen jo ennen työsuhteen alkamista on ihana ele ja saa työntekijän tuntemaan, että on hän arvostettu ja häntä oikeasti odotetaan mukaan osaksi työyhteisöä. Tällaisessa tilanteessa pääsee rennommin tutustumaan uusiin tiimitovereihin ja tämä helpottaa jatkossa esimerkiksi avun kysymistä, kun kaikkien toimenkuvat ovat jo selvillä. Haastateltava pohti, että tämä toimintamalli voisi olla käytössä joka yrityksessä.

Esihenkilön antama positiivinen palaute ei haastattelujen perusteella tunnu silloin aidolta, jos kiitoksia ei perustella mitenkään. Haastateltavat kokivat, että positiivinen palaute on aidompaa kollegoilta, sillä he ovat mukana arjen työssä. Työntekijät kuitenkin toivovat, että hyvä palaute kerrottaisiin myös esihenkilöille, sillä se voi vaikuttaa esimerkiksi palkkaukseen ja uralla etenemiseen.

Haastateltavat pohtivat, että syy esihenkilöiden ajoittain kehittämättömille vuorovaikutustaidoille saattaa olla vanhanaikaisen työkuulttuurin noudattaminen. Myös koulutuksen tai kokemuksen puute kävi ilmi haastatteluissa kehittämättömille vuorovaikutustaidoille esihenkilötyössä. Haastateltava A1 mietti, että jos esihenkilö ei ole läsnä päivittäisessä työssä tai tiedä millaista se on, vaikuttaa tämä todennäköisesti myös hänen vuorovaikutustapaansa.

Haastattelujen mukaan esihenkilöitä tulisi kouluttaa enemmän ja erityisesti vuorovaikutustaitoja sekä työntekijöiden hyvinvoinnin merkitystä tulisi korostaa. Haastateltava A3 pohti, että esihenkilöitä on mahdollisesti ennen johdettu pelolla ja he tuovat nyt samankaltaista tuttua työkuultuuria uuteen paikkaan, sillä he eivät välttämättä tiedä muusta. Haastateltavien mukaan esihenkilöt vaikuttavat siltä, että he kokevat asemansa olevan uhattuna, jos heitä kritisoidaan.

Haastateltava A3 kertoi, että varsinkin konfliktitilanteissa olisi tärkeää teroittaa organisaation yhteisiä toimintamalleja ja linjauksia. Esimerkiksi työsuojeluvaltuutettujen olemassaolosta olisi hyvä muistuttaa sekä selkeyttää kaikkien oikeuksia ja velvollisuuksia, jotta kaikki pystyvät pitämään

omia puoliaan. Myös työntekijöiden toimesta tehtyä selän takana puhumista tulisi kitkeä, sillä tämä vaikuttaa negatiivisesti varsinkin uusien työntekijöiden työmotivaatioon.

”Musta olisi tärkeää tiedottaa kaikkia, että muistakaa teidän oma toimenkuvanne, että jokainen pystyisi pitämään puoliaan siinä tilanteessa.” (A3)

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma oli etsiä vastausta siihen, onko esihenkilön vuorovaikutusosaaminen merkittävä tekijä työntekijöiden työntekijäkokemukseen. Ongelmaa ratkaisevat tutkimuskysymykset olivat ”miten esihenkilön vuorovaikutustaidot vaikuttavat työntekijöiden työntekijäkokemukseen?” ja ”miten esihenkilö voi kehittää omia vuorovaikutustaitojaan?”. Tutkimuksen avulla pyrittiin tuottamaan tarkka kuvaus siitä, miten esihenkilön vuorovaikutustaidot vaikuttavat työntekijöiden työntekijäkokemukseen, sekä pyrittiin kuvaamaan, miten esihenkilö voi kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. Tässä luvussa käsitellään tulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä.

Teoriaosuudessa käytiin läpi, että esihenkilön toivotaan olevan aito, helposti lähestyttävä ja valmis antamaan palautetta (Piha & Poussa, 131). Järvisen (2014, 264) mukaan esihenkilön tärkein tehtävä on toimia alaisten tukena. Tutkimuksen mukaan hyvä esihenkilö on helposti lähestyttävä ja kannustava. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilön tärkein tehtävä on työyhteisön tukeminen yhteiseen tavoitteeseen, jotta työntekijät voivat tehdä työtänsä niin hyvin, kuin mahdollista. Palautteen anto ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen kuuluu myös esihenkilön keskeisiin työtehtäviin. Vuorovaikutuksen toimimisen varmistaminen tiimissä on tutkimuksen mukaan myös esihenkilön vastuulla.

Teoriaosuudessa vuorovaikutustaitoja kuvailtiin katsekontaktin pitämisenä, selkeiden ohjeiden antamisena, taitona viestiä tuen antamisesta, ryhmän ristiriitatilanteiden hallitsemisena ja kykynä innostaa muita (Isotalus & Rajalahti 2017). Kuuntelussa olennaista on keskittyminen toiseen osapuoleen ja kaiken muun jättäminen sivuun keskustelun ajaksi (Talvio & Klemola 2017, 107-110). Tutkimustulokset vahvistavat näitä väitteitä, sillä hyvänä kuunteluna haastateltavat kuvailivat katsekontaktin pitämistä, asioiden kirjoittamista ylös ja tarkentavien kysymysten esittämistä. Huonona kuunteluna kuvailtiin sitä, että esihenkilön yleisestä toiminnasta huomaa, että hän ei sisäistä kuulemaansa, eli ei esimerkiksi kirjoita asioita ylös tai on ”vähän siellä sun täällä”.

Jos ihmisen verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä ovat vuorovaikutustilanteessa keskenään ristiriidassa, vastapuoli uskoo nonverbaalista viestintää helpommin (Isotalus & Rajalahti 2017; Emerson 2021). Sanatonta viestintää ovat esimerkiksi ilmeet, eleet, asennot ja laajemmin se yleinen tapa, jolla toinen ihminen kohdataan (Ojala & Uutela 1993, 76). Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että jos esihenkilö ei eleillään osoita kuuntelevansa, niin työntekijät eivät usko hänen sisäistävän keskustelussa käytyjä asioita. Nonverbaalista viestintää uskotaan siis tutkimuksen mukaan herkemmin, kuin verbaalista.

Vaikutukset työmotivaatioon

Johtajan avoimuudella ja oikeudenmukaisuudella on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon ja organisaatioon sitoutumiseen. (Syvänen 2015, 133; Isotalus & Rajalahti 2017; Ojala & Uutela 1993, 95.) Työmotivaatio taas vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja siihen, miten työntekijä suhtautuu työyhteisöön laajemmin. Johtaja voi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. (Syvänen 2015, 117.) Tutkimustulokset vahvistavat, että esihenkilön vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys työntekijöiden työmotivaatioon ja työpanokseen. Esihenkilön kehittämättömät vuorovaikutustaidot laskevat työntekijöiden työmotivaatiota, työpanosta ja sitoutumista yritykseen. Esihenkilön kehittyneet vuorovaikutustaidot edesauttavat työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta sekä sitoutumista yritykseen, ja näin kasvattavat työmotivaatiota sekä työpanosta ja tätä kautta myös yrityksen tuloksellisuutta.

Isotalus ja Rajalahti (2017) kertovat, että työhyvinvointia lisää myös kokemus siitä, että on itse hyvä kuuntelija. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät nauttivat siitä, että pääsevät auttamaan uusia työkavereita ja mahdollistamaan heille onnistumisen kokemuksia. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista, sillä muiden auttamista ei ole laskettu työaikaan, jolloin se heikentää työntekijän johdolle näkyviä tuloksia. Tulosten mukaan työkavereiden kuunteleminen ja auttaminen siis lisää työhyvinvointia.

Työntekijäkokemukseen voi vaikuttaa myös työn ulkopuoliset asiat, jos esihenkilöltä toivotaan joustavuutta henkilökohtaisen elämän tilanteen takia (Huhta & Myllyntaus 2021). Tutkimuksessa

kävi ilmi, että esihenkilön kiinnostus myös työntekijän henkilökohtaiseen elämään kasvattaa työmotivaatiota. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden vastavuoroinen joustavuus esihenkilöä kohtaan myös katoaa silloin, jos esihenkilökään ei osoita halua joustavuuteen.

Talvio ja Klemola (2017, 9-10) kertovat, että vuorovaikutustaitojen opettelua tulisi järjestää työelämässä kaikille, sillä vuorovaikutustaitoja tarvitaan joka alalla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilöitä ei usein ole koulutettu tehtävään tarpeeksi. Tutkimuksen mukaan esihenkilöitä kannattaisi kouluttaa lisää varsinkin vuorovaikutustaitoihin liittyen. Koulutuksen tulisi olla jonkun yrityksen ulkopuolisen tahon järjestämä, jotta kouluttaminen on puolueetonta, eikä ainoastaan yrityksen jo olemassa olevien käytäntöjen vahvistamista.

Tietoperustassa käytiin läpi, että työpaikalla tulisi tukea työntekijöiden psykologisia perustarpeita, joihin kuuluvat autonomia, kompetenssi, kyvykkyys ja hyvän tekeminen (Huhta & Myllyntaus 2021, Grönman 2021). Tämän lisäksi työntekijöiden tulisi kokea olevansa arvokkaita työyhteisössä (Huhta & Myllyntaus 2021). Tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilön oma motivaation puute vaikuttaa myös alaisten työmotivaatioon. Jos esihenkilö ei vaikuta olevan motivoitunut omaan työtehtäväänsä, alaisetkaan eivät näe omaa työtään merkittävänä, joka laskee työmotivaatiota. Tutkimuksen mukaan heikko vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijöiden välillä voi vaikuttaa myös uskemukseen siitä, että esihenkilö ei edes huomaisi, jos työtä suoritetaan huonosti. Tämä heikentää työntekijöiden arvostuksen ja merkittävyyden kokemuksia sekä laskee työpanosta ja motivaatiota.

Tutkimuksen perusteella tulosten seuraaminen aiheuttaa työpaikoilla työmotivaation heikkene- mistä. Syitä tulosten heikkenemiselle voi olla monia, mutta esihenkilö ei aina näe näitä syitä lukujen takaa, jos hän ei ole mukana päivittäisessä työssä. Tämä aiheuttaa työntekijöille kokemuksen siitä, että lukujen seuraaminen on tärkeämpää, kuin esimerkiksi työkavereiden tai uusien tiimiläisten auttaminen. Oma työtä ei siis nähdä merkittävänä, joka heikentää työmotivaatiota.

Työntekijöiden työpanos laskee, jos he eivät koe olevansa arvostettuja tai saavansa palautetta tehdystä työstään (Hellsten 1991, 207-208). Tutkimuksen mukaan kiitoksen osoittaminen esihenkilön toimesta työntekijöille viestii heille siitä, että he ovat arvostettuja. Kiitoksesta täytyy kuitenkin viestiä selkeästi ja tarkoituksenmukaisesti. Positiivinen palautekaan ei tutkimuksen mukaan tunnu

aidolta, jos sitä ei perustella mitenkään. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kiitoksen merkitys on sitä tärkeämpää, mitä enemmän alkuvaiheessa uraansa työntekijä on. Esihenkilön joustavuus työntekijöitä kohtaan heijastaa myös työntekijöiden joustavuutta vastavuoroisesti.

Tutkimuksen mukaan esihenkilön vuorovaikutustaidoilla voi olla myös positiivinen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon. Tällaisia taitoja ovat esimerkiksi valmentava ja kannustava työote ja aito kiinnostus työntekijöiden hyvinvointiin. Esihenkilön kannustava asenne voi myös edesauttaa työntekijöiden luottamusta omaan ammattitaitoonsa. Kun vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijöiden välillä on positiivista ja kannustavaa, ei hänelle haluta tuottaa pettymystä, jolloin työntekijöiden työpanos kasvaa.

Arvostuksen kokemukset

Teoriaosuudessa käytiin läpi, että kun työntekijät kokevat työyhteisössä arvostuksen kokemuksia, sitoutuvat he enemmän yritykseen eivätkä ole yhtä todennäköisesti vaihtamassa työpaikkaa (Huhta & Myllyntaus 2021, Hellsten 1991, 207-208). Esihenkilön kuuntelutaidot ja läsnäolo taas kasvattavat työntekijöiden työmotivaatiota (Esihenkilön kuuntelun ja läsnäolon taidot työelämässä 2023). Tutkimuksen mukaan työmotivaation kasvaminen vaikuttaa myös siihen, että tietyssä työpaikassa pysytään pidempään. Tutkimuksessa kävi ilmi, että arvostuksen kokemuksia koetaan työyhteisössä yleensä ainoastaan työkavereiden kesken. Arvostusta ei juurikaan koeta esihenkilön tai ylemmän johdon toimesta. Tutkimuksen mukaan työntekijät saattavat kokea, että johtajat eivät näe työntekijöitä edes ihmisinä, sillä numerot määrittävät kaiken.

Hellstenin (1991, 211) mukaan kaikkien ihmisläheistä työtä tekevien tulisi kiinnittää huomiota myös omaan hyvinvointiinsa. Myös esimerkiksi valmennusta oman persoonan kohtaamiseen tulisi kuulua kaikille, jotka tekevät auttamistyötä. (Hellsten 1991, 211.) Tutkimuksen mukaan esihenkilöjen kehittämättömät vuorovaikutustaidot johtuvat koulutuksen puutteesta ja vanhanaikaisen työ-kulttuurin noudattamisesta.

Sosiaalinen tuki ja välittämisen sekä arvostuksen kokemukset tyydyttävät ihmisen henkisiä perustarpeita, joka myös lisää työhyvinvointia. Tämän takia esihenkilöiden läsnäolo on työntekijöiden sitouttamisen ja motivoimisen kannalta elintärkeää. (Syvänen ym. 2015, 26.) Tutkimuksessa kävi

ilmi, että esihenkilöt eivät usein ole läsnä päivittäisessä työssä, joka aiheuttaa työntekijöissä työmotivaation laskua.

Huhta ja Myllyntaus (2021) kertovat, että työntekijäkokemuksen parantaminen vähentää sairauspoissaoloja ja kasvattaa tuottavuutta. Työntekijöiden mielenterveydellä on myös selkeä yhteys työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin (Mielenterveys työpaikalla n.d.). Haastateltavat kertoivat useista esimerkkitapauksista, joissa työntekijät ovat jääneet sairauslomalle loppuun palamisen takia ja tämän jälkeen irtisanoutuneet. Tutkimuksen mukaan esihenkilön vuorovaikutustaitojen takia on ollut myös tapauksia, jossa työntekijät ovat irtisanoutuneet jo koeajalla, joka on kallista yritykselle. Esihenkilön ankara vuorovaikutustapa voi vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon niin paljon, että he eivät halua tulla töihin.

Tutkimuksen perusteella esihenkilön vuorovaikutustaitojen ja työntekijöiden sairauslomien määrän suhde on erittäin merkittävä. Tästä kertoo myös se, että kaikki haastateltavat nostivat aiheen oma-aloitteisesti esille teemahaastattelurungon ulkopuolelta. Kaikilla haastateltavilla oli aiheesta yksi tai useampikin esimerkkitapaus omasta työyhteisöstään tiedossa, joka kertoo myös ilmiön laajuudesta. Työterveyslaitoksen (n.d.) verkkosivuilla kerrotaankin, että mielenterveyden häiriöt ovat suurin työkyvyttömyyttä aiheuttava tekijä tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohella. Esihenkilötyöllä tulisi tukea myös työntekijöiden mielenterveyttä. (Työelämä ja mielenterveys n.d.)

Konfliktien käsittely

Varsinkin konfliktitilanteissa esihenkilön on tärkeää antaa työntekijälle mahdollisuus tulla kuuluksi. Työntekijän tarpeista ja mielipiteistä tulisi olla kiinnostunut ja muutostilanteissa työntekijöille täytyy antaa mahdollisuus osallistua asian käsittelyyn. (Ojala & Uutela 1993, 125.) Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että työntekijöiden mielipiteiden kysyminen ja muutoksiin mukaan ottaminen koetaan työmotivaatiota kasvattavana seikkana. Esimerkiksi viikoittaisiin kokouksiin voisi ottaa mukaan käytännön, jossa käydään kaikkien ehdotukset läpi yhteisesti.

Konfliktien käsittelyssä olennaista on se, että esihenkilö kuuntelee eri osapuolten näkemyksiä ja kysyy lisäkysymyksiä (Järvinen 2014). Konfliktien käsittelyn välttely estää yksilöiden tunteiden ja

erilaisten tarpeiden ilmaisemisen. Onnistunut konfliktien käsittely tarkoittaa sitä, että kaikkia osapuolia on kuunneltu. (Ojala & Uutela 1993, 124-127). Tutkimuksen perusteella konfliktit jäävät työyhteisöissä usein kokonaan käsittelemättä, eikä työntekijöiltä ole kysytty mielipiteitä ollenkaan. Tämä sivuun jättämisen kokemus laskee työntekijöiden työmotivaatiota tutkimuksen mukaan peruuttamattomasti.

Konflikteihin suhtautumista määrittää kulttuuri, joka organisaatiossa vallitsee. Jotta konflikteja pystytään käsittelemään onnistuneesti, tulisi työyhteisössä vallita tutkiva ja avoin keskusteluilmapiiri. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilö kyselee ja kuuntelee aktiivisesti työntekijöiden näkemyksiä. (Järvinen 2014.) Työyhteisön avoin keskusteluilmapiiri tukee myös työntekijöiden mielenterveyttä (Mielenterveys työpaikalla n.d.). Tutkimuksen mukaan työntekijöillä on usein kokemus siitä, että heitä ei kuitenkaan kuunneltaisi, joten epäkohdista on myös turhaa ilmoittaa. Useissa työyhteisöissä ei siis vallitse avoin keskusteluilmapiiri.

Konfliktien käsittelyssä työyhteisön jäsenten yksilölliset erot vaikuttavat siihen, miten tilanne koetaan. Esihenkilön tulisi tuntea työyhteisön jäsenten yksilölliset käyttäytymismallit ja kunnioittaa niitä. Tämä onnistuu havainnoimalla työyhteisöä ja osallistumalla aktiivisesti työtilanteisiin. (Ojala & Uutela 1993, 125.) Tutkimuksessa kävi ilmi, että konfliktit juontavat juurensa yleensä siitä, että esihenkilö ei ole mukana päivittäisessä työssä, eikä sen takia tiedä, miten esimerkiksi erilaiset päätökset käytännössä vaikuttavat.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, onko esihenkilön vuorovaikutusosaaminen merkittävä tekijä työntekijöiden työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemuksen tutkimisen lisäksi tutkimuksessa syvennyttiin myös esihenkilön vuorovaikutustaitojen ja työntekijöiden työmotivaation sekä työpanoksen suhteeseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, miten esihenkilöt pystyvät kehittämään omia vuorovaikutustaitojaan. Tutkimuksessa selvitettiin teoriaan syventyen, miten vuorovaikutustaidot yleensä määritellään ja miksi esihenkilön vuorovaikutustaidoilla on niin suuri merkitys työyhteisössä. Tutkimuksessa selvitettiin alle 30-vuotiaiden työntekijöiden ajatuksia aiheesta.

Idea tutkimukselle syntyi keväällä 2023 opintojaksolla, jossa käsiteltiin esihenkilön vuorovaikutustaitoja. Monissa keskusteluissa työelämään liittyen nousi ilmi, että esihenkilön toiminta vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Keskusteluja käytiin sekä opinnoissa että arjessa, joka herätti tutkijassa ajatuksen, että aihe on merkittävä kaikille työntekijöille, taustoista riippumatta. Myös tutkijan oma mielenkiinto vuorovaikutustaitoja kohtaan vaikutti tutkimusaiheen valitsemiseen.

Aihe on ajankohtainen, sillä vuorovaikutustaitojen merkitystä työelämässä ja työhyvinvoinnin tärkeyttä korostetaan koko ajan enemmän. Myös koronapandemian vaikutukset aiheuttivat sen, että työhyvinvoinnin tärkeys ja merkityksen kokemukset ovat nousseet työntekijöille isompaan rooliin esimerkiksi työpaikkaa valittaessa. Tutkimuksen aihe muuttui tutkimuksen edetessä entistäkin ajankohtaisemmaksi, kun maailman heikentyvä taloustilanne aiheutti epävarmuutta työpaikoilla. Useissa yrityksissä on käyty muutosneuvotteluita, jolloin esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat varsinkin koetuksella.

Tutkimusprosessi aloitettiin keväällä 2023. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimuksen oli tarkoitus valmistua kesällä 2023. Tutkimuksen toteuttaminen kuitenkin viivästyi alkuperäisestä suunnitelmasta opinnäytetyön tekijästä riippumattomista syistä. Viivästyminen ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen onnistumiseen, tuloksiin tai luotettavuuteen.

Tutkimuksen avulla saatiin syvennettyä käsitystä esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkityksestä työntekijöiden työmotivaatioon, työpanokseen ja arvostuksen sekä merkityksen kokemuksiin. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että esihenkilö voi vuorovaikutustavallaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työpanokseen. Työntekijät haluavat kokea, että heidän tekemänsä työ on merkittävää ja heidän työpanoksensa on arvokasta.

Tutkimuksen menetelmät valittiin onnistuneesti, sillä kvalitatiivisen tutkimusotteen sekä puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla aiheesta onnistuttiin saamaan tarkka kuvaus työntekijöiden näkökulmasta. Kvantitatiivisella tutkimusotteella vastaajia olisi ollut mahdollista saada enemmän, mutta vastauksiin ei olisi ollut mahdollista syventyä yhtä tarkasti. Haastateltaville haastattelu oli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ansiosta enemmän vuorovaikutteinen kokemus, joka mahdollisti heillekin tilanteen, jossa he pääsivät pohtimaan työntekijäkokemustaan tarkemmin.

Teemahaastattelu mahdollisti myös täysin uusien aiheiden nousemisen keskusteluun ennalta määrättyjen teemojen ulkopuolelta. Kaikki haastateltavat nostivat esille sairauslomien määrän tavalla tai toisella aiheeseen liittyen. Teemahaastattelurungossa ei ollut mainintaa sairauslomista ollenkaan eikä haastattelija kysynyt siitä, vaan aihe nousi kaikilta haastateltavalta itseltään. Tämän takia aihe koettiin tärkeäksi nostaa myös osaksi tutkimustuloksia, sillä esihenkilön vuorovaikutustaitojen ja työntekijöiden sairauslomien suhde vaikuttaisi tulosten valossa olevan erittäin merkittävä.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Haastateltavia oli useisiin kvalitatiivisiin tutkimuksiin verrattuna vähän. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut yleistää vastauksia kaikkiin toimialoihin ja organisaatioihin, vaan mahdollistaa laajempaa keskustelua aiheesta. Tämä saavutettiin kolmella haastattelulla onnistuneesti. Haastatteluissa oli myös tarkoituksena saavuttaa saturaatio, eli haastattelujen pitäminen niin kauan, että vastaukset alkavat toistamaan toisiaan merkittävästi. Tämä saavutettiin myös jo kolmen haastattelun jälkeen, vaikka useamman haastattelun pitäminen olisi kuitenkin ehdottomasti vahvistanut tutkimustuloksia entisestään. Haastateltavat vastasivat kuitenkin useampiin kysymyksiin hyvin samoilla tavoin ja kaikki toivat esille myös esimerkiksi sairauslomien merkityksen aiheeseen liittyen, jonka takia saturaatio koettiin saavutetuksi.

Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa haastattelurunkoa ja lisäkysymyksiä vastauksien pohjalta pyrittiin kysymään kaikilta. Haastattelujen kestoissa oli kuitenkin hajontaa (ks. taulukko 1). Haastatteluja litteroidessa kävi ilmi, että haastattelujen kestolla ei kuitenkaan ollut saadun tiedon kannalta suurta merkitystä, sillä haastatteluiden keston vaikutti eniten haastateltavien puhettavat.

Tutkimuksen teoriaosuudessa noudatettiin lähdekriittisyyttä. Tietoperusta muodostettiin mahdollisimman luotettavista lähteistä, esimerkiksi asiantuntijakirjallisuudesta ja muista asiantuntijoiden julkaisuista. Lähteinä käytettiin myös blogikirjoituksia silloin, kun julkaisujen väittämät pystyttiin todentamaan myös jostain toisesta lähteistä. Blogikirjoitusten tekijöiden asiantuntijuus pyrittiin varmistamaan esimerkiksi kirjoittajan työnimikkeellä.

Tutkimuksessa haastateltiin pientä otosta, joten tulokset eivät ole yleistettävissä joka organisaatioon tai kaikille toimialoille. Tätä opinnäytetyötä voi kuitenkin käytännössä hyödyntää avartamaan omia ajatuksiaan esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkityksestä työntekijöiden työntekijäkokemukseen ja työmotivaatioon. Tutkimuksessa haastateltiin työntekijöitä ja selvitettiin heidän näkemyksiään aiheesta. Tutkimusta ei siis voi hyödyntää esihenkilöiden näkemysten ymmärtämiseksi.

Haastatteluihin pyrittiin taustatutkimusta tekemällä valitsemaan työntekijöitä, joilla olisi kiinnostusta ja tietoa vuorovaikutustaidoista. Haastateltavat pääsivät myös tutustumaan haastattelurunkoon ennen haastattelua, jotta he pystyivät valmistautumaan ja miettimään vastauksia etukäteen. Haastateltaville kerrottiin myös tutkimuksen aihe ja tarkoitus ennen haastatteluun osallistumista. Tutkimuksen aihe tarkentui kuitenkin vielä tutkimuksen edetessä, mutta haastateltaville kerrottiin, että tutkimus koskee vuorovaikutustaitojen kehittämistä työelämässä. Aihetta rajattiin myöhemmin esimerkiksi ikäjakaumaa tarkentamalla, joten tarkennukset eivät todennäköisesti olisi vaikuttaneet haastattelurungon muotoon ja haastatteluissa saatiin siis tutkimuksen kannalta luotettavaa tietoa.

Opinnäytetyössä pystyttiin ratkaisemaan onnistuneesti tutkimusongelma vastaamalla tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa käytiin läpi tarkasti, millä eri tavoilla esihenkilön vuorovaikutustaidot vaikuttavat työntekijöiden työntekijäkokemukseen, sekä negatiivisesti että positiivisesti. Tietoperustassa selvennettiin esimerkkien kautta, miten esihenkilö voi kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. Tutkimuksen tuloksissa korostettiin kouluttautumisen tärkeyttä esihenkilön vuorovaikutustaitojen kehittämisessä.

Tutkimuksesta ei aiheutunut haittaa tutkimusprosessiin osallistujille. Kaikki kerätyt tiedot suojattiin ja tutkimuksen lopussa tuhottiin, eivätkä haastateltavat eivät ole tunnistettavissa vastauksistaan. Tutkimuksen tuloksia ei ole vääristelty ja sitaatteja pyrittiin käyttämään tutkimustulosten vahvistamiseksi.

Aiheita jatkotutkimuksille

Esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitys tulee todennäköisesti korostumaan työelämässä koko ajan enemmän. Vuorovaikutus on aiheena erittäin laaja ja vaikeasti rajattavissa, joten tutkimusta tehdessä heräsi paljon ideoita myös jatkotutkimuksille. Tähän tutkimukseen valikoitui haastateltaviksi ainoastaan naisia haastattelujoukon homogeenisyyden varmistamiseksi. Olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia eri sukupuolten eroja siinä, kuinka merkittävänä he näkevät vuorovaikutustaitojen merkityksen työyhteisössä.

Tähän tutkimukseen valitut haastateltavat työskentelivät kaikki eri aloilla. Jatkotutkimuksia voisi ehdottomasti tehdä myös siitä, miten vuorovaikutustaitojen merkitys jakautuu eri aloilla. Olisi mielenkiintoista tutkia, millä alalla tai aloilla esihenkilön vuorovaikutustaitojen kehittämiseen on jo keskitytty tarkoituksenmukaisesti. Vastavuoroisesti hyvä tutkimus voisi syntyä siitä, millä aloilla vuorovaikutustaitojen kehittämistä tarvittaisiin erityisesti.

Yksi tärkeä jatkotutkimuksen aihe olisi myös haastatella esihenkilöitä vuorovaikutustaitojen merkityksestä ja kehittämisestä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esihenkilöt ovat usein kiireisiä ja työskentelevät paineen alla. Tämä todennäköisesti vaikuttaa myös heidän vuorovaikutustapaansa, joten olisi mielenkiintoista kuulla myös esihenkilöiltä näkemyksiä ja syitä tähän. Laadukkaan vuorovaikutuksen toteutumisesta muutosneuvotteluiden aikaan organisaatioissa pystyisi ehdottomasti tekemään myös ajankohtaisen jatkotutkimuksen. Myös esihenkilöiden kouluttautumisesta voisi tehdä jatkotutkimusta, esimerkiksi siitä, miten esihenkilökoulutusten sisällöt ovat muuttuneet ajan saatossa. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten esihenkilöt ylipäätään ovat kouluttautuneet tai miten esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset eroavat siinä, mikä esihenkilön tärkein tehtävä on.

Lähteet

5 syytä, miksi kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen ovat meille hyväksi. N.d. Mieli.fi. Viitattu 17.3.2023. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/5-syyta-miksi-kuunteleminen-ja-kuulluksi-tuleminen-ovat-meille-hyvaksi/>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Riika: Vastapaino.

Alroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. E-kirja. Alma Talent. <https://janet.finna.fi/>.

Emerson, M. 30.8.2021. Eight Things You Can Do To Improve Your Communication Skills. Blogiteksti. Professional Development, Harvard Division of continuing education. Viitattu 22.5.2023. <https://professional.dce.harvard.edu/blog/eight-things-you-can-do-to-improve-your-communication-skills/>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Grönman, T. 2021. Miten ottaa psykologiset perustarpeet huomioon työyhteisössä? Blogiteksti. Mehiläinen. Viitattu 29.10.2023. <https://www.mehilainen.fi/mehilaisen-blogi/miten-ottaa-psykologiset-perustapeet-huomioon-tyoyhteisossa>

Hellsten, T. 1991. Virtahepo olohuoneessa. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016. Viitattu 27.4.2023. <https://journal.fi/prologi/article/view/95912>.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. E-kirja. Alma Talent. <https://janet.finna.fi/>.

Isotalus, P. 16.3.2021. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan tulevaisuudessa. Blogiteksti. Viitattu 24.5.2023. <https://isotalus.fi/2021/03/16/vuorovaikutustaitoja-tarvitaan-tulevaisuudessa/>.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. E-kirja. Alma Talent. <https://janet.finna.fi/>.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Matin, H., Jandaghi, G., Karimi, F. & Hamidizadeh, A. 2010. Relationship between Interpersonal Communication Skills and Organizational Commitment (Case Study: Jahad Keshavarzi and University of Qom, Iran). European Journal of Social Sciences – Volume 13, Number 3.

- Mielenterveys työpaikalla. N.d. Artikkelin Suomen Mielenterveys ry:n verkkosivuilla. Viitattu 18.5.2023. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/>.
- Ojala, T. & Uutela, A. 1993. Rakentava vuorovaikutus. Porvoo: WSOY.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi: Paremmen työelämän puolesta. Liettua: Talentum Media.
- Puro, J.-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell.
- Raine, V. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Luettavissa JAMK:n käyttäjätunnuksilla. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 15.11.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993382214806251>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Aineisto- ja teorialähtöisyys. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.10.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.10.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere: Juvenes Print.
- Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.
- The Nine Belbin Team Roles. N.d. Belbin-yrityksen nettisivut. Viitattu 27.4.2023. <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>.
- Työelämä ja mielenterveys. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 29.11.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys>.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M. & Soini, S. 2004. Työyhteisötörmäyksiä – ristiriitojen käsittely työpaikalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uud. p. Keuruu: PS-kustannus.
- Vuorovaikutus työyhteisössä. 22.7.2021. Artikkelin Suomen Mielenterveys ry:n verkkosivuilla. Viitattu 18.5.2023. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>.

Vuorovaikutustaidot. N.d. Nyyti. <https://www.nyyti.fi/opiskelijoille/opi-elamantaitoa/vuorovaikutustaidot/>.

Vuorovaikutustaitoja voi oppia. 13.1.2022. Mieli.fi. Viitattu 17.3.2023. <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/ihmissuhteet-ja-vuorovaikutus/vuorovaikutustaitoja-voi-oppia/>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

- Ikä
- Sukupuoli
- Toimiala

Ajatukset esihenkilöstä ja työyhteisöstä

- Mitä toivot esihenkilöltäsi? Mikä on esihenkilön tärkein tehtävä?
- Koetko että esihenkilösi kuuntelee sinua? Miksi/miksi ei?
- Miten esihenkilösi on ottanut huomioon vuorovaikutustaitojen kehittämisen työpaikalla?
- Vaikuttaako esihenkilö työmotivaatioosi?
- Koetko työyhteisössä välittämisen sekä arvostuksen kokemuksia?

Konfliktit työyhteisössä

- Millaisia konflikteja olet kokenut työelämässä?
- Mistä konfliktit ovat johtuneet?
- Miten konflikteja käsiteltiin työyhteisössä? Koitko, että kaikkia osapuolia kuunneltiin?
- Mitä ajatuksia tästä herää?

Liite 2. Havainnollistava esimerkki teemoittelusta

Teema	Haastateltava	Litteroinnista poimitut teemaan kuuluvat sisällöt	Oma tulkinta
Esihenkilön tärkeimmät ominaisuudet	A1	"mä toivoisin, että mun esihenkilö on helposti lähestyttävä" "hän olisi asioissa ajan tasalla ja pystyy viestimään meille ajankohtasia asioita" "jos hän lupaa jotain, niin hän myös hoitaa sen" "esihenkilön tärkein tehtävä on olla mulle tukena, että mä pystyn tekemään mun työn mahdollisimman hyvin"	Esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä ja toimia tukena työntekijöille. Esihenkilön täytyy olla myös luotettava ja olla tietoinen työyhteisön ajankohtaisista asioista.
	A2	"mä toivon esihenkilöltä läsnäoloa, mun mielestä paras esihenkilö on sellanen joka on mukana työyhteisössä ja tukee" "on semmosta kiinnostusta siihen työyhteisöön ja työyhteisön hyvinvointiin" "huolehtii, että asiat rullaa ja kulkee jouhevasti" "pitää huolen siitä, että on semmonen punainen lanka kaikessa" "olla tukena siinä työyhteisössä" "ei pelkää kysyä silleen, että 'mitä kuuluu' vaan myös johtaa ja suunnittelee ja hallinnoi työyhteisöä"	Esihenkilön tulee olla läsnä työyhteisössä ja tukea työyhteisöä ja työntekijöiden hyvinvointia. Esihenkilöllä tulee olla aito kiinnostus tehtävää kohtaan.
	A3	"ensinnäkin tosi helposti lähestyttävä" "toivoisin, että se vuorovaikutus pelaisi puolin ja toisin" "huomattaisiin ne pienetkin onnistumiset" "tulisi sitä kiitostakin välillä" "palautteenanto olisi sujuvaa" "kannustava ja joustava" "sellainen että on perillä asioista, että ei ylidlelegoi hommia ja tietää että mikä mun toimenkuva on kuitenkin" "tukee työyhteisöä siihen yhteiseen tavoitteeseen" "tavallaan semmoinen välikäsi vähän joka suuntaan ja vie sitä alaisten viestiä eteenpäin" "tukee ja pystyy antamaan sulle mahdollisuuksia vaikka edetä toisiin tehtäviin"	Esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävä ja tietoinen työyhteisön sisäisistä asioista. Esihenkilön tehtävä on tukea työyhteisöä sekä antaa palautetta ja kiitosta. Hyvä esihenkilö on kannustava ja joustava ja tietää alaisten toimenkuvat.