

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Jaana Sandström

**VUOROVAIKUTTEINEN JOHTAMINEN**

Kokemuksia esimiesten ja alaisten vuorovaikutustilanteista esimiesten näkökulmasta

Sosiaali- ja terveys-  
hallintotieteen  
pro gradu-tutkielma

**VAASA 2012**

	<b>Sivu</b>
<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	1
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	3
<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	7
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät	10
1.2. Keskeiset käsitteet ja rajaukset	11
<b>2. JOHTAMINEN, ESIMIESTYÖ JA VUOROVAIKUTUS</b>	13
2.1. Johtamisteoriat	14
2.2. Johtamistyyli - ja roolit	16
2.3. Ihmisten johtaminen	23
2.4. Esimiehen ja alaisen väliset keskustelut ja vuorovaikutus	27
2.5. Esimiehen ja työyhteisön vuorovaikutus	36
2.6. Vuorovaikutteinen johtaminen	39
<b>3. TYÖKUNTOON-MALLI VUOROVAIKUTUKSEN TUKENA</b>	44
3.1. Työkuntoon- mallin tavoitteet	47
3.2. Esimiestyön tukimuodot	48
3.3. Vuorovaikutteisen johtamisen merkitys esimiestyössä	51
<b>4. TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT</b>	54
4.1. Tutkimuksen kohde	54
4.2. Tutkimusmenetelmä	54
4.3. Aineiston hankinta ja analyysi	56
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET JA YHTEENVETO</b>	61
5.1. Hyvä johtaminen	61
5.2. Johtaminen vuorovaikutussuhteena	65
5.3. Johtamisen ja esimiestyön tukimuodot	70

5.4. Tutkimustulosten tarkastelua	75
<b>6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	81
6.1. Tutkimuksen luotettavuus	81
6.2. Tutkimuksen johtopäätökset	83
6.3. Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet	85
<b>LÄHDELUETTELO</b>	89
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Tutkimuslupapyyntö	100
LIITE 2. Haastattelurunko	101
LIITE 3. Osallistujalista	102

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Johtajan työrooleja.	18
Kuvio 2. The Managerial Grid – johtamisruudukko.	20
Kuvio 3. Johtamistasot Mintzbergin mukaan.	27
Kuvio 4. Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteet LMX-teorian mukaan.	35

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Lääkärin toteamien sairauslomien ikävakioitu todennäköisyys verrattuna heihin, joilla riskitekijää ei esiinny.	45
Taulukko 2. Vuorovaikutteisen esimiestoiminnan vaikutus ihmisten johtamisessa.	52
Taulukko 3. Haastattelun tulosten yhteenveto hyvästä johtamisesta.	76
Taulukko 4. Haastattelun tulosten yhteenveto onnistuneissa ja epäonnistuneissa vuorovaikutustilanteissa.	77
Taulukko 5. Haastattelujen tulosten yhteenveto esimiestyön tukimuodoista.	79



---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Jaana Sandström

**Pro gradu-tutkielma:**

Vuorovaikutteinen johtaminen. Kokemuksia esimiesten ja alaisten vuorovaikutustilanteista esimiesten näkökulmasta.

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

**Työn ohjaaja:**

Pirkko Vartiainen

**Valmistumisvuosi:**

2012

**Sivumäärä:** 102

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiehen kokemuksia hyvästä johtamisesta, erilaisista vuorovaikutustilanteista, vuorovaikutteisesta johtamistavasta sekä esimiestyön tukimuodoista. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, millä tavoin vuorovaikutteinen johtaminen edesauttaa esimiestyötä, millaisia kokemuksia esimiehillä on onnistuneista ja haasteellisista vuorovaikutustilanteista sekä millaista tukea he ovat saaneet esimiestyöhön.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat johtaminen, vuorovaikutus ja esimiestyö. Tutkimusote on kvalitatiivinen ja teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan johtamista ja esimiestyötä johtamisteorioiden pohjalta. Vuorovaikutusta ja sen merkitystä tarkastellaan ihmisten johtamisen näkökulmasta. Empiirinen osuus hankittiin teemahaastatteluilla. Tutkimuksen kohteena oli viisitoista esimiestä, jotka työskentelivät Mehiläisen työterveyshuollon asiakasyrityksissä ja kaikissa yrityksissä Työkuntoon-malli oli otettu käyttöön kokonaisuudessaan tai yrityksen omiin toimintamalleihin soveltuvin osin.

Esimieheltä vaaditaan hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutteinen johtaminen tarkoittaa tasavertaista keskustelua, mielipiteiden huomioon ottamista ja kykyä kuunnella aidosti. Haasteellisissa vuorovaikutustilanteissa esimiehet tarvitsevat eniten tukea. Esimiestyön tukimuotoja, kuten Työkuntoon-mallin tuomia apuvälineitä ja niiden vaikuttavuutta, tarkastellaan esimiesten näkökulmasta.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että esimiehet kokevat hyvän johtamisen perustuvan tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen kaikessa esimiestoiminnassa. Lisäksi rehellisyyttä ja avoimuutta pidettiin hyvän johtamisen tunnusmerkkeinä. Vuorovaikutusta ja keskustelua työntekijöiden kanssa pidettiin arvokkaina. Haasteena oli löytää riittävästi aikaa muilta esimiestehtäviltä. Haasteelliset vuorovaikutustilanteet, kuten puheeksiottokeskustelut työntekijöiden kanssa koettiin vaikeina. Näihin tilanteisiin kulminoituu esimiesten tuen tarpeet, joihin työterveyshuollon kouluttama Työkuntoon-mallin, pitäisi tuoda sopivia apuvälineitä. Työkuntoon-malli erilaisine apuvälineineen oli käytännönläheisyydestään huolimatta jäänyt esimiehille etäiseksi eikä siitä muodostunut esimiestyön arkeen tarkoitettua työvälinettä.

Esimiestyö on yksinäistä ja siitä syystä erilaiset tukimuodot ovat tarpeellisia. Oman esimiehen tuki on tärkeintä. Arvokasta vertaistukea saa toisilta esimiehiltä. Tarvittaessa yritysten henkilöstöosaston ja työterveyshuollon henkilökunta tukee ja auttaa esimiehiä. Juuri yritysten henkilöstöosaston ja työterveyshuollon tulisi yhteistyössä parantaa työyhteisöjen terveyttä ja turvallisuutta sekä toimivuutta ja työhyvinvointia. Saamalla Työkuntoon-malli osaksi työyhteisön toimintaa se tukisi samanaikaisesti esimiestyötä ja helpottaisi haasteellisia vuorovaikutustilanteita. Tähän kumppanuustoimintaan tulisi jatkossa yritysten henkilöstöosaston ja työterveyshuollon toimesta nykyistä määrätietoisemmin ja tehokkaammin panostaa.

---

**AVAINSANAT:** Johtaminen, vuorovaikutus, esimiestyö



## 1. JOHDANTO

Työelämässä vaatimukset kasvavat ja tehtävät monipuolistuvat. Työelämän ehdot määrittelevät ihmisten elämää yhä kiivaammassa rytmissä. Teknologian kehitys on huimaa ja ihmisten oletetaan pysyvän tahdissa mukana. Tehokkuus ja maksimaalinen tuottavuus ovat kiristyvän kilpailun myötä nousseet yritysten tärkeimmiksi tavoitteiksi. Samaan aikaan johtajilta ja esimiehiltä odotetaan yhä parempia esimiestäitoja muun muassa tehtävien organisointiin, kehityskeskustelujen käymiseen, työsuoritusten arviointiin ja varhaiseen ongelmatilanteisiin puuttumiseen.

Johtaminen on nykyisin entistä haasteellisempaa ja vaativampaa. Moni esimies selviytyy melko hyvin jo pelkästään sillä, että omaa hyvät käytöstavat ja toimii niiden mukaisesti. Yksinkertaiset käyttäytymissäännöt kuten toisten aito huomioonottaminen, kiittäminen ja tervehtiminen ovat työelämän perustaitoja, joita edellytetään kaikilta. Esimiestyössä näiden taitojen hallinta tai puute tulee esille korostetusti. Onnistuakseen esimiehen tulee omata erinomaiset vuorovaikutustaidot, lisäksi edellytetään puolueetonta päätöksentekotaitoa ja oikeudenmukaisuutta. Viestien välittäjän ja tiedottajan roolissa on muistettava oikea-aikaisuus ja kattavuus, niin että mahdollisimman moni kuulee viestin samaan aikaan. Vertauskuvallisesti voidaan sanoa, että esimiestyössä yhdistyy ulko- ja pääministerin tehtävät. Esimies toimii viestien välittäjänä oman organisaation sisä- ja ulkopuolella. Vuorovaikutustaidot ovat esimiestyössä tärkein työväline.

Mitä tapahtuu työyhteisöille, ellei innostavia ja osaavia esimiehiä ole tarjolla? Yhteiskuntaa ohjastaneet suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Nuoremmat, edeltäjiään paremmin koulutetut, mutta myös arvostuksiltaan osin erilaiset ikäluokat saavat nopeassa tahdissa lisää vastuuta. Elinkeinoelämän valtuuskunnan tutkimuksen mukaan esimiestehtävät eivät kiinnosta nuorempaa sukupolvea, vaan korkean statuksen ja urakehitysmahdollisuuksien sijaan, he arvostavat hyvää työilmapiiriä, mielekästä ja mukavaa työtä sekä oikeudenmukaista ja joustavaa esimiestä. Työ ei ole elämän keskeisin sisältö. Nuorempi sukupolvi vaatii esimieheltään ja johtamiselta enemmän. He kyseenalaistavat asioita ja odottavat esimiehen olevan kiinnostuneita heidän arjesta, työstä ja mielipiteis-



tä. Johtamisessa korostuu vuorovaikutus. (Haavisto 2010: 25–29; Vesterinen 2010: 171–183.) Nuoremman ja vanhemman sukupolven väliset näkemuserot aiheuttavat eripuraa eikä konfliktitilanteilta voida aina välttyä.

Hyvän esimiehen mittaan ei monikaan usko kykenevänsä, ei ainakaan, kun lukee listoja hyvän esimiehen ominaisuuksista. Hyvä johtaminen rakentuu esimiehen itsetuntemukseen ja -arvostukseen. Esimiehen suhde itseensä vaikuttaa kaikkiin muihin suhteisiin. Omasta jaksamisesta huolehtiminen on hyvän johtamisen edellytys. Menestyvän esimiehen tulee kyetä kehittymään niin ihmisenä kuin esimiehenäkin. Esimiestehtävissä onnistuminen on kiinni kyvystä kehittyä ihmisenä ja hyväksyä tietynlainen keskeneräisyys ja jatkuva oppiminen toisilta ihmisiltä.

Esimiehiltä odotetaan erinomaisia viestintätaitoja, koska viestintätaidot ovat olennaisin osa hyvää johtamista. Esimiehen vuorovaikutustaidot vaikuttavat koko työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutuskulttuuriin. Organisaatioiden ja työyhteisöjen todellisuus rakennetaan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutteinen ja keskusteleva esimiestyö tarkoittaa työyhteisöissä sellaisten toimintamallien rakentamista, jotka tukevat keskustelevaa työskentelytapaa.

Johtamisesta on kirjoitettu paljon ja erilaisia johtamisnäkökulmia on runsaasti. Johtamistilanteiden ja asioiden vaihtelusta huolimatta on olemassa johtamisen perusasioita, joita jokaisen esimiehen on hyvä muistaa. Perusasiat voidaan kiteyttää sanaan vuorovaikutus. Vuorovaikutteinen johtaminen on arvostavaa, toisen ihmisen kohtaamista ja ymmärtämistä sekä toisen ihmisen mukaan ottamista tasa-arvoiseen keskusteluun. (Juuti & Rovio 2010: 9.)

Jo neljäkymmentä vuotta sitten todetut johtamisen ihanteet korostuvat yhä edelleen. Ihmiset painottavat työelämässä keskinäistä avoimuutta, arvostusta ja avuliaisuutta sekä luottamuksellisuutta ja hyvää yhteistoimintaa. Kaikki työyhteisön jäsenet odottavat, että heidät otettaisiin vakavasti oman ammatin ja organisaation edustajana sekä sitä, että heidän mielipiteitään arvostettaisiin. Tärkeä odotusarvo on myös avoimuus työhön ja työpaikkaan liittyvissä asioissa ja myös luottamus sekä organisaatioon että esimieheen.

Hyvän yhteistyösuhteen muodostuminen edellyttää runsasta ja tiivistä vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten ja johdon välillä. (Lönnqvist 2005: 83.)

Työelämän tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset eli manageristinen ajattelutapa ovat uuvuttaneet ihmiset niin, ettei ole aikaa eikä energiaa hoitaa normaaleja ihmissuhteita. Myös työyhteisöissä vuorovaikutussuhteet ovat vähentyneet teknologian kehityksen seurauksena niin, että ihmisiä johdetaan sähköpostitse ja viereisissä työhuoneissa työskentelevät ihmiset lähettävät sähköpostia keskenään. Sähköpostilla johtaminen ei edistä vuorovaikutteista kulttuuria eikä ihmisiä voi tukea tekniikan avulla.

Suomalaisessa työelämän viimeaikaiset häiriöt: lakot, työnseisaukset, mielenosoitukset ja kriittiset mielipiteet ovat osoittaneet, että uudenlaista ajattelua ja muutosta paremman työelämän puolesta tarvitaan. Ihmiset eivät ole tyytyväisiä managerismiin vaan halutaan tilaa ihmiselle ja vuorovaikutukselle. (Wink 2010: 126.)

Suomalaiset johtamistavat ovat saaneet vaikutteita amerikkalaisista johtamismalleista, ajatuksena tuottaa uusia innovaatioita ja kasvattaa mainetta dynaamisena ja uudistusmielisenä tietojohdamisen edelläkävijänä. Suomessa tehdään paljon tutkimusta ja saadaan uusia ideoita, jotka eivät kuitenkaan johda innovaatioihin. Mikä kulttuurissamme estää sen? Erilaisia vastauksia on löydettävissä kovenevasta kilpailusta työpaikoilla, joka korostaa yksilön menestystä ja toisten ”ulos pelaamista”. Uuden luominen ja yhteistyö jää egoistisen oman edun tavoittelun varjoon. (Wink 2010: 127–129.)

Suomalaisen työelämän keskustelunaiheita on työhyvinvointi ja yhteistoiminta. Poliittiset päättäjät peräänkuuluttavat pidempiä työuria ja työnteon aloittamista aikaisemmin. Todellisuudessa pitkään on jo ollut nähtävissä ihmisten työssä uupuminen ja kiinnostus lähteä eläkkeelle mahdollisimman varhain. Myös nuoret kokevat riittämättömyyden tunteita ja väsyvät työelämän vaatimusten edessä. Suomalaisten suvaitsemattomuus näkyy myös asenteissa muunmaalaisia kohtaan. Ennakkoluulot ja asenteet paljastuvat usein rekrytointitilanteissa. Mistä tulevaisuudessa riittää työntekijöitä, jos ihmisiä kohdellaan huonosti. Nuoret ovat huolissaan omasta jaksamisestaan työelämän kvartaalitaloudessa ja yleisesti arvomaailman kovenemisestä. ( Hakala 2011)

Suomalainen johtajuus tarvitsee ”tuottavuus-tehokkuus” johtamisajattelulle vastakkaisen eli vuorovaikutteisen tavan johtaa ja käydä aitoa dialogia. Suomalaisessa työelämässä on useimpien työelämästä kertovien tilastojen valossa ilmeinen tilaus vuorovaikutteille, keskustelevalle ja osallistavalle johtamistavalle. Nuorempi sukupolvi tuo omien työelämän arvojen kautta uusia tuulia ihmisten johtamiseen ja työkuultuureihin.

### 1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tehtävät

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää esimiesten kokemuksia erilaisista vuorovaikutustilanteista alaistensa kanssa. Tarkoituksena on tutkia esimiesten ajatuksia hyvästä johtamisesta, vuorovaikutuksen merkityksestä esimiestyössä ja tutkia esimiesten kokemuksia erilaisista vuorovaikutustilanteista. Lisäksi selvitetään, millaista apua ja tukea esimiehet ovat saaneet ja millaista tukea halutaan esimiestyöhön. Tutkimuksen painopiste on esimiesten kokemusten tarkastelussa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia kokemuksia esimiehillä on hyvästä johtamisesta, omista resursseista ja olemassa olevista johtamisen tukimuodoista sekä erilaisista keskustelutilanteista alaisten kanssa. Lisäksi halutaan selvittää millaista tukea esimiehet ovat saaneet johtamistyöhön ja millaista apua he kokevat jatkossa tarvitsevansa mm. erilaisten keskustelujen menestykselliseen hoitamiseen sekä johtamistyöhön.

Tutkimusongelmat:

1. Millaiset johtamistavat mahdollistavat onnistuneen vuorovaikutuksen esimiesten ja henkilöstön välillä?
2. Millaiset tekijät vaikuttavat vuorovaikutustilanteiden onnistumiseen tai epäonnistumiseen?
3. Miten Työkuntoon-malli toimii esimiestyön tukena ja vuorovaikutustilanteiden apuvälineenä?

## 1.2. Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Johtaminen ja esimiestyö esiintyvät tässä työssä osin rinnakkaisina termeinä samoin kuin johtaja ja esimies. Johtaminen kuvaa johtamistyötä kokonaisuutena ja esimiestyö painottuu ihmisten johtamiseen (leadership). Johtaminen määritellään tässä tutkimuksessa esimiestehtäviin ja asemaan liittyvänä tehtävänä, johon kuuluu valtaa ja vastuuta. Johtaminen voidaan nähdä myös roolina, joka edesauttaa päämäärähakuista toimintaa, vaikutetaan toisten käyttäytymiseen, organisoitumiseen, asemaan ja viestintään. Johtaminen ohjaa organisaation toimintaa sen perustehtävästä ja toimialasta riippumatta. Johtaminen on ammatti, joka edellyttää erityisosaamista, tietoja ja taitoja sekä sitoutumista. Ihmisten johtaminen edellyttää ihmisen luonteen rationaalisten ja tunteenomaisten elementtien huomioimista.

Esimiehen ammattitaito koostuu kyvystä vaikuttaa muihin ihmisiin siten, että heidän parhaat puolensa pääsevät esille ja kehittyvät. Esimiestyö on käytännön tilanteiden johtamista, jossa toiminta tapahtuu ihmisten kautta ja ihmisten kanssa. Tässä opinnäytetyössä esimiestyöllä tarkoitetaan ihmisten johtamiseen liittyviä arkipäivän tilanteita organisaatioissa, joita pyritään ratkaisemaan pääosin vuorovaikutuksellisin keinoin eli painopiste on johtamisen ymmärtäminen vuorovaikutussuhteena ja vuorovaikutusprosessina. Johtamista voidaan määritellä monella tavalla. Juuti (2006: 160–161) on määrittellyt johtamisen seuraavasti: Johtaminen on

- kahden tai useamman ihmisen välinen vuorovaikutussuhde, jossa vaikutusvalta on epätasaisesti jakautunut
- vuorovaikutussuhde, jossa vaihdetaan laaja-alaisesti tietoa ja tunteita
- jatkuva prosessi, joka muokkaa käyttäytymistä
- toimintaa, ei ihmisten ominaisuuksia.

Ihmisten johtaminen (leadership) korostaa vuorovaikutteisuutta, motivoivaa ja sitoutumista aikaansaavaa viestintää sekä erilaisten yksilö- ja ryhmädynaamisten prosessien

eteenpäinvientiä vuorovaikutuksellisin keinoin. Leadership-näkökulmassa esimiehen tehtävänä korostuu ihmisten johdattaminen. (Åberg 2008: 94.)

Vuorovaikutus perustuu kahden tai useamman henkilön molemminpuoliseen luottamukseen. Aito viestintä on kaksisuuntaista, tasavertaista, rentoa ja epämuodollista. Vuorovaikutuskynnys on alhainen. Mielenpito ilmaistaan vapaasti ja ne tuodaan esille, kun on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Vuorovaikutus on sekä vertikaalista että horisontaalista. Toimivan vuorovaikutuksen edellytys on kyky kuunnella, keskittyä ja paneutua asiaan. Toisen mielenpitoa kohtaan osoitetaan kiinnostusta ja arvostusta. Joustavuus kuuluu hyvään vuorovaikutukseen, mikä tarkoittaa, että asiat riitelevät, eivät ihmiset. Hyvät ihmissuhteet kestävät erimielisyydet ja asioista riitelystä. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu myös huumori ja kevennykset. Vuorovaikutus luo yhteisöllisyyttä, joka on organisaation toiminnassa ratkaisevan tärkeä asia. (Åberg 2008: 100–101, 204.)

Vuorovaikutteinen johtaminen on johtamistapa, joka tarkoittaa ihmisten mukaan ottamista ja osallistamista arvostavaan vuorovaikutukseen perustuvaan keskusteluun. Hyvä vuorovaikutus ei korosta asemaa, eikä arvovaltaa, vaan se on tasa-arvoista toisen ihmisen ymmärtämistä ja kohtaamista.

Työkuntoon-malli on Mehiläisen työterveyshuollossa, työterveyden kehitysjohtajan, Kari-Pekka Martimon, toimesta kehitetty toimintamalli, joka on tarkoitettu esimiesten työkaluksi arkipäivän ongelmatilanteisiin sekä työterveyshuollon ja asiakasyritysten välisen kumppanuustoiminnan edistämiseen. Työkuntoon-malli sisältää monenlaisia työkaluja esimiestyöhön ja erilaisten keskustelujen käymiseen alaisten kanssa. Mallin tavoitteena on hallita sairauspoissaoloja, lisätä varhaista puuttumista ja avointa vuorovaikutusta sekä luoda välittämisen verkostoa työpaikoille. Tässä opinnäytetyössä Työkuntoon-mallia tarkastellaan esimiestyön apuvälineenä sekä esimiesten ja alaisten väliin vuorovaikutustilanteisiin tuoman hyödyn näkökulmasta.

## 2. JOHTAMINEN, ESIMIESTYÖ JA VUOROVAIKUTUS

Johtaminen voidaan määritellä prosessiksi tai toiminnaksi, jolla johtaja saa yksilöt ja ryhmät toimimaan yhdessä määriteltyjen, organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuneen johtamisen edellytyksenä esimiehen on huolehdittava siitä, että toiminta on sujuvaa ja asiat etenevät suunnitellusti. Ihmisillä on oltava edellytyksiä tehdä työtä eli osaamista, motivaatiota ja voimavaroja. Toiminnan ja osaamisen on kehityttävä ja uusiuduttava jatkuvasti. (Piili 2006: 13–14.)

Hyvä esimies asettaa henkilöstölleen vaatimuksia ja kannustaa yhteistyössä löytämään parhaat ratkaisut. Johtajan tulee tukea alaisiaan, kun he sitä tarvitsevat. Ongelmatilanteet nostetaan esille ja pyritään ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti. Johtajan tulee olla avoin uusille ajatuksille ja kehittämis ehdotuksille ja hänen tulee tukea uudistuksia, jotka tukevat organisaation kehittymistä. (Strömmer 1999: 75–78.)

Esimiehen ei ole tarpeellista hallita kaikkia työyhteisössä hoidettavia tehtäviä vaan hänen täytyy luottaa henkilöstöön, delegoida ja antaa vastuuta. Esimiestyössä painopiste on kokonaisvaltaisen toiminnan sujuvuuden varmistamisessa niin, että asetetut tavoitteet toteutuvat. Johtamista voidaan toteuttaa myös tiimissä. Tämä on melko uudenlainen lähestymistapa johtamisessa, jossa tiimin johtaja ja jäsenet jakavat kollektiivisesti keskenään johtamisvelvollisuuksia. (Sydänmaalakka 2004: 47–54.)

Työelämässä on johtajan osattava johtaa eri sukupolvia eri tavoin ja saatava eri sukupolvet ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään yhdessä täydentäen toinen toistensa osaamista. Nuorempaa sukupolvea ei motivoida rahalla eivätkä he arvosta titteleitä. He arvostavat sosiaalista elämää ja rakentavat työn sen ympärille, jota vanhempi, työtä tärkeänä pitävä sukupolvi ei ymmärrä. Sukupolvien jännitteiden välttämiseksi on koko työyhteisön opittava joustamaan uudella tavalla. Organisaatioiden toimintatapoja ja työmenetelmiä on uudistettava teknisesti osaavan ja sosiaalisessa mediassa sukuloivan sukupolven tarpeita vastaavaksi. Kokonaisvaltaisesti on panostettava työntekijöiden hyvinvointiin ja työviihtyvyyteen. (Vesterinen 2010: 172.)

Johtamisessa autoritaarisuus korvattiin 1970-luvulla tavoitejohtamisella. Tämä kehitys on johtanut tuloksellisuuden korostamiseen ja myöhemmin tavoitejohtajuuskin on muuttunut tulosjohtamiseksi. Nykyisin tuloskeskeisyys tarkoittaa yksilön kohdalla sitä, että työsuhde on varma ainoastaan silloin kun työskentelee yrityksessä, joka kvartaaleittain tekee positiivista tulosta ja itsekin tulosta tehden. Tämä kehityskulku vaikuttaa työyhteisöjen arvo- ja kulttuurimuutokseen, johon vaikuttaa myös yleinen yhteiskunnallisten arvojen muutos. Tuloksellista toimintatapaa ylläpidetään yksilöllisyyden ja menestyksen korostamisen avulla. Jokainen on oman onnensa seppä ja kunkin menestys mitataan taloudellisten tunnuslukujen avulla. Yksilöllisyyden ja kaupallisuuden ylikorostuminen näkyy mm. ahneutena ja piittaamattomuutena. Työyhteisöissä tämä näkyy kilpailuna ja keskinäisenä kateutena eikä edistä yhteistyötä organisaatioissa. Taloudellisen tuloksellisuuden merkitystä ei voida vähätellä, mutta sen suoraviivainen soveltaminen aiheuttaa paljon haittaa työyhteisöissä. (Juuti & Rovio 2010: 12–16.)

## 2.1. Johtamisteoriat

Ihmissuhteiden koulukunnan edustaja Mary Parker Follet puhui inhimillisen johtajuuden puolesta jo 1900-luvun alussa, jolloin inhimillisyyden näkökulma johtamisessa oli melko tuntematon käsite. Folletin mielestä johtajalla on oltava kykyä toimia koordinoijana, määritellä tavoitteet sekä jakaa valtaa ja vastuuta yksilöille. Johtamisajatuksena on kannustaa alaisia toimimaan ja ajattelemaan itsenäisesti ja tekemään yhdessä päätöksiä johtajan koodinoimana. Johtajan on vuorovaikutustaitojensa avulla luotava suhteet kaikkiin henkilöihin organisaatiossa. (Follet 1995: 163–177.)

Toinen Ihmissuhteiden koulukunnan edustaja Elton Mayo painotti johtajan ihmissuhdetaitojen merkitystä, kommunikaatiota ja laaja-alaista osallistumista. Johtajan vuorovaikutustaitojen kehittämisellä on vaikutusta työntekijöiden yhteistyön onnistumiselle. Mayo ja saman koulukunnan edustajat Roethlisberger ja Dickson tunnetaan Hawthorne-tutkimuksista (1924–1932), jotka toteutettiin Western Electric-yhtiössä Chicagossa. Tutkimuksen tuloksena löydettiin uusia tekijöitä, jotka vaikuttivat ihmisten onnistumiseen ja organisaatioiden tuottavuuteen. Ihmissuhteiden ja johtamistapojen merkitys sekä

ihmisten sosiaaliset taidot ja sopeutuminen ryhmätoimintaan olivat olennaisia menestyvälle ja hyvinvoivalle organisaatiolle. Ihmissuhteiden koulukunnan vaikutukset ulottuvat myöhempään tutkimukseen organisaatioiden ja yksilöiden tarpeiden integroinnista sekä organisaation merkityksestä suhteessa ympäristöönsä. (Salminen 2004: 25–30; Ollila 2006: 29–31.)

Selznick (1984: 22–28.) painotti arvoja johtamisen lähtökohtana. Johtamisen tulee olla luonnollinen osa organisaatiota ja sen sosiaalista rakennetta. Johtajan tärkeimmät tehtävät hän määrittelee seuraavasti: Johtajan tulee

- puolustaa organisaatiota, sen erityispiirteitä ja arvoja
- määrittellä selkeät tavoitteet ja päämäärät koko organisaatiolle ja työyhteisölle
- ratkaista konfliktit ja huolehdittava valtasuhteiden tasapainosta organisaatiossa.

Kaikille työntekijäryhmille on annettava tasapuolinen mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua. Organisaation toiminnan lähtökohtana ovat toiminta-ajatus, arvot ja tulevaisuuden visio. Toiminta-ajatus määrittelee organisaation olemassaolon ja perustehtävän. Arvomaailma viestittää niitä arvoja, joita organisaatio haluaa ympäristön huomioivan. Visio kertoo organisaation tulevaisuuden tavoitteista, missä halutaan olla. Visio liittyy organisaation toiminnan suunnitelmallisuuteen, muutoksiin, kehittämisajatuksiin ja tavoitteisiin. Organisaatiossa johtajan tulisi vuorovaikutustaitojensa avulla kirkastaa kaikille arvojen merkitys ja niiden saavuttamisen tärkeys. (Selznick 1984: 119–122; Kamensky 2000: 35–62; Salminen 2004: 33–34.)

Kotter (1999: 22–29 ) jakaa johtamisen, asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtamiseen sisältyy prosessien johtaminen ja koko yrityksen liiketoimintajohtaminen, sisältäen mm. suunnittelun, budjetoinnin ja resurssien kohdentamisen, päätöksenteon ja järjestyksen ylläpidon. Ihmisten johtamiseen sisältyy kaikki henkilöstövoimavarojen johtaminen, tulevaisuuden vision määrittäminen, motivointi, vuorovaikutus ja ihmisten sitouttaminen. (Peltonen & Ruohotie 1991: 150; Salminen 2004: 86.) Esimiehet, jotka painottavat toiminnassaan liikaa joko asioiden tai ihmisten johtamista, saattavat joutua vaikeuksiin. Esimiehen tulee osata yhdistää ihmisten tunteet tehtäväsuuntaiseen toimintaan. Työyhteisö odottaa esimieheltä ohjeita, miten



saavutetaan selkeitä ja järkevältä kuulostavia päämääriä ja samalla he haluavat tuntea, että heistä pidetään ja heitä kunnioitetaan. (Juuti: 2006: 161.)

Mintzberg (1980: 55–91.) lisäsi edelliseen vielä tiedon johtamisen, ihmisten ja toiminnan johtamisen lisäksi. Joten organisaation toimintaa voidaan johtaa suoraan, ihmisten kautta tai ihmisille jaettavan tiedon välityksellä. Mintzberg on todennut tutkimuksissaan, että johtajien työstä lähes puolet kuluu tiedon hankkimiseen, jakamiseen ja käsitteilyyn, sisältäen puhumisen ja erityisesti kuuntelemisen. Johtamisessa korostuu erityisesti motivaatio, kaikki informaatioon ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat sekä ihmissuhteet.

## 2.2. Johtamistyyli ja -roolit

Johtamistyyliä on erilaisia, kuten on ihmisiäkin. 1940–1960-luvuilla etsittiin erilaisia johtamisen tyyliä. 1940-luvun lopulla, Roethlisberger ja Dickson määrittivät kaksi ehtoa johdolle: Ensiksi, avoin käsittely henkilöstöön liittyvissä tilanteissa, joka mahdollistaa kommunikaation kautta tietotaidon leviämisen organisaatiossa. Toiseksi, johdon tulee sitoutua henkilöstötilanteisiin ja oppia omasta organisaatiostaan. Argyris (1957) puolestaan kritisoi liian tiukkaa konemaista käskyorganisaatiota, koska silloin yksilöt menettävät kiinnostuksen työhön. Argyriksen mukaan ihminen kehittyy oman kypsymisen kautta passiivisesta aktiiviseksi, joustavaksi, sitoutuneeksi ja riippuvaisesta itsenäiseksi. Työntekijän kehittymisen mahdollistaa kypsä johtamistapa, joka vahvistaa organisaatiota ja siitä toimivia ihmisiä ja johtaa tehokkaaseen toimintaan. (Argyris 1970: 32–43; Salminen 2004: 87–88.)

### **Erilaiset johtamistyyli ja niiden vaikutus johtamiseen**

McGregor kehitti X- ja Y-teorian yksilöiden kehittymisestä organisaatioissa. X-teorian mukaan ihminen on passiivinen, työtä vieroksuva ja vastuuton, joka tarvitsee valvontaa ja työhön pakottamista. Vuorovaikutus on vähäistä ja yksisuuntaista. Se liittyy esimiehen antamiin työtehtävien määräämiseen ja valvontaan. Tarkat säännöt ja yksityiskohdainen johtaminen korostuvat X-teoriassa. Y-teorian mukaan ihminen on aktiivinen,

itseohjautuva ja innovatiivinen, joka hoitaa vastuullisesti työnsä. Vuorovaikutus on osallistavaa ja kaksisuuntaista. Johdon tehtävänä on mahdollistaa ihmisen luovuus ja kannustaa häntä kohti omia tavoitteita ja organisaation päämääriä. (Mc Gregor 1960: 31–55; Salminen 2004: 88; Ollila 2006: 69.)

Johtamistyyliä voidaan klassisesti jakaa autoritaariseen, demokraattiseen ja antaa mennä -johtamiseen. Demokraattisen ja autoritäärisen johtamisen tavoitteena on tuottavuuden parantaminen, mutta ne sisältävät edellä mainitun X- ja Y-teorian kaltaiset, erilaiset uskomukset ihmisestä, motivaatiosta ja osallistumisesta. Kolmas johtamistyyli on antaa mennä-johtajuus, jossa ei välitetä toiminnasta eikä ihmisistä vaan ajeldhditaan. (Mc Gregor 1960: 31 – 55; Strömmer 1999: 78).

Eri johtamistyyliä vaikuttavat myös henkilöstön osallistumiseen ja tapaan olla vuorovai- kutuksessa. Johtajan ihmiskäsitys ja muut oletukset vaikuttavat hänen johtamistapaansa. Demokraattisessa eli ihmiskeskeisessä johtamistyyliä johtaja huomioi henkilöstön mielipiteet ja luottaa alaisiinsa. Hän luo me-henkeä ja mahdollistaa kaikkien osallistu- misen päätöksentekoon. Päätökset syntyvät yhteisesti ja ne ovat yleisesti kaikkien hy- väksymiä. Ihmiskeskeisessä johtamistyyliä keskeistä on kaikkien yksilöiden arvostus ja kunnioittaminen. Jokaisen mielipide on arvokas ja huomionarvoinen. Tulokset ovat hyviä. (Strömmer 1999: 78; Piili 2006: 14–16.)

Autoritäärisessä johtamistyyliä johtaja ei huomioi henkilöstöään, eikä heidän mielipi- teitään vaan tekee päätökset yksin. Johtaja antaa käskyjä, joita alaiset noudattavat. Joh- taja myös valvoo tekemiensä päätösten noudattamista. Yhteisön ilmapiiriä leimaa heik- ko kommunikaatio sekä konfliktit ja pelot. Tulokset ovat useimmiten hyviä. (Strömmer 1999: 78; Piili 2006: 14–16.)

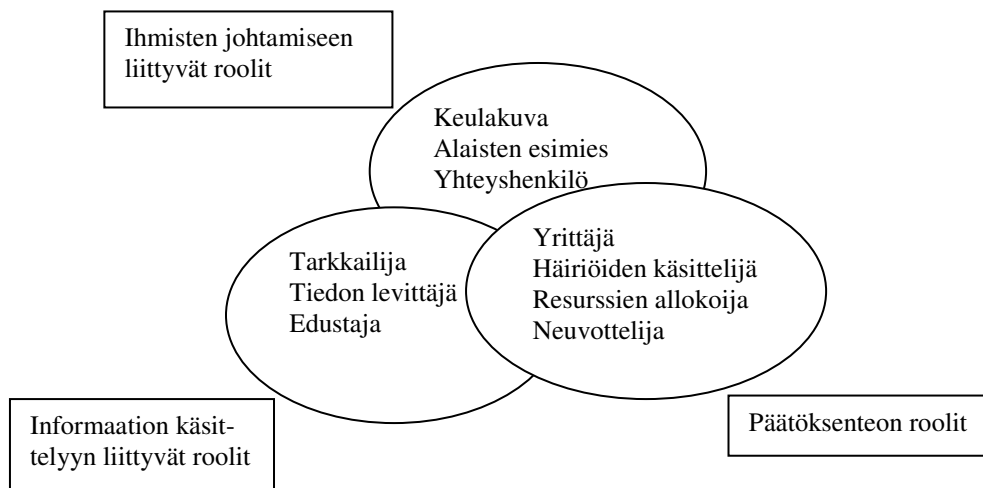
Antaa mennä-johtaja antaa työntekijöille vapaat kädet toimia ja vastata itse työsuorituk- sistaan, ilman seurantaa. Hän välttelee vastuuta, eikä välitä tehtävistä eikä ihmisistä. Ilmapiiriä kuvastaa mukavuus, mutta epävarmuus. Ihmiset ajeldhtivat organisaatiossa. Työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia, jos he haluavat. Yleensä näissä organisaati- oissa toimii yksi tai useampi epävirallinen johtaja.

Kommunikaatio on heikkoa ja työmotivaatio on alentunut, myös tulokset ovat huonoja. Ihmiset eivät koe kuuluvansa työyhteisöön eivätkä ole sitoutuneita. (Strømmer 1999: 78; Piili 2006: 14–16.)

Peltonen ja Ruohotie (1991: 161–162) liittävät johtamiseen monia toimintoja: Alaisten ohjaus ja neuvonta, hyvä organisointi, motivaation ylläpito, tiedottaminen sekä riittävä kommunikointi. Ihmisten johtaminen voi toteutua eri tavoin. Ohjaava johtamistyyli painottaa johtajan henkilökohtaista vastuuta päätösten tekemisessä. Osallistuva johtamistyyli puolestaan korostaa palautteen antamista ja saamista. Delegoiva johtaja taas jakaa vastuuta henkilöstölleen. (Brody 1993: 5.)

### Minzbergin johtamisroolit

Minzbergin (1980: 126–130) mukaan johtajalla on kymmenen roolia, joita taitava johtaja vaihtelee tilanteen mukaan. Roolit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: Ihmisten johtamiseen liittyviin rooleihin, informaation käsittelyyn liittyviin rooleihin ja päätöksenteon rooleihin.



Kuvio 1. Johtajan työrooleja (Mintzberg 1980: 126 – 130).

Mintzbergin (1980: 55–99) mukaan johtajalla on valta ja asema, joita hän käyttää ihmis-suhteissa, tiedonkulussa ja päätöksenteossa. Menestyvä johtaja kykenee johtamaan toimintaa, tietoa ja ihmisiä samanaikaisesti. Kaikkia johtamisen rooleja yhdistävät johtajan vuorovaikutustaidot. Johtajan osaaminen ja onnistuminen riippuu mitä suurimmassa määrin hänen vuorovaikutustaidoistaan, niiden hallinnasta, osaamisesta sekä hyvistä esiintymistaidoista. Ihmissuhderoolissa hoidetaan esimiestehtäviä: ohjataan työntekijöitä, toimitaan keulakuvana ja asioiden hoitajana sekä luodaan edellytyksiä työskentelylle. Yhteyshenkilön roolissa hän huolehtii sisäisestä ja ulkoisesta suhdetoiminnasta. Tiedonkulkuun liittyvissä rooleissa johtaja pyrkii keräämään ja välittämään tietoa tehokkaasti organisaation jäsenille. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän välittämisessä johtajan rooli on kaksisuuntainen: täytyy viestittää ymmärrettävästi ulkoisen maailman realiteetteja työyhteisölle ja samalla edustaa työyhteisöä viestittämällä sisäisiä asioita ulospäin. (Valtee 2004: 45).

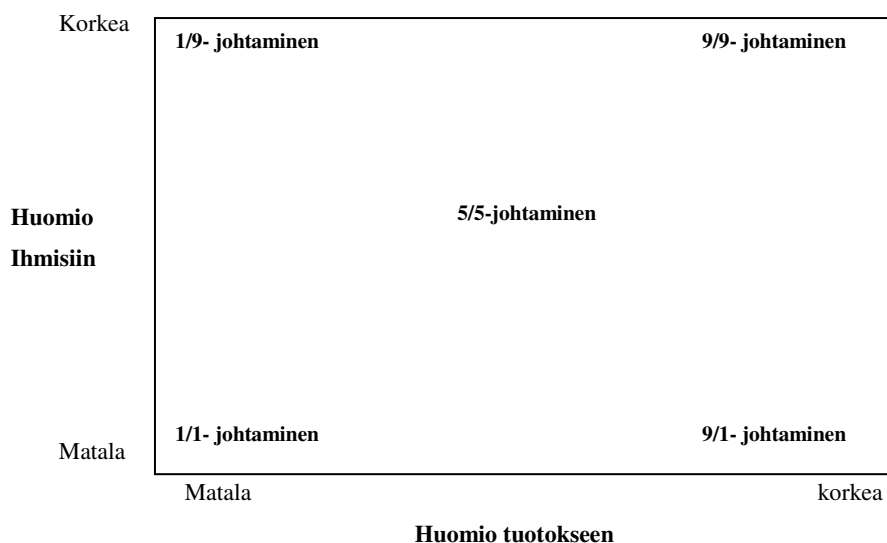
Päätöksentekijänä johtaja toimii moniulotteisesti neuvottelijan roolissa. Johtajan vuorovaikutustaidot korostuvat ristiriitojen käsittelyssä, aloitteentekijänä ja voimavarojen jakajana. (Mintzberg 1980: 55–99.) Jos johtaja ymmärtää ja edustaa liikaa organisaation ulkopuolista maailmaa, se voidaan kokea työyhteisön heitteillejätöksi tai liialliseksi etäisyydeksi. Toisaalta riskinä voi olla työyhteisön sisäiseen imuun joutuminen, jolloin irtautuu ulkoisen maailman realiteeteista. Johtajan tulee pyrkiä säilyttämään tasapaino työyhteisön sisäisen ja -ulkoisen maailman välillä. (Valtee 2004: 45–46; Lönnqvist 2005: 29.)

Esimiehen rooli on verrattavissa valmentajan työhön. Yleensä esimies osallistuu itse työn tekemiseen yhtenä tiimin jäsenenä ja vastaa samalla tiimin toiminnasta, kehityksestä ja tuottavuudesta. Esimiehen tärkeä tehtävä on löytää tiimin parhaat resurssit ja saada ne parhaaseen mahdolliseen käyttöön kaikkien eduksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996: 55.) Mintzbergin (1983: 163–165) mukaan valtaa ja vastuuta organisaatiossa tulee jakaa oman työnsä hallitseville osaajille. Työntekijät, jotka selviävät haasteellisista ja monimutkaisista tehtävistä, tulee saada tunnustusta ja heidän taitojaan tulee hyödyntää koko organisaatiossa osaamisen kehittämiseksi. Valmentava johtamistapa tähyää kehittämiseen siinä, kuinka työntekijä hoitaisi työnsä fiksulla tavalla ilman kii-

vasta työtahtia. Valmentava johtamistyyli on kyselevää ja tavoitteena on, että valmentavia autetaan löytämään vastauksia. Valmentava ja vuorovaikutteinen johtaminen tekee esimiehestä keskustelu- ja sparrauskumppanin. Vaikka tämä johtamistapa vaatii paljon aikaa, niin toisaalta se vapauttaa esimiehen resursseja, sillä ajan myötä päätösten- tekoa ja vastuuta voi delegoida valmennettaville. Päättävänä on yhdessä etsiä käyttämätöntä potentiaalia ja piileviä kykyjä hyödyntämään kaikkia työyhteisön jäseniä. (Whitmore 2002: 38–56; Juuti 2010: 108.)

### Blaken ja Moutonin johtamistyyliteoria

Robert R. Blake ja Jane S. Mouton kehittivät johtamisruudukon, tutkittuaan erilaisia johtamistyyliä. Johtamisruudukko tunnetaan nimellä The Managerial Grid. (Blake & Mouton 1969: 59–75; Blake & Mouton 1980:12–18; Hersey & Blanchard 1990: 95–97.)



Kuvio 2. The Managerial Grid- johtamisruudukko (Blake & Mouton 1969: 61).

Kuviossa huomio kiinnittyy johtamiseen, jonka toinen tarkoitus oli motivoida ja ohjata toimintaa huomioimalla ihmisiä ja toinen kiinnittämällä huomiota tuotantoon, eriasteisilla yhdistelmillä. Ruudukosta ilmenee eri toimintatavat ja johtamistyyliä, joista viisi tärkeintä erottuu selvemmin.

1/1-tyylissä johtaja vetäytyy vastuusta eikä kiinnitä huomiota ihmisiin eikä tuotokseen. Johtaja ei puutu asioihin ja vähäiset ponnistelut takaavat työtyytyväisyyden. Johtaminen on välinpitämätöntä, vastuuntunnotonta ja johtamista leimaa tuen ja vuorovaikutuksen puute. 1/9-tyylissä huomioidaan ihmisten hyvinvointi sekä sosiaaliset tarpeet ja vain pieni huomio kiinnitetään tuotokseen. Tärkeintä on saavuttaa ja säilyttää hyvät ihmis-suhteet ja miellyttävä työilmapiiri. Monipuolinen vuorovaikutus on keskeistä. 9/1-johtamistyyliä painopiste on maksimaalisen tehokkaassa tuotannossa, jolloin ihmisten tarpeet, tunteet ja inhimilliset tekijät unohdetaan. Johtaja odottaa kuuliaisuutta ja valvoo ihmisten saavuttamia tuloksia välittämättä heidän mielipiteistään, ajatuksistaan tai asenteistaan. Johtaminen on autoritaarista. (Blake & Mouton 1969: 59–75; Blake & Mouton 1980: 19, 62; Hersey & Blanchard 1990: 95–97; Peltonen & Ruohotie 2007: 156–157.) Vuorovaikutus on vähäistä ja yksipuolista.

5/5-tyylissä asetetaan kohtuullisia tavoitteita ja annetaan työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia. Toiminta on joustavaa ja kompromissit ovat tavallisia. Johtaminen on byrokraattista ja sovinnasta. Johtaja hakee sovittavaa ja tasapainoista toimintatapaa käymällä keskustelua alaisten kanssa. 9/9-johtamistyyliä huomioidaan sekä ihmiset että tuotokset maksimaalisesti. Vuorovaikutus on suoraa, vilpitöntä ja tasavertaista. Ongelmatilanteissa käytetään inhimillistä ja ratkaisukeskeistä toimintatapaa. Hyvät tulokset syntyvät motivoituneiden ja innovatiivisten ihmisten avulla. Johtaja on innostunut ja työympäristössä vallitsee luottamuksen, arvostuksen ja kunnioittamisen ilmapiiri. (Blake & Mouton 1969: 59–75; Blake & Mouton 1980: 19, 62; Hersey & Blanchard 1990: 95–97 ; Peltonen & Ruohotie 2007: 156–157.)

9/9-johtamistyyliä voidaan kuvata avoimeksi, valmentavaksi toiminnaksi, joka tukee ja auttaa ryhmää saavuttamaan parempia tuloksia. Suoritustavoitteet asetetaan korkealle ja esimies auttaa yksilöitä tavoitteiden saavuttamisessa. Keskeistä on esimiehen osoittama

arvostus alaista kohtaan. Tehtäväkeskeinen johtaja määrittelee ja valvoo tarkasti työtehtäviä, kun ihmiskeskeinen johtaja keskittyy vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. Johtamisessa on tärkeintä, että johtaja kiinnittää riittävästi huomiota sekä ihmiseen, että tehtävään, joten hänen on tilanteen mukaan arvioitava ja osattava joustavasti käyttää erilaisia johtamistyyliä. Ansioituneet johtajat osaavat monipuolisesti ja joustavasti muokata muuttuvien ja ristiriitaisten vaatimusten mukaan. Johtaminen sisältää suunnan näyttämistä, tukemista, auttamista sekä motivointia ja inspirointia. (Blake & Mouton 1980: 112–115; Yukl 1981: 85–86 ; Hersey & Blanchard 1990: 98.)

Valmentava johtaja on keskustelukumppani ja innostaja, joka käyttää aikaa vuorovaikutukseen alaisten kanssa. Johtaja toimii innostajana, joka haastaa työyhteisön yksilöt ottamaan kantaa, keskustelemaan ja kannustaa yhteisöä tekemään yhteisiä, vastuullisia päätöksiä. Blaken ja Moutonin ajatuksena oli, että ihmissuhdesuuntautunut ja tehtäväkeskeinen toiminta ovat nivoutuneet yhteen ja täydentävät toisiaan. Tuottavuutta ja tehokkuutta ei saavuteta pelkästään tehtäväsuuntautuneella toiminnalla vaan ihmisten kehittämällä uusilla toimintatavoilla sekä innostuksella ja laadullisilla tekijöillä. Ihmissuhdesuuntautuneisuus tarkoittaa myös ihmisten vastuuta ja sitoutumista työtehtäviin sekä yhteistyön sujuvuutta työyhteisössä. Tärkeää on myös työstä saatu arvostus, kunnioitus ja omanarvontunto. Ihmissuhde- ja tehtäväsuuntautuneisuus kietoutuvat toisiinsa esimiehen tekemien oletusten kautta, jotka puolestaan heijastuvat hänen käyttäytymiseensä. Esimiehet tekevät päätelmiä siitä, miten organisaation tavoitteiden saavuttaminen tulisi ratkaista ihmisten avulla. (Hersey & Blanchard 1990: 98–102; Juuti 2006: 174–175.)

### **Quinnin johtamisroolit**

Quinn (1988: 85–87) määrittelee johtamisen keskeiseksi tavoitteeksi hyvän ilmapiirin ja yhteishengen luomisen sekä osallistumisen yhteiseen päätöksentekoon. Johtajuusasemassa olevan on osoitettava pätevyyttä ja toimittava johdonmukaisella tavalla kaikilla johtamistyön alueilla. Pätevyyttä on osata käyttää ja soveltaa tarpeellista tietoa ja taitoa johtamistehtävissä. (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 1990: 14–15).

Vuorovaikutus on mukana kaikissa Quinnin (1988: 85–87) kuvaamissa johtamisrooleissa. Innostajan (Innovator) roolissa johtaja luo innostavaa ja uusille ajatuksille avointa ilmapiiriä. Välittäjän (Broker) roolissa johtaja käyttää valtaa neuvotellessaan uusista järjestelmistä ja sopimuksista. Vuorovaikutustaitojensa avulla hän pyrkii myymään ideoita kaikkien hyödynnettäväksi. Tuottaja-valmentajaroolissa (Producer) energinen johtaja pyrkii motivoimaan henkilöstöä saavuttamaan odotettuja tuloksia. Ohjaaja-johtaja (Director) asettaa tavoitteita ja delegoi. Organisaatiossa tehokkuus määritellään tuottavuutena. Järjestäjä (Coordinator) luo työympäristössä mahdollisuudet sujuvalle työntekijöille. Toimivien vuorovaikutussuhteiden avulla hänellä on mahdollisuus osallistaa työntekijöitä töiden suunnitteluun, organisointiin ja valvontaan. Tarkkailija (Monitor) johtaja tuntee kaikki organisaation asiat, pienetkin yksityiskohdat ja reagoi herkästi kaikkiin asioihin. Helpottaja (Facilitator) edistää ja kehittää yhteistyötä. Tässä roolissa hän voi vuorovaikutustaitojen avulla parantaa ja osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon. Opastaja-neuvonantaja (Mentor) on jatkuvassa vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa ja haluaa kehittää heitä. Hän osaa kuunnella, keskustella ja tukea henkilöstöään. Organisaatiossa vallitsee osallistava ja osallistuva ilmapiiri. (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 1990: 14–15 ; 235–310 ; Ollila 2005: 63–67.)

Quinn tarkastelee johtamisen rooleja monipuolisesti ja tämän ajan johtamiseen sopivalla tavalla. Ihmissuhteiden merkitystä ja vuorovaikutustaitoja korostavat johtajan ominaisuudet tulevat esille erityisen vahvasti helpottajan (Facilitator), opastajan (Mentor), välittäjän (Broker), järjestäjän (Coordinator) ja innostajan (Innovator) rooleissa, mutta kietoutuvat monipuolisesti kaikkiin yllämainittuihin johtamisrooleihin.

### 2.3. Ihmisten johtaminen

Kotter (1999) jakaa johtamisen asioiden ja ihmisten johtamiseen teoreettisella tasolla. Käytännössä ihmisten ja asioiden johtamista on käytännössä vaikeaa erottaa toisistaan, koska asioita johdetaan ihmisten avulla. (Strömmer 1999: 69). Henkilöstöjohtamisen määritelmän mukaan ihmisten tarpeet, arvot ja kyvyt tulisi olla tasapainossa organisaation tavoitteiden kanssa (Salminen 2004: 86).



Esimiehen suhde itseensä näkyy heijastevaikutuksena työhön ja työyhteisöön. Esimiehen suhde itseensä luo perustan kaikille muille suhteille. Johtamisessa on tärkeää kuunnella, ymmärtää ja huolehtia ihmisistä, jolloin lähtökohtana on johtajan oma terveydentila. Johtajan tulee huolehtia omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan voidakseen huolehtia alaisistaan. (Ojala & Ahonen 2003: 139.) Scheinin (1993: 43–46) mukaan esimiehen on opittava kuuntelemaan ensin itseään ennen kuin on valmis kuuntelemaan muita. Omien ajatusmallien ymmärtäminen ja tiedostaminen johtaa yhdessä ajattelemiseen ja parempaan vuorovaikutukseen.

Esimiestyö on voimakkaasti inhimilliseen vuorovaikutukseen painottunut ammatti. Esimiehen tulee tukea ja auttaa ihmisiä suuntaamaan energiansa yrityksen haluamaan suuntaan. (Järvinen 2001: 139–140.) Arkipäivän työssä ihmisten sisäiset ja ihmisten väliset tunnesuhteet tulevat esille vuorovaikutuksessa. Esimies, jolla on käsitys omista tunteistaan, voi toimia suunnannäyttäjänä, joka ei hämmenny työyhteisön taholta tulevasta tunnevirrasta. Tunteet syntyvät usein nopeasti ja aiheuttavat ennakoimattomia tilanteita esimiehille. (Nummelin 2007: 26.) Johtajana jaksaminen ilmenee haluna oppia uusia taitoja, itsearvostuksena sekä ihmisenä ja johtajana kehittymisen tunteena. Johtaja osaa hyödyntää henkilöstön antamaa apua ja tukea mahdollistaen avoimen tunneilmaisun työyhteisössä. Esimiehen hyvinvointi näkyy näkökulman laajentumisena sekä työkyvyn kokonaisvaltaisena parantumisena. (Perkka-Jortikka 2002: 110–115.)

Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen perusta. Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa sisäistä voimaa. Itsensä johtamiseen sisältyy työhön liittyvien asioiden lisäksi ihmisen fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen puoleen liittyviä tekijöitä. Fyysinen hyvinvointi sisältää elintavat kuten ruokailun, liikkumisen, nukkumisen ja rentoutumisen. Sosiaalista hyvinvointia edustaa perhesuhteet, ystävät, harrastukset, tunteet, positiivisuus ja yhteisöllisyys. Psykkinen hyvinvointi merkitsee mielenrauhaa, luovuutta, oppimishalukkuutta, itsensä hyväksymistä ja arvojen mukaista toimintaa. Itsensä johtaminen edellyttää myös tervettä ja hyvää itsetuntoa sekä itsetuntemusta, vahvaa persoonallisuutta, uusien asioiden omaksumiskykyä ja joustavuutta. Voidaan puhua kokonaiskuntoisuudesta, kuten Sydänmaanlakka (2004) tätä kokonaisuutta nimittää. (Hyppänen 2007: 259–261.)

Avoimeen ja vuorovaikutteiseen johtamiseen tarvitaan esimiehen hyvää itsetuntemusta ja sen mukana tuomaa rohkeutta sekä avoimuutta tutkia työhön liittyviä merkityksiä yhdessä työntekijöiden kanssa. Itsetuntemus eli reflektio tarkoittaa ihmisen kykyä tunnistaa omaan käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavia sisäisiä prosesseja. Prosessi jäsentyy vähitellen tunteiden, mielikuvien, ajatusten ja pyrkimysten kautta. Kun sisäiset muutokset ovat tasapainossa, voidaan luoda uusia, vaihtoehtoisia suhteita itsen ja muihin ihmisiin. Esimiehen tunnistessa ajatuksensa ja tunteensa, hän pystyy käsittelemään ja hallitsemaan niitä, tämä puolestaan näkyy myönteisesti vuorovaikutustaitojen kehittymisenä. Aidoksi vuoropuheluksi voidaan kutsua kommunikaatiota, jossa yhdistyvät esimiehen pyrkimykset ja työntekijöiden erilaiset näkemykset. Toiminta on harkitumpaa ja tietoisempaa, koska esimies osaa eritellä hänessä itsessään syntyvät tunteet ja ulkopuolisen reagoinnin. Esimies saa eväitä työssä jaksamiseen ja omaan kehittymiseen hyvän itsetuntemuksen kautta. (Nummelin 2007: 26.)

Johtamisen tärkeimpiä kulmakiviä kaikessa toiminnassa on, että organisaation perusasiat ovat kunnossa. Organisaatioiden viestinnässä ja vuorovaikutustilanteissa syntyy erilaisia merkityksiä mitä mikin asia tarkoittaa, mikä on tärkein tehtävä, millaisia rooleja työntekijöillä on ja miten yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan. Organisaatiossa jokaisen toiminta vaikuttaa toisten toimintaan. Jokainen jäsen osallistuu työyhteisön rakentamiseen oman arvo- ja kokemusmaailman kautta. Tämä vaikuttaa organisaation toimintaan tehden siitä monimuotoista ja kompleksista. (Nummelin 2007: 16–17.) Organisaatioiden tehtävään liittyen esimiesten tulee tarkistaa seuraavat perusasiat ja pyytää palautetta ympäristöltä:

- Kaikki ovat tietoisia organisaation tavoitteista ja keinoista, miten tavoitteet saavutetaan. Visio ja strategia ovat selkeitä, ymmärrettäviä ja innostavia.
- Päätökset perustellaan mahdollisuuksien mukaan strategialla ja arvoilla, jolloin ne tulevat ymmärrettäviksi.
- Kaikki tietävät mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat yhteiset pelisäännöt.
- Kaikki ymmärtävät tavoiteltavan johtamiskulttuurin ja oman roolinsa siinä.
- Organisaatiossa näkyy hyvät periaatteet. Asioiden käynnistämiseen ja toteuttamiseen panostetaan.

- Strategiaa edistäviä asioita tehdään ja siitä palkitaan. Asioita analysoidaan ja niistä halutaan oppia.
- Avoimuuteen ja osallistumiseen kannustetaan. Luodaan luottamuksellista ilmapiiriä.
- Innovatiivisuuteen kannustetaan, ideoita kuunnellaan ja niitä toteutetaan.
- Johtajat osaavat johtaa ja oikeat ihmiset toimivat oikeissa paikoissa.
- Tunnetaan asiakkaiden tarpeet ja muistetaan asiakasnäkökulman tärkeys.

(Åhman 2004: 146.)

Strategiat tulee suunnitella niin, että koko henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon organisaation yhteisissä asioissa. (Kamensky 2000: 17–18). Menestyvissä organisaatioissa henkilöstöllä on selkeä kuva omasta roolista ja asemasta työyhteisön jäsenenä. Työyhteisön kokonaiskuva on täsmentynyt ja henkilöstö tietää mitä heiltä odotetaan. Työyhteisössä syntynyt yhteinen toimintamalli on yhteistyön tulosta. Sen muodostumiseen on vaikuttanut vilkas yhteinen keskustelu ja vuorovaikutus sekä positiivinen ja rakentava palaute. (Nakari & Valtee 1995: 33.)

Avoimuus, vuorovaikutus ja tehokas kommunikointi ovat nykyaikaisen johtajuuden tärkeimpiä työvälineitä. Hyvä johtaja voidaan määritellä seuraavasti: Hyvä johtaja on ulospäin suuntautunut, avoin uusille ajatuksille, utelias, herkkä, päämäärätietoinen, päätöksiä tekevä, kyseenalaistava, kokeilunhaluinen sekä virheitä ja erehdyksiä hyväksyvä. Hän on luottamusta herättävä, karismaattinen ja innostava. Lisäksi hän on rauhallinen, kuunteleva, lämmin, empaattinen, rohkea, rohkaiseva ja joustava. Hän ei kaipaa arvovaltaa eikä stressaannu helposti. Hän kykenee arvioimaan omaa toimintaa ja uudistumaan. Hän tehtävänänsä on huolehtia, että muilla on mahdollisuus kehittyä. (Karlöf 1995: 117 – 118; Piili 2006: 15.) Esimiehen roolissa on tärkeä huolehtia, ettei estä ihmisiä menestymästä. Näin voi käydä, jos ihmisiin ei luoteta tarpeeksi, eikä heille anneta kasvun tai yrittämisen mahdollisuutta. (Åhman 2004: 146. )

Mintzberg (1983) tiivistää johtamisen eri tasot seuraavasti:

**Yksilötasolla** johtaja on henkinen tuki, valmentaja ja motivoija.  
**Ryhmätasolla** johtaja kehittää tiimejä ja ratkoo konfliktitilanteita ja  
**organisaatiotasolla** hän rakentaa kulttuuria.

Kuvio 3. Johtamistasot Mintzbergin mukaan.

Kuviossa 3 esitetään tiivistetysti johtajan tehtävät. Johtajan tulee vuorovaikutteisena valmentajana tukea ja auttaa yksilöä antamaan osaamisensa ja sitoutumaan työyhteisöön. Johtajan tulisi tuntea yksilöt siten, että hän osaisi motivoida heitä yksilöllisesti. Ryhmätasolla johtajan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot tulevat korostetusti esille sekä henkilöiden välisissä että ryhmätilanteissa. Organisaatiotasolla johtajan päämääränä on tuoda uusia ja ennakkoluulottomia ajattelutapoja organisaatiokulttuurin rakentamiseen. (Kauppinen 1999: 212–213.)

#### 2.4. Esimiehen ja alaisen väliset keskustelut ja vuorovaikutus

Esimies-alaissuhde muodostuu hyväksi ja molemminpuolisesti tukea antavaksi silloin, kun esimies uskoo ja luottaa alaisen kykyihin, osaamiseen ja menestymiseen. Mikäli esimies aliarvioi alaisen osaamista, kykyjä ja taitoja, se voi alentaa alaisen itsetuntoa ja arvostuksen tunnetta sekä vaikuttaa negatiivisesti tehokkuuteen. (Viitala 2006: 175.)

#### **Arvostuksen, luottamuksen ja kuuntelemisen merkitys vuorovaikutuksessa**

Arvostus on asia, joka tulee esille kaikissa organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnassa. Arvostus työyhteisössä näkyy yksilöiden välisenä lisääntyneenä vuorovaikutuksena. Toisin sanoen, mitä enemmän koet arvostusta, sitä useammin kommunikoit muiden

ryhmän jäsenten kanssa. Arvostuksen puute voi aiheuttaa jännittyneisyyttä ja vetäytymistä työyhteisön ihmissuhteista. Yleistäen voidaan sanoa, että vuorovaikutuksen määrää mittaa henkilöiden omaavaa arvostusta. Samankaltaista arvostusta keskenään nauttivat, keskustelevat vilkkaasti keskenään. Organisaatioon tulee toimintahäiriöitä siinä vaiheessa, kun korkeammin arvostetut henkilöt eivät kysy neuvoja eivätkä keskustele vähemmän arvostusta saavien henkilöiden kanssa. Organisaatioiden menestys on mitä suurimmassa määrin riippuvaista henkilöstön saumattomasta yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. (Juuti 2006: 139–142.)

Luottamus on merkittävä elementti kaikissa vuorovaikutussuhteissa. Ilman luottamusta on vaikeaa, ellei mahdotonta luoda laadukkaita vuorovaikutussuhteita. Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa asenteista, käsityksistä ja kokemuksista, joihin liittyy tieto-, ja tunneperäisiä ulottuvuuksia. Luottamus tulee esille vuorovaikutuskäyttäytymisessä, joka on yksilön subjektiivinen ja ainutlaatuinen kokemus. Luottamusta pidetään usein itsestäänselvyytenä ja on tiedostamatonta siihen asti, kunnes luottamus särkyä. Luottamus aina ansaitaan ja kun sen menettää, sitä on vaikea saavuttaa uudelleen. Luottamus helpottaa ihmisten kohtaamista sekä vuorovaikutusta ja se auttaa sietämään konflikteja. (Blomqvist 2002: 153.)

Esimiehen olisi hyvä rakentaa luottamukselliset suhteet kaikkien kanssa ja omalla toiminnallaan edistää avoimen työyhteisön syntymistä. Avoimuus on luottamuksen edellytys. Avoimuus tarkoittaa tasapuolista ja läpinäkyvää tiedonkulkua, viestintää ja vuorovaikutusta. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että esimies kertoo mitä päätöksiä tehdään ja mikä on hänen vastuullaan ja mikä muiden. Rehellinen asioista kertominen myös hankalissa tilanteissa auttaa ja esimiehen tulee kertoa myös asioista, joista ei voi kertoa ja milloin mahdollista lisätietoa on saatavilla. Luottamuksellisessa työyhteisössä ei tarvita jatkuvaa valvontaa, vaan siellä uskalletaan tehdä päätöksiä ja myös virheitä. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010: 53–56.)

Luottamukseen liittyy odotuksia siitä, miten yksilön käyttäytyminen on ennakoitavissa ja miten rehellistä toiminta on. Luottamus voidaan jakaa arvoperustaiseen ja harkintaan perustuvaan luottamukseen. Arvoperustainen luottamus syntyy arvoista ja niiden jae-

tuista merkityksistä ja yhteisistä tulkinnoista. Harkintaan perustuva luottamus pohjautuu tietynlaiselle vakuutukselle siitä, että yksilön käytös pysyy suhteellinen samanlaisena ja pysyvänä. Harkintaan perustuva luottamus on tyypillistä ammatillisissa konteksteissa. Yksilöt uskovat toistensa käyttäytyvän niin kuin on luvattu, mutta taustalla saattaa kyteä pelko käyttäytymisen muutoksesta ja siitä seuraavasta rangaistuksesta. (Greenberg & Baron 2003: 406; Huotari, Hurme & Valkonen 2005: 102–103.)

Luottamusta ja halukkuutta vuorovaikutukseen lisää työyhteisöjen toiminnan avoimuus. Keskustelu on yksi tapa kommunikoida ja keskustellessamme toisten kanssa kehitämme keskustelutaitoja kokeilemalla erilaisia keskustelutyylejä. Tulkitseminen ja täsmentäminen kuuluvat keskusteluun ja tulkintakykymme kehittyä koko ajan edellyttäen, että haluamme ymmärtää ja tulla ymmärretyiksi. Keskustelu on toisen ihmisen kohtaamista, joka tarjoaa mahdollisuuden tunteiden, ajatusten ja kokemusten vaihtoon. Keskustelu tuo mahdollisuuden oppia tuntemaan ja ymmärtämään toista ihmistä ja myös itseään. Keskustelun piirteitä ovat antaminen ja ottaminen samanlaisin ehdoin. Puhumisen ja keskustelun tunnusmerkki on, että puhutaan toisen ihmisen kanssa eikä toiselle. (Ronthy-Österberg & Rosendahl 1998: 12–13.)

Kuuntelu on yksi tärkeimmistä esimiestäidoista. Aktiivisessa ja arvostavassa kuuntelemisessa pyrimme ymmärtämään toisen ajatuksia ja näkökulmia mahdollisimman hyvin. On tärkeää pitää omat mielipiteet ja ajatukset kurissa ja keskittyä vain ymmärtämään toista. Aito kuuntelu vaatii toisen arvostamista ja läsnäoloa. Se on voimaannuttavaa ja upea kokemus erityisesti kuuntelijalle. Aidosti kuuntelevaa esimiestä alaiset arvostavat. Esimiestä auttaa omassa työssään, miten hyvin hän tuntee työntekijänsä. Tuntemiseen auttaa yhdessä vietetty aika ja keskustelu. Esimiehen on tärkeää esittää kysymyksiä, koska alaiset saattavat olla arkoja kyselemään. Esimiehen oppiessa tuntemaan alaisensa vahvuuksia ja ajattelutapoja sekä taustoja, on hänellä edellytyksiä ymmärtää paremmin jokaisen työtapa ja tapaa reagoida erilaisiin asioihin. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010: 52–53, 57.)

Kuuntelu on taito ymmärtää ympäristön sanattomia viestejä. Mitä toinen osapuoli kertoo ilmeillään, eleillään, vaikenemisellaan, äänensävyllään tai painotuksillaan. Katse-

kontakti on tärkeä osa kuuntelemista. Turhauttavinta on puhua omista tärkeistä asioista, jos esimies vain naputtaa tietokonetta tai katsoo kaukaisuuteen, kohdistamatta katsetta puhujaan. (Partinen 1997: 76; Juuti & Rovio: 2010: 57.)

### **Erilaiset, tarpeelliset keskustelut**

Dialogilla tarkoitetaan kahden sitoutuneen ihmisen välistä keskustelua, jossa he pyrkivät ymmärtämään toisiaan kuuntelemalla mitä toinen sanoo. Dialogi perustuu tasavertaisuuteen ja toisen kunnioittamiseen. Tavoitteena on löytää yhteisiä merkityksiä ja luoda uusia ajattelumalleja. Myös ryhmässä voi syntyä onnistunutta dialogia, sen tunnistaa vapaasti virtaavasta puheesta ja ajatuksien yhdistymisestä. Esimiehen tulisi edistää kaikin keinoin aidon ja työyhteisöä rikastuttavan dialogin syntymistä työyhteisössä. Työpaikalla on hyvä olla tiloja ja tilanteita, joissa aito vuoropuhelu pääsee syntymään. Aito dialogi syntyy ainoastaan avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. (Kurttila ym. 2010: 52–53.)

Organisaatiodialogeissa, joko suunnitelluissa tai spontaaneissa, ihmiset kyseenalaistavat ennen kaikkea omia ajattelutapojaan ja refleктоivat muiden näkemyksiä omiinsa samalla yrittäen ymmärtää muiden näkökulmia. Tällaisen aidon dialogin tuloksena syntyy uutta, yhteistä ymmärrystä, joka voi auttaa organisaatiota uudistumaan. Samalla ihmiset kokevat voimaantumisen tunnetta, kun he voivat turvallisessa ilmapiirissä kertoa omia näkemyksiään ja samalla vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Yhteisöllisyys lisääntyä toimivan dialogin ansiosta. (Juuti & Rovio 2010: 55–56.)

Työyhteisöissä tarvitaan virallisia ja epävirallisia keskustelutilaisuuksia, kokouksia ja palaverieita. Ne edellyttävät yhteistä aikaa ja paikkaa eli yhteisiä foorumeita. Tavallisia organisaatioiden keskustelufoorumeita ovat esimerkiksi yhteiset viikkopalaverit. Olennaisen tärkeää on, että arjen toiminnasta keskustelu ja vuorovaikutus ovat säännöllistä ja jatkuvaa toimintaa. (Nakari & Valtee 1995: 57.) Esimiehen tulee käyttää asemaansa avoimen viestintäkulttuurin luomiseen ja laittaa itsensä alttiiksi työntekijöiden kritiikille, koska se lisää avoimuutta. (Kurttila ym. 2010: 57).

Päivittäisen yhteydenpidon ja palaverien lisäksi tarvitaan säännölliset arviointi- tai kehityskeskustelut, kun halutaan onnistua yksilöiden ja ryhmien johtamisessa. Kehityskeskustelu, arviointikeskustelu, tulos- ja tavoitekeskustelu tai palautekeskustelu tarkoittaa esimiehen ja alaisen välistä, ennalta sovittua keskustelua, jolla on tietty tavoite ja päämäärä. Keskusteluun kuuluu tietty systematiikka ja säännöllisyys niiden toteutuksessa. (Åberg 1994: 139.) Viralliset keskustelut myös dokumentoidaan. Esimies käy keskusteluita kahdenkesken tai ryhmän kanssa. Kahdenkesken käydyt viralliset keskustelut ovat yleensä palaute-, tai puheeksiotto- keskusteluita, arviointikeskusteluita kuten kehityskeskustelu tai tulos- ja tavoitekeskustelu. Kehityskeskusteluita pidetään jokaisen työntekijän oikeutena ja niitä tulisi pitää mielellään 1–2 kertaa vuodessa. (Åberg 1994: 75–76.)

Kehityskeskustelun tavoitteena pohjimmiltaan on työyhteisön ja organisaation kehittäminen. Tämä voi tapahtua vain yhteistyössä henkilöstön kanssa. Kun esimies ja työntekijät kehittyvät ihmisinä ja omassa ammatissaan, samalla koko organisaatio kehittyy. Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelu on työkalu parempaan johtamiseen. Esimies voi kehityskeskustelun avulla tavallaan virittää henkilöstön pyrkimään yhteiseen päämäärään. Keskustelussa voi arvioida jokaisen työpanosta, yhteistyötä ja kehittämiskohteita. Myös esimiehen on tärkeä kuulla palautetta esimiestyöstään ja kehittyä johtajana. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998: 99.) Kehityskeskustelun tarkoituksena on antaa työntekijälle mahdollisuus kertoa oma mielipide työpaikan tilanteesta, työstä ja sen kehittämisestä, omista kehitystarpeista ja samalla kuulla esimiehen näkemyksiä vastaavista asioista.

Palautekeskustelu tarkoittaa esimiehen antamaa positiivista tai negatiivista palautetta yksilön toiminnasta. Palautetapahtumiin liittyy monenlaisia seurauksia, kuten tunnereaktiot ja työntekoa koskevien käsitysten selkeytyminen. Palautteen sujumiseen vaikuttaa keskeisesti tapa, miten asia kommunikoidaan ja millaisia vaikutuksia sillä on. Palauteprosessiin liittyy tilannetekijät kuten palautteen spontaanisuus, muodollisuus, työsuhteen ja organisaatiossa olon kesto, työn luonne sekä esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteet. (Ilgen, Fisher & Taylor 1979: 349–371.) Onnistunut palautetapahtuma on dialoginen vuorovaikutustilanne, jossa esimies ja alainen kokevat olevansa tasa-arvoisia,



jolloin keskustelu on rentoa ja tilanne mahdollistaa epäviralliset keskustelut. Pitkään jatkunut esimiehen ja alaisen yhteistyö mahdollistaa toistensa vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen. (Senge 1994: 245.) Toimivaa vuorovaikutusta ja dialogia edistää esimiehen pitämät ”avoimet ovet”, joka mahdollistaa tarkentavan palautteen ja keskustelun tarpeen mukaan.

Haasteellisten asioiden hoitaminen onnistuu parhaiten, mikäli osaa ennakoida tilanteita. Ennakointi ja hoitaminen edellyttävät avointa keskustelukulttuuria, jossa vaikeatkin asiat otetaan puheeksi ajoissa ja oikealla tavalla. Konflikteilta ei aina voida välttyä, mutta valtaosa johtuu vääristä oletuksista, väärinymmärryksistä ja liian mustavalkoisesta ajattelusta. Ihmisiä on helpompi leimata hyviksi tai pahoiksi kuin yrittää ymmärtää miksi kukin toimii tietyllä tavalla. Esimiehen tehtävänä on selvittää mistä on kysymys ja hankkia faktatietoja, ennen kuin osaa tehdä oikeat johtopäätökset. Syyllisten etsintä ja rankaiseminen eivät poista ongelmaa. Syyt ovat useimmiten monen ihmisen ja monen tekijän summa. Tärkeintä on ripeä puuttuminen. Esimiehen kynnyks puuttua voi olla korkea, mutta silloin kannattaa hakea tukea vertaisryhmältä eli toisilta esimiehiltä, omalta esimieheltä, henkilöstöjohtolta tai alan ammattilaiselta. Ristiriitatilanteessa ei koskaan saa tehdä syntipukkia, vaan kummankin osapuolen on kannettava vastuu riidasta, ja sen selvittämisestä. (Arikoski 2011: 7.)

Esimiehen tulee antaa rakentavaa palautetta ja sovittava osapuolien kanssa tilanteen seurannasta. Mikäli epäasiallinen käytös jatkuu, täytyy rohkeasti käyttää esimiehen oikeuksia ja antaa suullinen tai kirjallinen varoitus ja dokumentoida asiat. Esimiehen tulee luottaa itseensä ja kertoa, että puuttuu epäasialliseen käytökseen välittömästi. Esimiehen tulee muistaa, että omassa käyttäytymisessä voi olla korjattavaa. Virheitä ei tule peitellä vaan myöntää ja tilanteen mukaan pyytää anteeksi. Esimiehen tulee olla aito, oma itsensä. (Arikoski 2011: 7.)

## **Esimiehen vuorovaikutustaidot**

Johtamistyylien tarkasteluissa on vuorovaikutus aina keskeisenä tekijänä käsiteltäessä autoritääristä tai osallistavaa johtamista, jolla ymmärretään tiedon, vallan ja vaikutusmahdollisuuksien jakamista esimiehen ja alaisten kesken. Osallistaminen, sisältäen tasarvon ja kaksisuuntaisen kommunikaation, lisää todistettavasti motivaatiota ja työhyvinvointia. (Yrle, Hartman & Galle 2002: 257–268.)

Myös esimiesten väliset suhteet ovat tärkeä osa organisaation suhdeverkostoa. Organisaation dynaamiset ihmissuhteet ovat usein kriittisiä tekijöitä organisaatioiden menestymisen tai epäonnistumisen kannalta, mikä on mielenkiintoinen näkökulma vallalla olevaan materiaalis-tekniseen menestystekijäpuheeseen organisaatioissa. (Viitala 2006: 172–173.) Johtajuustutkimuksissa on ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot todettu tärkeiksi kaikilla organisaation tasoilla. Samasta asiasta puhutaan myös sosiaalisten taitojen käsitteellä, joiden taustalla vaikuttaa yksilön ihmiskäsitys ja itsetuntemus. (Hunt: 1991: 158.)

Johtajat toimivat aina suhteessa muihin ihmisiin. Johtajuutta tulisikin tarkastella johtamistyylien sijaan enemmän johtajien työympäristön kontekstissa, missä he työskentelevät muiden yksilöiden kanssa. Organisaation sisäiset suhteet ovat merkityksellisiä niin yksilöille kuin koko yhteisölle. (Sias, Krone & Jablin 2002: 615.) Jablinin (1979) tekemä kirjallisuuskatsaus todistaa, että hyvinä pidetyt esimiehet ovat empaattisia kuuntelijoita ja neuvottelijoita. Käskyttämisen sijaan he ovat avoimia ja herkkiä vuorovaikuttajia. Nykyisin ihmisen kehittymiseen perustuva käsitys uskoo, että aktiivisen kehittämisen, itsetuntemuksen ja reflektion kautta sosiaalisia taitoja voidaan kehittää. (Viitala 2006: 173.)

Ohjaaminen, osallistaminen ja delegointi liittyvät esimies-alaisuuteeseen ja sen laatuun. Esimies-alaisuutta voidaan tarkastella Leader-Member-Exchange-teorian avulla. LMX -teorian mukaan johtaminen on sosiaalinen konstruktio, jossa johtaja ja alaiset muokkaavat mielikuvia toisistaan. Johtamisen sijoittuu esimiehen ja alaisten välisiin suhteisiin ja voidaan sanoa, että johtaminen on jaettua. (Gronn 2002: 441.) Teoria kuvaa esimiehen ja yksittäisen alaisen välisen suhteen dynamiikkaa ja pääajatuksena on, että

johtaja luo yksilöllisen vuorovaikutussuhteen jokaisen alaisen kanssa. Tämä ajatus kumoaa samalla perinteisen johtajuustutkimuksen ajatuksen siitä, että kaikkien työyhteisöjen jäsenten suhteet esimieheen ovat samankaltaiset. LMX -teorian mukaan esimies jakaa valikoidusti henkilökohtaisia, sosiaalisia ja organisaation toimintaan liittyviä voimavaroja, kuten aikaa, energiaa, työrooleja ja valtaa, minkä vuoksi saman työyhteisön jäsenten kuvaukset esimiehistään vaihtelevat merkittävästi. (Hunt & Dodge 2001: 449.)

Johdettavien yksilöiden määrä vaikuttaa siihen, kuinka esimies kykenee huomioimaan alaisiaan ja luomaan vuorovaikutussuhteita heidän kanssaan. Kun ryhmäkoko suurenee, yksilöllinen huomioiminen vähenee. Isoissa ryhmissä alaiset ovat todennäköisemmin tyytymättömiä esimiehen käytökseen kuin pienissä ja hallittavissa ryhmissä. (Viitala 2006: 173.) Esimies ei ole tasapuolisesti vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa vaan suhteet toisten alaisten kanssa ovat korkealaatuisia ja toisten kanssa heikkolaatuisia (Berlin 2008: 184).

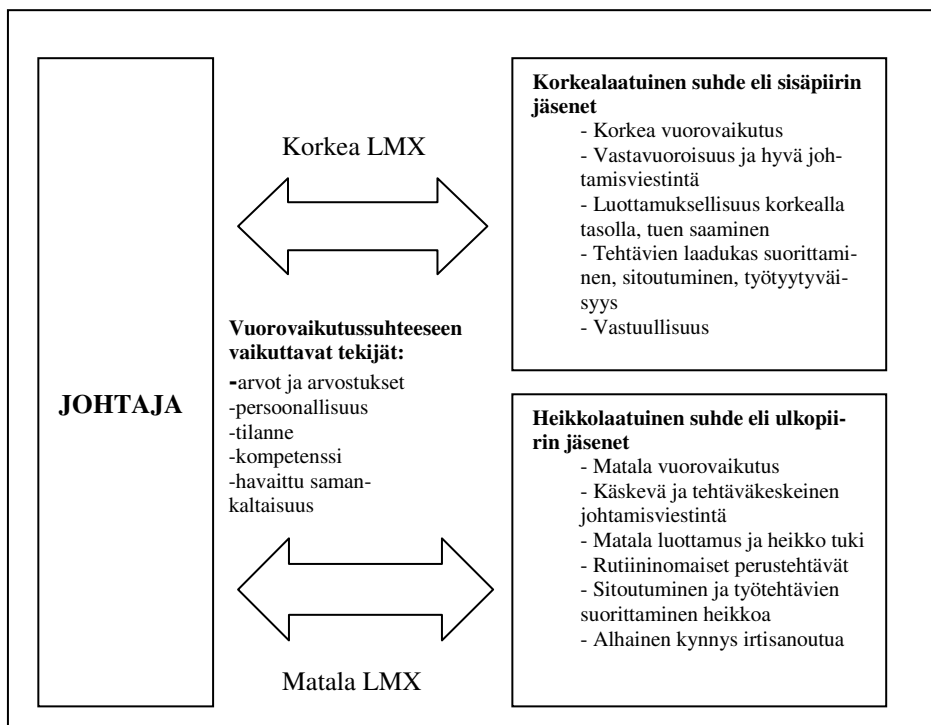
Hyvälaatuisessa esimies-alaissuhteessa vallitsee tasa-arvo, halukkuus keskustella ja kuunnella, henkilökohtaisista asioista puhuminen, tuen, empatian, luottamuksen osoittaminen, kunnioittava kohtelu ja päätöksentekoon osallistaminen. Lisäksi hyvälaatuisessa suhteessa olevat työntekijät saavat useimmiten avustajan ja neuvonantajan rooleja. Suhde on vuorovaikutteinen, luottamuksellinen ja supportiivinen. (Yrle, Hartman & Galle 2002: 260–265.)

Heikkolaatuisessa suhteessa korostuu pakottaminen, tuen, empatian ja oikeudenmukaisuuden puuttuminen, keskusteluhaluttomuus, moittiminen ja epäoikeudenmukainen kritisointi. Heikkolaatuisessa esimiessuhteessa alaista ei osallisteta samalla tavalla vuorovaikutukseen toisin kuin hyvän esimiessuhteen omaavat saavat mahdollisuuden neuvotella päätöksenteon yhteydessä. Johtajat eivät anna huomiota eivätkä aikaa, luottamusta ja tukea ei ole saatavilla. Sitoutuminen ja työmoraali ovat alhaisia. (Yrle ym. 2002: 260–265.)

Hyvälaatuisessa suhteessa on laadullisesti ja määrällisesti paljon vuorovaikutusta. Nämä ns. sisäpiirin jäsenet hyötyvät saamalla enemmän vastuuta, valtaa ja henkilökohtais-

ta tukea. Lisäksi työntekijä saattaa saada muita parempia etuja. Vastavuoroisesti työntekijän oletetaan olevan sitoutunut, uskollinen ja muita ahkerampi työntekijä. Heikkolaatuisessa suhteessa eli ns. ulkopiiriin kuuluvat jäsenet saavat ainoastaan muodollisia perustehtäviä, joista he saavat palkkaa. (Yukl 2002: 116–117.)

Kuviossa 4 on koottu johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen tärkeimmät piirteet LMX -teorian mukaan. Työntekijät on jaoteltu vuorovaikutussuhteen mukaan sisä- tai ulkopiiriin suhteisiin. Suhteiden alle on lueteltu vuorovaikutussuhdetta kuvaavia piirteitä. Keskellä taulukkoa on kirjattu keskeisimmät johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavat tekijät.



Kuvio 4. Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteet LMX -teorian mukaan (Yrle, Hartman & Galle 2002: 260–265; Greenberg & Baron 2003: 480–481 mukailten).

Johtajille ja koko organisaatiolle korkealaatuiset vuorovaikutussuhteet ovat merkittäviä. Työntekijöiden sitoutuminen ja vastuu ovat tärkeitä työtehtävien menestyksellisessä suorittamisessa. Sitoutuneiden työntekijöiden apu on huomattava helpotus esimiehelle, jolla ei ole aikaa tai mahdollisuuksia hoitaa kaikkia tehtäviä. Korkealaatuiset suhteet kehittyvät vähitellen ajan kuluessa. Suhteiden kehittymisessä on tärkeää vastavuoroisuus ja jatkuva vuorovaikutus. Suhde lujittuu ajan myötä ja sekä luottamusta että tukea annetaan ja saadaan vastavuoroisesti. (Yrle ym. 2002: 260–265; Greenberg & Baron 2003: 480–481.)

Johtajilla on merkityksellinen rooli vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa. Johtajan tulee vastata työntekijöiden tunteisiin ja tarpeisiin sekä annettava huomiota. Johtajan on hyvä keskittyä aikaa kuluttaviin metodeihin kuten keskusteluihin, suostutteluun ja konsultointiin, käskyttämisen sijasta. Tutkimusten mukaan johtajan ja työntekijän suhteet vaikuttavat työsuoritukseen, sitoutumiseen ja työmoraaliin, juuri sen vuoksi suhteisiin tulisi kiinnittää huomiota. Sekä johtajille että työntekijöille vuorovaikutussuhteiden kehittäminen organisaatiossa on arvokas asia. (Yukl 2002: 116–117; Greenberg & Baron 2003: 481.)

## 2.5. Esimiehen ja työyhteisön vuorovaikutus

Jokainen työyhteisön ryhmä on abstraktinen kokonaisuus, joka muodostuu yksilöiden mielikuvista ja ryhmään kuulumisen pyrkimyksistä. Ryhmän käsite on abstrakti ja vaikeaselkoinen, sen vuoksi on realistista pelkistää ja selkeyttää käsitettä. Ryhmä voidaan määritellä kahden tai useamman henkilön yhteisöksi, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa, heitä yhdistävät myös yhteiset tavoitteet ja yhteinen päämäärä. Lisäksi ryhmän jäsenten täytyy tuntea yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Juuti 2006: 119–121.)

Työyhteisössä jäsenten välinen vuorovaikutus voi tapahtua monella tavalla. Tapaaminen voi tapahtua kasvojen, tietoverkon, puhelimen tai videoneuvottelun välityksellä. Vuorovaikutuksen tulee olla jatkuvaa ja jäsenten tulee olla toisistaan riippuvaisia pyrkessään yhteiseen päämäärään. Työyhteisön olemassaolon edellytys on yhteinen päämäärä, joka tuo toiminnalle merkityksen. Ryhmän yhteenkuuluvuutta lisää sitoutuminen

yhteiseen tavoitteeseen. Työyhteisöissä on monenlaisia ryhmiä. Ryhmät voidaan jakaa virallisiin ja epävirallisiin sekä primaarisiin ja sekundaarisiin ryhmiin. Viralliset työryhmät muodostuvat varmistamaan tiettyjen päämäärien aikaansaamisen organisaatioissa. Virallisessa ryhmässä on valtaa ja organisaation johto yleensä nimeää ja määrittelee sisäisen tehtäväjaon. Epäviralliset ryhmät koostuvat esimerkiksi työyhteisön eri henkilöistä, jotka kokoontuvat yhteiselle kahvitauolle. Epävirallisissa ryhmissä voi syntyä ystävyysuhteita ja tavallista on työstä johtuvien tunnetilojen purkaminen ja jakaminen. (Juuti 2006: 119–125.)

Työyhteisön suhteet eroavat muista vuorovaikutussuhteista kolmen dimension avulla: status, etäisyys ja valinta. Organisaatioissa on yleensä havaittavissa tietynlainen hierarkia, vaikka rakenne olisikin matala. Hierarkian myötä on havaittu toisistaan poikkeavia vuorovaikutustapoja. Joillakin työntekijöillä ja johtajilla on enemmän statusta kuin toisilla ja se vaikuttaa vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja muodostumiseen. Vuorovaikutussuhteita voidaan kuvata etäisyys-dimension kautta niin, että toiset suhteet ovat lähempiä ja toiset etäisempiä. Valinta-dimensio tarkoittaa sitä, että työyhteisössä teemme koko ajan vuorovaikutussuhteita koskevia valintoja. Työtovereita emme voi itse valita, mutta siihen kenestä tulee ystäviä työpaikan sisällä, voi jokainen itse vaikuttaa. Johtajat eivät välttämättä valitse työntekijöitä, mutta joidenkin työntekijöiden kanssa muodostuu lähempi vuorovaikutussuhde valinnan seurauksena. (Sias, Krone & Jablin 2002: 616–617.)

Bowers (1977: 18–35) pitää organisaatioiden virallisten ja epävirallisten ryhmien esiintymistä kulttuurisidonnaisena ilmiönä. Organisaatiot, joissa toteutuu hierarkkinen käskyvalta ja päätöksenteko tapahtuvat ylimmillä tasoilla, muodostuu kahtiajakautunut ryhmä. Viralliset ryhmät tekevät päätökset ja epäviralliset ryhmät purkavat virallisen organisaation tuomia paineita. Vuorovaikutteinen ja osallistava organisaatio osaa hyödyntää eritasoisten, vuorovaikutuksessa olevien työntekijäryhmien ajatukset niin, ettei synny erillisiä virallisia ja epävirallisia ryhmiä. Keskustelelevassa työyhteisössä organisaation toimintaa ja ihmissuhteita hoidetaan samanaikaisesti virallisen organisaation vuorovaikutteisissa työryhmissä.

Primaariryhmällä tarkoitetaan henkilöitä, jotka kokoontuvat mieluiten kasvotusten käytäviin läheisiin vuorovaikutustilanteisiin. Kontaktit ovat läheisiä ja ryhmässä vallitsee voimakas yhteenkuuluvaisuus. Tyypillinen primaariryhmä on työkavereiden muodostama ystäväjoukko. Sekundaariryhmällä on johtajat, selkeät säännöt ja organisaatio. Edellisen jaottelun lisäksi voidaan puhua jäsen- ja viiteryhmistä. Jäsenryhmässä yksilö on ryhmän jäsen ja hänen käyttäytymiseen vaikuttaa ryhmän sosiaaliset normit ja käyttäytymissäännöt. Viiteryhmä on ryhmä, johon yksilö haluaa samaistua noudattamalla ryhmän normeja toivoen samalla tulevansa hyväksytyksi joukkoon. (Juuti 2006: 119–125.)

Työyhteisölle viestiminen on kahdenkeskistä viestintää haasteellisempaa. Johtaminen tapahtuu välittömän vuorovaikutuksen kautta ja se on hyvin arvaamatonta. Ryhmätilanteissa vaikuttaa monet tekijät kuten työyhteisön ilmapiiri, ryhmän kehitysvaihe, ryhmänormit ja ryhmään muodostuneet roolit. (Åberg 1994: 87.)

Työyhteisöihin ja ihmisten väliseen normaaliin kanssakäymiseen kuuluu osana myös erilaiset ongelma- ja konfliktitilanteet. Esimiehillä tulisi olla rohkeutta, tahtoa ja taitoa tarttua rakentavalla tavalla erilaisiin yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ristiriitoihin. (Järvinen 2001: 69; Moisalo 2010: 161–162.) Työyhteisössä esiintyvät ongelmat voidaan karkeasti jakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin. Tavallisimpia yksilön ongelmia ovat esimerkiksi alkoholi- ja huumeongelmat, fyysiset ja psyykkiset sairaudet, elämänkriisit, työstä johtumaton uupuminen, työtehtävien alisuorittaminen ja erilaiset rikkomukset. Yhteisöllisiä ongelmia ovat esimerkiksi yksilöiden ja ryhmien väliset ristiriidat, muutosten aiheuttamat epäselvyydet, työstä aiheutuva uupuminen ja syntipukkidraamat. (Järvinen 2001: 69–70.)

Pääsääntöisesti esimiehillä on voimavaroja ja viisautta ratkoa ongelmia. Voimavarat kannattaa suunnata ratkaisujen etsimiseen eikä jäädä vatvomaan ongelmia. Mitä nopeammin tartumme hankaliin asioihin, sitä paremmin varmistetaan, etteivät asiat suurene tai laajene. Kriisitilanteista on helpompi selvitä, kun ei analysoida ihmisten persoonaa tai ominaisuuksia vaan keskitytään asioihin, jotka liittyvät työn tekemiseen ja siitä suoriutumiseen. (Kurttila ym. 2010: 93.)

Esimiesten ja työntekijöiden välisissä suhteissa korostuvat tiedon- ja vaikutusvallanjako, päätöksenteko ja välineelliset ja emotionaaliset työtä tukevat järjestelmät. (Sias, Krone & Jablin 2002: 615). Yhdeksi tärkeimmistä esimiesten ominaisuuksista on kyky ymmärtää toisten ihmisten elämää ja erilaisia toimintatapoja. Esimiesten tulisi empatian tasolla ymmärtää tunteita ja sitä voimaa, joka liittyy tunteisiin, omiin arvoihin ja käsitteisiin eri asioista. Golemanin (1999) mukaan tunneälykäs ja empaattinen johtaja menestyy vuorovaikuttajana. Empatiakykyyn yhdistyy kyky ymmärtää ja kehittää muita sekä taito ymmärtää koko yhteisön tunteita ja tunnelmia. (Aaltonen & Kovalainen 2001: 63.)

Työyhteisöissä tiedonkulkua ja osallistumista pyritään varmistamaan erilaisten ja eri tarkoituksia varten kokoonkutsuttujen palaverien ja kokousten välityksellä. Palaverien ja kokousten tavoite jää usein epäselväksi osallistujille. Esimiehen tai kokouksen vetäjän on huolehdittava, että osallistujat tietävät, mihin kokouksessa tähdätään. Mikäli on kyse tiedotustilaisuudesta, on hyvä kertoa, ettei ole tarkoitus käydä syvällistä keskustelua. Vastaavasti tilanteessa, jossa valmistellaan ratkaisua, osallistujille kerrotaan, että nyt tarvitaan mielipiteitä ja keskustelua päätöksenteon pohjaksi. Huolehtimalla tilaisuuden tarkoituksen perillemenosta, vältetään turhautumiset ja väärinkäsitykset. (Järvinen 2008: 48. )

## 2.6. Vuorovaikutteinen johtaminen

Vuorovaikutteisen johtamisen näkyminen organisaation toiminnassa vaatii pitkän prosessin. Esimiehet ovat avainasemassa vuorovaikutteisen ilmapiirin syntymiseen työpaikoille, mutta koko työyhteisöllä ja jokaisella yksilöllä on suuri vaikutus siihen millaiseksi ilmapiiri muodostuu. Tiedostamisesta on pitkä matka asioiden tapahtumiseen käytännössä. Luottamuksen syntyminen organisaatiossa vaatii paljon aikaa. (Åhman 2004: 143.)

Työilmapiirillä on tärkeä merkitys yksilöille ja työyhteisölle. Työilmapiiri on vaikeasti määriteltävissä ja konkretisoitavissa, mutta yksi määritelmä sanoo, että työilmapiiri on



työyhteisössä aistittavissa oleva yleinen tunne. Ilmapiiri voi olla esimerkiksi rento, avoin ja vapautunut tai jännittynyt, sulkeutunut ja kireä. Esimiehellä voi olla merkittävä rooli, mutta myös alaisilla on merkittävä vastuu työyhteisön ilmapiiristä. Työyhteisössä saattaa olla yksilöitä, jotka esimerkiksi muutosten yhteydessä tuntevat pelkoa, jonka vuoksi heidän häiriökäyttäytyminen alentaa hyvää työilmapiiriä. Yleisesti ihmiset kuitenkin arvostavat valoisaa ja positiivista ilmapiiriä ja heidät saa mukaan ilmapiirin kohtuukseen. (Moisalo 2010:147–149.)

Työyhteisöjen vahvuus ja muutoskyky edellyttää työyhteisöiltä yhdessä tekemistä ja keskinäistä vuorovaikutusta, tukea, joustavuutta ja kannustamista kehittämiseen, oppimiseen ja keskustelufoorumien suosimiseen ja laatuajatteluun panostamiseen. Työyhteisöt, joilta löytyy yllämainittuja ominaisuuksia, selviävät erilaisista haasteista paremmin kuin sellaiset, joilta ne puuttuvat. (Valtee 2002: 69–72.)

Yksilön kannalta toimiva vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken lisää todennäköisyyttä, että henkilö voi työssään tyydyttää kasvutarpeitaan. Hyvä vuorovaikutus toimii voimavarana ja ponnahduslautana pyrkiessä henkiseen kasvuun ja kehittymiseen. Kiinteät, vuorovaikutteiset työryhmät kokevat ryhmäkeskustelut merkityksellisiksi, ryhmän tavoitteisiin pyrkimykset myös itselleen tärkeiksi ja ovat kokonaisuudessaan tyytyväisiä työhönsä. (Juuti 2006: 129.)

Kun työyhteisössä keskustellaan vilkkaasti ja vuorovaikutusta on paljon, muodostuu jokaiselle työyhteisön jäsenelle kuva siitä, mitä tavoitellaan, mikä on oma tehtävä osana kokonaisuutta. Työyhteisössä on avoin, peittelemätön ja luottamuksellinen ilmapiiri. Yhteistyö ilmenee keskinäisenä tukemisena ja avuliaisuutena ja työyhteisössä on opittu sietämään erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä. (Nakari & Valtee 1995: 32.)

Menestyvä työyhteisölle on ominaista vilkas ja keskenään tasavertainen vuorovaikutus. Työyhteisön jokaisella jäsenellä on vahva tunne osallisuudesta työyhteisön elämään. Jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi ja jokaisen näkemykset noteerataan, vaikka asioita ei luonnollisesti voidakaan aina ratkaista niin, että ne vastaisivat jokaisen mielihetkettä. Tärkeintä on se, että työyhteisö yhdessä pohtii ja keskustelee työyhteisön toi-

mintaa koskevista asioista kokouksissa, palavereissa tai tapaamisissa. Vuorovaikutus, asioista tiedottaminen ja keskustelut ovat osa arkipäivän toimintaa. Vuorovaikutuksella taataan se, ettei olennaisissa kysymyksissä kenellekään jää epäselväksi mitä työyhteisössä tapahtuu ja miksi. (Nakari & Valtee 1995: 31–32.)

Puhuminen on tulkinnallisen pääoman käyttöä ja vuorovaikutuksen hyödyntämistä. Puhumisen muodot ilmenevät rupatteluna, keskusteluna, väittelynä ja dialogina. Puhuminen on aktiivista vaikuttamista vuorovaikutuksessa. Puhumisella ihmiset haluavat vaikuttaa toinen toisiinsa, saada asioita etenemään ja ohjata niiden kehittymistä. Ihmiset valitsevat puhetapansa vastaanottajan ja sen mukaan mitä puheella halutaan edistää. (Harisalo & Miettinen 2010: 84–85; Joseph 2006: 3.) Rupattelua (small talk) voidaan pitää pinnallisena, mutta sillä on suuri merkitys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutteisen johtamisen näkyminen organisaation toiminnassa vaatii pitkän prosessin. Esimiehet ovat avainasemassa sen syntymisessä. Tehokkaan johtajan määritelmänä ovat viestintätaidot, joka sisältää puhumisen, erityisesti kuuntelemisen ja aidon läsnäolon. Johtaminen on prosessi, jossa viestintätaitojen avulla vaikutetaan ryhmään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Byers 1997: 139–140.)

Vuorovaikutustaidot, sisältäen tiedon välittämisen, puhumisen ja erityisesti kuuntelemisen on esimiestyön tärkein työväline. Esimiehenä onnistumista lisää hyvä itsetuntemus ja -luottamus omiin kykyihin sekä perusarvojen, kuten oikeudenmukaisuuden ja rehellisyyden tunnistaminen. Ihmisten johtamisessa tarvitaan vuorovaikutteista johtamista, jolla tarkoitetaan johtamisen ymmärtämistä vuorovaikutussuhteena ja -prosessina.

### **Vuorovaikutteinen johtaminen muuttaa työyhteisön kulttuuria**

Useimmissa työyhteisöissä toimii parhaiten matala organisaatio, koska toimintatapa tukee henkilöstöä työskentelemään itsenäisesti ja vastuullisesti. Esimiehet toimivat valmentajina, joiden tulee rohkaista alaisiaan. Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, on kaikkien tavoite ja siellä kaikki arvostavat hyvää asiakaspalvelua. Sisäisten asiakkuuksien merkitys on oivallettu osaksi hyvää asiakaspalvelua. Toisin sanoen työyhteisön

jäsenet ovat toisilleen sisäisiä asiakkaita, joita tulee palvella yhtä hyvin kuin ulkoisia asiakkaita. (Grönroos 2001: 473.)

Uudenlaiset työn vaatimukset ja monipuolinen osaaminen sekä osaamisen kehittäminen haastavat myös johtamisen uudella tavalla. Yhä useampia työntekijöitä voidaan kutsua oman alansa asiantuntijoiksi. Asiantuntija voidaan määritellä korkeasti koulutetuksi, pitkähkön työkokemuksen omaavaksi alansa ammattilaiseksi, joka omaa ongelmanratkaisutaitoja ja innovatiivisia ratkaisuvaihtoehtoja. Asiantuntijoiden johtaminen on haastavaa ja sen vuoksi esimiehen olisi osattava motivoida alaisiaan yhä yksilöllisemmin. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 13–17.)

Organisaation tavoitteet ja ihmisten sosiaaliset odotukset on osattava integroida tavalla, joka saa ihmiset toimimaan perustehtävän mukaisesti. Esimiehen on osattava kannustaa, rohkaista ja motivoida toimimaan haluttuun suuntaan. (Nummelin 2007: 10–13). Onnistuneen esimiesviestinnän merkki on, että koko henkilöstö tuntee yrityksen vision, strategian ja tavoitteet sekä ovat tietoisia yrityksen tulevaisuuden näkymistä. (Viitala 2007: 278–279.) Yhteiset viralliset ja epäviralliset keskustelut ovat henkilöstön sitoutumisen ja motivaation ylläpitämisen kannalta ensiarvoisia.

Kaikilla organisaatioilla on omat erityispiirteet sisältävä kulttuuri, joka muovautuu ajan ja kehityksen seurauksena. Scheinin (1985: 323–324.) mukaan kulttuuri syntyy työyhteisön arvoista, normeista, käyttäytymissäännöistä ja johtamisesta. Johtamistavat vaikuttavat kulttuurin muotoutumiseen, kehittymiseen, muuttumiseen ja hajoamiseen. Organisaation kulttuuri on yhdessä omaksuttujen ajattelu- ja toimintatapojen ja yhdessä olemisen järjestelmä. Organisaatiokulttuuri on myös vallitsevan vuorovaikutuksen hyväksytty muoto. Johdon ja henkilöstön on hyvä tiedostaa omat arvot ja persoonallisuus suhteessa organisaation kulttuuriin.

Organisaatiokulttuurin muutospyrkimykset vuorovaikutteisen ja keskustelevan johtamisen suuntaan ovat luonnollinen reaktio ympäristön muutoksiin. Toimintaympäristön muutoksissa on useissa organisaatioissa ollut havaittavissa tarpeita muuttaa hierarkkisia organisaatioita kevyemmiksi ja joustaviksi, joissa osaaminen perustuu monitaitoisuudelle, omatoimiselle ja tiimimäiselle työskentelylle, jossa toimiva vuorovaikutus on keskei-

sessä roolissa. Organisaatioissa muutoksia on tarvittu niin rakenteissa kuin ajattelutavoissa ja sisäisissä malleissa.

Kulttuurin muuttamisessa tarvitaan muutosta syvärakenteissa, myyteissä ja rituaaleissa. Kulttuurin muuttaminen ei ole rationaalinen eikä suoraviivainen prosessi vaan usein siihen sisältyy vuoropuhelua ja konflikteja eri uskomuksiin sitoutuneiden jäsenten välillä. Kulttuurin muuttumista edistää ”oivaltaminen”, jonka kautta vanha kulttuuri hahmotuu eri valossa ja antaa tilaa uuden kulttuurin käynnistymiselle. Ymmärrystä voidaan tukea tutkimuksen keinoin, jossa tuodaan julki erilaisia tulkintoja ihmisten ajattelutavoista ja itsestään selvinä pidettävistä toimintatavoista. Kulttuuri on monikerroksinen ja esiintyy eri syvyystasoilla, siksi myös onnistuneet muutokset vaativat toteutuakseen pitkäkestoisen kehitysprosessin. (Työterveyslaitos 1994: 163–165.)

### 3. TYÖKUNTOON- MALLI VUOROVAIKUTUKSEN TUKENA

Työkuntoon-malli on luotu työterveyshuollon ja esimiesten yhteistoimintamalliksi, jonka avulla mahdollistetaan yritysten sairauspoissaolojen hallinta, pyritään työntekijöiden työtyytyväisyyden kokemisen lisääntymiseen sekä sosiaalisen pääoman lisäämiseen ja luodaan aitoa välittämisen verkostoa työpaikoille. Mehiläisen työterveyden kehitysjohdajan Kari-Pekka Martimon luomaa mallia alettiin markkinoida Mehiläisen asiakasyrityksille keväällä 2008.

Yksi syy mallin kehittämiseen olivat lisääntyneet sairauspoissaolot. Monin mittarein mitattuna suomalaiset voivat paremmin kuin koskaan aikaisemmin ja elävät pitempään, mutta se ei ole näkynyt vähenevinä sairauspoissaoloina. Työn tekeminen sairaana nähdään kielteisenä ilmiönä, mitä ei voida tukea tutkimustiedolla. Valtaosa liikuntaelinsairauksista paranee nopeammin, mikäli potilas ei jää lepäämään, vaan jatkaa päivittäisiä toimia mahdollisimman normaalisti, mukaan lukien työnteko. Myös mielenterveysongelmissa pitkä sairausloma pahentaa taudin ennustusta. Toki ei voida unohtaa sairauksia, joissa sairausloma on ehdottomasti paikallaan. (Martimo 2007: 18–19 )

Mikäli työntekijällä on toistuvia poissaoloja, hänen käytöksensä muuttuu, työsuoritus heikkenee tai on syytä epäillä etteivät asiat ole kunnossa, on esimiehen velvollisuus käydä kahdenkeskinen keskustelu työntekijän kanssa hänen tilanteestaan. Ongelmia voi olla työpaikalla, työn tekemisessä, osaamisessa, jaksamisessa, työyhteisössä tai esimiehen toiminnassa. Kaikkiin asioihin voi esimies vaikuttaa ja etsiä ratkaisuja yhdessä työntekijän kanssa. Työyhteisöissä kaikki ovat tärkeässä roolissa, mikäli läheisellä työ-kaverilla on avun tarvetta. Ellei asioita uskalla ottaa puheeksi, voi aina kertoa huolensa ja kaverinsa välittämisen esimiehelleen. Esimies voi keskustella ja tarvittaessa ohjata työntekijän tarvittavan avun piiriin. (Martimo 2011: 2.)

Taulukko 1. Lääkärin toteamien sairauslomien (>3 päivää) ikävakioitu todennäköisyys verrattuna heihin, joilla riskitekijää ei esiinny. (Vahtera & Pentti 1999. )

<b>Riskitekijä</b>	<b>Miehet (n=1490)</b>	<b>Naiset (n=4952)</b>
<b>Elämäntapatekijät</b>		
Ylipaino (BMI 25–30)	1,27	1,39
Lihavuus (BMI >30)	1,79	1,75
Entinen tupakoitsija	1,13	1,19
Nykyinen tupakoitsija	1,61	1,45
Runsas alkoholinkäyttö	1,47	1,02
Liikunnan puute	1,48	1,18
<b>Työelämän laatutekijät</b>		
Työ yksipuolista	1,79	1,61
Huonot vaikutusmahdollisuudet	2,08	1,57
Huonot osallistumismahdollisuudet	2,50	1,65
Huono työtoverituki	2,01	1,52
Ristiriitoja esimiehen kanssa	1,82	1,30

Vahtera & Pentti (1999) tuovat taulukossa esille, miten tärkeää on kiinnittää huomiota sairauspoissaoloissa työelämän laatutekijöihin, joilla todellisuudessa on enemmän vaikutusta poissaoloihin kuin perinteisillä elämäntapatekijöillä. Työn ominaisuudet, työilmapiiri, motivaatio ja työyhteisön kulttuuri liittyvät työhyvinvointiin ja sitä kautta sairauspoissaoloihin. Heikot vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet sekä vähäinen tuki työkavereilta tai esimieheltä lisää poissaolojen todennäköisyyttä kaksinkertaiseksi suhteessa heihin, joilla tekijöitä ei esiinny. Työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeä osa työpaikan kehittämistoimintaa, joka ensisijaisesti kuuluu työyhteisölle, johdolle ja henkilöstölle, mutta jossa työterveyshuolto voi tarvittaessa olla apuna omalla asiantuntemuksellaan. Työterveyshuollon on toimittava myös silloin, kun työpaikalla alkaa esiintyä joko yksittäisten työntekijöiden tai kokonaisten työyhteisöjen terveyttä ja työkykyä uhkaavia ongelmia. (STM 2007: 12.)

Työkuntoon-mallissa korostetaan esimiehen vastuuta ja välittämistä työntekijöitään kohtaan. Tarkoituksena on aikaansaada välittämisen kulttuuria työpaikoille. Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöidensä jaksamisesta ja otettava asia puheeksi tarvittaessa. Martimon (2007: 20) mukaan esimiehen tulisi ottaa yhteyttä sairausloman aikana, kysyä vointia ja arviota työhönpaluusta. Työntekijän palatessa töihin olisi hyvä keskustella ja arvioida erilaisia vaihtoehtoisia ja kuntouttavia työmalleja. Sairauslomakäytännöissä ja puheeksiotto- ja keskustelukulttuureissa on suurta kirjavuutta ja useilla yrityksillä olisi paljon parantamisen varaa. (Martimo 2007: 20.)

Palautteen antaminen ja erityisesti vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen vaatii tietoista toimintaa. Ilman sitä syntyy helposti ongelmien välttämisen kulttuuri. Työpaikalla tulisi tuoda selvästi esille, että ongelmien puheeksi ottaminen on kaikkien etu. Kyse on työntekijän auttamisesta ja välittämisestä ja myös esimiehen velvollisuudesta selvittää ja ratkaista ongelmia. (STM 2007: 11.)

Työterveyshuollon asiakasyritykset hakevat yhä suurempaa lisäarvoa työterveyshuollosta. Parhaimmillaan toimiva, hyvää työterveyshuoltokäytäntöä toteuttava työterveyshuolto tukee yrityksen henkilöstöstrategisia tavoitteita. Onnistuakseen työterveyshuollon tulee tuntea asiakasyrityksen arvot, toimintaympäristö, sisäiset resurssit ja mahdolliset muutokset liiketoiminnassa. Työterveyshuolto, joka hyödyntää toiminnassaan moniammatillisuutta, on tavoiteltava yhteistyökumppani. (Antti-Poika, Martimo & Husman 2003: 208.)

Mehiläinen tarjoaa tukea sairauspoissaolojen hallintaan kouluttamalla yritysten esimiehiä ottamaan käyttöön Työkuntoon-mallin. Työterveyshuollon henkilökunta on omaksumut mallin omaan työhön sisältyväksi kokonaisuudeksi ja vastaa koulutustilaisuuksista ja seurannasta yrityksissä. Yhteistyön haaste onkin saada yhdessä aikaan avointa vuorovaikutusta, lisätä välittämisen verkostoa ja samalla vähentää turhia sairauslomia niin, että suomalaisten parantunut terveys heijastuisi myös parempana kykynä vastata työelämän haasteisiin nyt ja tulevaisuudessa. (Martimo 2007: 20.)

Asiakasyritysten ja työterveyshuollon yhteistyössä korostuu hyvä asiakassuhde ja vuorovaikutus. Suhteisiin tarvitaan kaksi toisiinsa yhteyttä pitävää osapuolta, joka ymmär-

retään toimittajan ja asiakkaan väliseksi suhteeksi. Verkostot muodostuvat usein monimutkaisesta suhteiden joukosta. Kun yksittäisten suhteiden ja verkostojen osapuolet ovat yhteydessä toisiinsa, syntyy vuorovaikutusta. (Gummesson 2004: 21–23.)

Työterveyshuolto nähdään yhä useammin yrityksen yhteistyökumppanina työntekijöiden kokonaisvaltaisen terveyden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Aito kumppanuustoiminta yrityksen ja työterveyshuollon välillä edellyttää molempien osapuolien vahvaa sitoutumista pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Tämä vaatii rehellisyyttä ja luottamuksellisuutta, joka syntyy vain aidoissa kommunikaatiotilanteissa. Kumppanuusyhteistyöllä voidaan saavuttaa merkittävää vaikuttavuutta. Juuri sitä asiakasyritykset toivovat työterveyshuollolta. (Heikkinen 2007: 46.) Aidon kumppanuussuhteen luominen vaatii pitkäaikaisen ja luottamuksellisen suhteen asiakkaaseen. Hyvä vuorovaikutus, avoimuus ja asiakkaiden arvostus korostuvat. Hyvä kumppanuusyhteistyö luo mahdollisuuden toimia ja vaikuttaa ihmisten terveystyötytymiseen yrityksessä. Tärkeää on saada asiakkaat ja johto innostumaan ja sitoutumaan yhteistyöhön. (Martimo 2008.)

### 3.1. Työkuntoon-mallin tavoitteet

Työkuntoon-malli on arvolähtökohdiltaan helposti lähestyttävä. Mallin tavoite on lisätä työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia työyhteisössä. Tärkeä tavoite on mahdollisimman varhainen puuttuminen työntekeä, turvallisuutta tai työhyvinvointia uhkaaviin tekijöihin työpaikalla. Mitä pidempään ongelmaan puuttumista viivytetään, sitä hankalammaksi sen korjaaminen tulee. Työterveyshuollon tehtävänä on toimia kouluttajana ja opastajana Työkuntoon-mallin käyttöönotossa ja auttaa yrityksiä oman mallin laatimisessa. Toimiva malli edellyttää, että kaikki työpaikan osapuolet ovat tietoisia mallista, tietävät omat oikeudet ja velvollisuudet ja tuntevat mallin toimintatavat käytännössä. (Martimo 2011: 2.)

Työkuntoon-mallin ohjeistukset sisältävät erilliset ohjeet ja lomakkeistot päihdeongelmaisen hoitoonohjauksesta, häirinnän ja kiusaamisen nollatoleranssista, kriisitilanteista sekä pitkittyvistä tai toistuvista sairauspoissaoloista. Tärkeintä on ”nostaa kissa pöydäl-



le” ja keskustella. (Martimo 2011: 3.) Erityisesti vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen ja palautteen antaminen vaatii tietoista toimintaa. Asioihin tarttumista helpottaa työyhteisön tiedossa olevat toimintamallit, joista on yhdessä sovittu ja niitä noudatetaan.

Työkuntoon-mallin mukainen toiminta vaatii riittävää koulutusta, perehtymistä ja osaamista. Peruslähtökohtana on ongelmien ratkaiseminen ja kehittävä ote, ei minkään osapuolen syylistäminen tai arvostelu. Kaikkien osapuolten on tunnettava sovittu toimintamalli. Käsiteltävät asiat ovat arkaluonteisia, ja sairauden psykologinen merkitys ihmisille on usein suuri, minkä vuoksi asioiden käsittely vaatii erityistä hienotunteisuutta. Esimiehet tarvitsevat koulutusta, valmennusta ja tukea vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseksi ja käsittelemiseksi. (STM 2007: 14.)

Työyhteisössä myös työkaverin velvollisuus on ottaa asia puheeksi, jos hän näkee siihen tarvetta. Jos ei itse voi puuttua asiaan on asiasta keskusteltava esimiehen, työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen kanssa. Varhainen asioihin puuttuminen on esimieheltä osoitus välittämisestä, vaikka huoleen ei olisi keskustelun jälkeen aihetta. Reagointi varhaisessa vaiheessa voi tuoda eteen tilanteita, jossa ongelmaa ei ole syntynyt ja asioista on hyvinkin monenlaisia käsityksiä. Kaikilla työntekijöillä on myös oikeus tuen saamiseen sitä tarvitessaan. Esimerkkinä voi olla paluu pitkältä sairauslomalta, jolloin työntekijä tarvitsee oikeanlaista suhtautumista ja käytännön tukea työkavereiltaan ja esimieheltään. Tarvittaessa työterveyshuolto voi järjestää esimerkiksi työterveyshoitajan, lähiesimiehen ja sairauslomalla olevan yhteisen tapaamisen, ns. kolmikantakeskustelun, jossa ei keskitytä työntekijän sairauteen, vaan työssä selviytymiseen ja mahdollisen tuen tarpeeseen. Yhteisneuvottelu helpottaa työhön paluussa mahdollisesti tarvittavien erilaisten toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista. (STM 2007: 21; Martimo 2011: 3.)

### 3.2. Esimiestyön tukimuodot

Esimiehenä kehittyminen alkaa hyvästä itsetuntemuksesta ja halusta kehittyä. Itsetuntemuksen kehittämiseen on olemassa erilaisia keinoja. Erilaiset tutkimukset ja saadut

palautteet omalta esimieheltä ja alaisilta antavat informaatiota. Johtamiseen on tarjolla monenlaisia esimiesvalmennuksia ja esimiehille soveltuvia tutkintoja. Monet kehittävät itseään yksilöllisillä menetelmillä, kuten mentoroinnilla, työnohjauksella, coachingilla ja sparrauksella. Omaehtoinen opiskelu on hyvä keino itsensä kehittämiseen, mutta se vaatii vahvaa itseuria ja kirjattua kehityssuunnitelmaa. (Hyppänen 2007: 273.)

Johtamiskoulutukset ja erilaiset esimiestyön kurssit ovat organisaatioiden käyttämiä menetelmiä kehittää esimiehiä ja esimiestyötä. Käytännössä koulutusta voidaan toteuttaa monella tavalla. Koulutuksia suunniteltaessa on tärkeää miettiä osallistuvatko koulutettavat erilaisten koulutusorganisaatioiden yleisiin koulutustilaisuuksiin vai räätälöidäänkö koulutus yrityksen omiin tarpeisiin. Nykyisin yritykset organisoivat yhä enemmän talon sisäisiä ja tarpeiden mukaan räätälöityjä koulutushankkeita. Oppimistulokset ovat hyviä, koska voidaan huomioida erilaiset oppimistarpeet ja työhön liittyvät organisaation olosuhteet. (Järvinen 2000: 170–175; Järvinen, Koivisto & Poikela 2000: 106.)

Työnohjausta ja mentorointia on viime vuosina käytetty yhä enemmän johtamisen ja työyhteisöjen kehittämisen välineenä. Menetelmissä on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia. Työnohjaus ja mentorointi pyrkivät samaan päämäärään eli vahvistamaan ja selkiyttämään ohjattavan ammatillista kasvua ja ammatti-identiteettiä. Luottamuksellisuus kuuluu molempiin ohjausmenetelmiin. Työnohjaus on ammatillisen kehittämisen menetelmä, jossa pitkäkestoisen ohjausprosessin aikana ohjaajan avulla tarkastellaan ohjattavan tapaa tehdä työtä. Työnohjaaja on yleensä organisaation ulkopuolinen henkilö ja hänellä on työnohjaajan koulutus. Työnohjaus on strukturoitua ja tavoitteista sovitaan työnohjauksen alussa. Työnohjaus on säännöllistä, yleensä 1–2 kertaa kuukaudessa tapahtuvaa, noin 1 ½–2 tuntia kerrallaan ja kestää yleensä 1–3 vuotta. (Juuti & Rovio 2010: 118–120.)

Mentoroinnissa kokeneempi osapuoli ohjaa kehityshaluista yksilöä hänen ammatillisissa haasteissaan siten, että vuorovaikutuksessa korostuu sparraava luonne. Mentoroinnissa ohjattavaa kutsutaan tyypillisesti aktoriksi ja ohjaajaa yleensä mentoriksi. Mentori on asiantuntija, jolla on erinomainen osaaminen ja elämäkokemus työyhteisössä sillä alu-

eella, josta aktori haluaa oppia. Mentorointi on arvostehtävä, jossa mentorin on itse oltava halukas jakamaan tietoa aktorin kanssa. Mentorointi voi olla systemaattista, epävirallista ja luonnollisen spontaania, jota ei edes tunnisteta menetelmäksi. Systemaattinen ja epävirallinen mentorointi on tavoitteellista ohjaustoimintaa, jossa osapuolet voivat määritellä tapaamiset ja niiden kestot tapauskohtaisesti. (Juuti & Rovio 2010: 120–125.) Kokemuksellinen oppiminen on työnohjauksessa ja mentoroinnissa tärkeää. Kokemuksellisella oppimisella tarkoitetaan pelkistetysti sitä, että on kokemus tai ongelma, jota tutkitaan ja reflektoidaan, käsitteellistetään ja testataan sekä sovelletaan käytäntöön. Omat kokemukset ovat jatkuvasti elävä ja rakentuva dynaaminen prosessi. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000: 89–90.)

Jokaisen esimiehen tärkein tukihenkilö on oma esimies, jolta pitää löytyä aikaa ja innostusta paneutua alaisensa asioihin, kuunnella ja tukea. Kaikissa organisaatioissa vuorovaikutuksen suunta tulee olla kaksisuuntainen. Molemmilla osapuolilla tulee olla käsitys siitä, mitkä ovat merkittäviä asioita, joihin tulee puuttua. Ylemmällä esimiehellä on oltava valmiuksia tukea alaistaan tiukoissa paikoissa. (Moisalo 2010: 77–81.)

Kollegoiden vertaistuki eli esimiesten keskinäinen verkostoituminen ja yhteisten ongelmien käsittely toisi monenlaista hyötyä yksinäiseen esimiestyöhön. Aloitekykyinen esimies osaa hyödyntää kollegoiden, oman esimiehen ja henkilöstöhallinnon henkilöstöä erilaisissa tilanteissa. Myös omia alaisia kannattaa hyödyntää ja delegoida valtaa, vaikka vastuuta ei voikaan. Verkostoituminen oman työyhteisön ulkopuolelle on myös arvokasta ja antaa uutta perspektiiviä asioihin. (Moisalo 2010: 194–196.)

Työterveyshuollon yksi tärkeä tehtävä on antaa asiantuntijaneuvoja ja tukea asiakasyri-tysten esimiehiä. Hyvä ja luottamuksellinen kumppanuustoiminta helpottaa yhteydenottoa työterveyshuoltoon. Työkuntoon-malli on hyvä esimerkki kokonaisvaltaisesta tuesta, jossa yhdistyy yhteistyö koko yrityksen henkilöstön ja esimiesten kanssa. Ylimmän johdon sitoutuminen Työkuntoon- mallin mukaiseen toimintaan on lähtökohta mallin mukaiseen toimintaan ja mallin mukaiseen toimintaan sitoutumiseen työyhteisössä. Koko työyhteisön koulutus tarkoittaa, että kaikki osapuolet saavat informaation, mitä malli käytännössä tarkoittaa ja mitä oikeuksia ja velvollisuuksia se tuo eri osapuolille. Esimiehille järjestetään koulutusta erilaisten puheeksiottotilanteiden ja mallin mukaisten

apuvälineiden käyttöön, jolloin käytetään yleensä erilaisia tapausesimerkkejä. Esimiesten neuvonta, tuki ja konkreettiset työkalut erilaisiin puheeksiottotilanteisiin vaativat koulutusta ja perehtymistä, jotta voidaan olettaa mallien mukaisen toiminnan käynnistyminen ja näkyminen osana esimiestyötä. Työterveyshuolto antaa tukea ja apua tarvittaessa erilaisissa työyhteisön ongelmatilanteissa, koskivat ne sitten yksilöä tai yhteisöä.

### 3.3. Vuorovaikutteisen johtamisen merkitys esimiestyössä

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan johtamista ja esimiestyötä sekä vuorovaikutusta ja erilaisia esimiestyön tukimuotoja. Vahvan teorian ja teemojen kautta syntyi haastattelurunko sekä perusta empiirisen aineiston analyysirungolle. Tässä tutkimuksessa analyysirungon muodostivat teoriasta kumpuavat pääteemat: Hyvä johtaminen, onnistunut / haasteellinen vuorovaikutus sekä esimiestyön tukimuodot, toimivat analyysissä pääluokkina. Johtaminen ja vuorovaikutus kietoutuivat osaksi toisiinsa, mutta konkreettisempi esimiestyön tukimuodot teema erottui hieman erillisenä.

Ihmisten johtaminen vaatii ennen kaikkea halukkuutta olla ihmisten kanssa sekä halua kehittyä ihmisenä. Menestyäkseen johtaja tarvitsee taitoa aidosti kuunnella, keskustella ja huomioida ihmisiä. Taitava esimies omalla esimerkillään luo pohjaa avoimelle ja vuorovaikutteiselle työyhteisölle, jossa sallitaan myös eriäviä mielipiteitä. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on kannustaa ja tukea alaisiaan sekä antaa palautetta.

Esimiestyö on yksinäistä ja sen vuoksi jokainen esimies tarvitsee tukea. Esimiehen persoonallisuudesta ja tuen tarpeesta riippuen, jokainen halutessaan löytää itselleen parhaan mahdollisen tavan saada tukea ja apua esimiestehtävien hoitamiseen. Erilaiset koulutukset ja valmennukset toimivat hyvänä pohjana esimiestyölle, mutta oma esimies, kollega tai mentori omassa työyhteisössä toimivat parhaiten arjen tukipilareina. Koko työyhteisö toimii myös esimiehen kouluttajana, koska esimiestyö on yhteistoimintaa, jossa vuorovaikutus ja toisilta oppiminen on jatkuva prosessi.

Taulukko 2. Vuorovaikutteisen esimiestoiminnan vaikutus ihmisten johtamisessa. (Nakari & Valtee 1995; 37; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996: 107–109; Viitala 2006: 320–321 mukailleen).

<b><u>Esimiehen toiminta</u></b>	<b><u>Vaikutus henkilöstöön</u></b>
Kannustaa ja innostaa työn kehittämiseen ja uusin toimintatapojen luomiseen.	Vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuudet ja luovuus lisäävät työmotivaatiota ja innovatiivisuutta.
Antaa ja ottaa vastaan palautetta ja luo avoimen palautekulttuurin ja välittää asiakaspalautteet.	Palaute kannustaa, innostaa ja suuntaa toimintaa haluttuun suuntaan, vuorovaikutus lisääntyy.
On innostunut ja motivoitunut työssään.	Esimerkin vaikutus, innostus tarttuu.
Huomaa työntekijöiden yksilöllisyyden ja osaa hyödyntää sitä kaikkien eduksi.	Lisää työtyytyväisyyttä ja itsearvostusta, kokemus omasta tärkeästä roolista työyhteisössä.
Tutustuu ja selvittää mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä yksilöinä ja pyrkii käyttämään niitä.	Yksilöllisyyden huomiointi kannustaa ja tukee työssä jaksamista.
Palkitsee hyvistä suorituksista, sekä yksilö-, että tiimitasolla.	Kokemus arvostuksesta ja huomioinnista, lisää työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä.
On vastuussa työtehtävien haasteellisuudesta ja uudelleenarvioinnista sekä työtehtävien selkeästä kokonaisuudesta.	Mahdollisuus kehittyä ja hankkia uutta osaamista. Mahdollisuus toimia tavoitteellisesti ja päämääräsuuntaisesti, koska vastuualue selkeä.
Luo edellytykset innostuneelle työnteolle omalla johtamisellaan.	Johtamistavoilla on suora vaikutus työyhteisöön ja sen innostumiseen.
Luo hyvää ja positiivista henkeä laatimalla yhdessä alaisensa kanssa yhteisiä pelisääntöjä.	Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja selkeät pelisäännöt luo turvallisuutta ja tyytyväisyyttä.
Antaa aikaa alaisilleen, kuuntelee, arvostaa, tukee ja välittää aidosti. Näkyy toimintatavoissa.	Vuorovaikutus on avointa, mielipiteenvapaus. Ihimillisyys ja arvostus. Lisää keskustelua.
Tukee motivaatiota ja sen säilymistä kaikin tavoin.	Kannustaa tuomaan esille uusia ajatuksia ja ideoita.
Vaalii oikeudenmukaisuutta ja hyvää ilmapiiriä työyhteisössä.	Yksilön kunnioitus ja avoimuus. Ongelmiin tartutaan välittömästi.
Haluaa palautetta alaisiltaan ja hyödyntää sitä oman toiminnan kehittämiseen.	Vuorovaikutteisuus, avoin kommunikaatio ja palautteiden anto lisääntyvät. Tuo rohkeutta olla avoin.

Taulukossa peilataan esimiehen toimintatapoja ja sen vaikutuksia työyhteisöön. Esimiehen esimerkillä ja toimintatavoilla on laaja-alainen vaikutus työyhteisöön ja sen toimivuuteen. Avainkysymyksiä ovat miten esimiehen arvot ja tapa johtaa ihmisiä näkyy työyhteisön arjessa, millainen ilmapiiri työyhteisössä on ja millaisena työnteko koetaan yksilönä ja ryhmässä. Esimies voi monin tavoin vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, joko tiedostamattaan tai tietoisesti, omalla käyttäytymisellään, toimintatavoillaan ja vuorovaikutuksellisin keinoin. Yksittäisen työntekijän kokemus omasta roolistaan ja onnistumisestaan on merkittävää tehokkuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Työyhteisö on kokonaisuus, jossa kaikki tekijät vaikuttavat toisiinsa eli positiivisen työympäristön luominen ja ylläpitäminen edellyttää niin pieniä kuin suuria tekoja sen puolesta. (Nakari & Valtee 1995: 38.)

Esimiehen tulee pyrkiä rakentamaan työyhteisön vuorovaikutus sellaiseksi, että henkilöstö uskaltaa ja haluaa osallistua yhteisten toimintatapojen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin vastuullisella tavalla. Tämä toimintamalli vähentää merkittävästi myös esimiehen kuormitusta. Mikäli hän luottaa henkilöstöön, hän voi delegoida ja antaa vastuuta työntekijöilleen. Vastuu ja esimiehen arvostus lisää sitoutumista, jolloin esimies voi osallistaa ja osallistua yhdessä tekemiseen työntekijöiden kanssa. Esimiestyössä painopiste on kokonaisvaltaisen toiminnan sujuvuuden varmistamisessa niin, että asetetut tavoitteet toteutuvat.

Menestyvä johtaja tuntee hyvin niin alansa kuin alaisensa sekä alaisten työtehtävät. Lisäksi on tunnettava oma arvoperusta ja persoonallisuus, joka näkyy työskentelytavoissa. Ammatillinen osaaminen ja asiantuntemus eivät yksistään riitä, vaan esimiehen tulee aidosti tuntea kiinnostusta henkilöstöönsä, koko työyhteisöön ja sen johtamiseen. Esimiehen on oltava aito, vakuuttava ja uskottava. Esimiehen tulee hallita ja uskoa asiaansa, kokemukseensa ja näkemykseensä. (Järvinen 2001: 13–15; Piili 2006: 14–15. )

## 4. TUTKIMUSAINEISTO JA – MENETELMÄT

### 4.1. Tutkimuksen kohde

Tämän tutkimustyön kohteena on ihmisten johtaminen ja esimiestyö. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää esimiesten kokemuksia hyvästä johtamisesta, erilaisista vuorovaikutustilanteista ja vuorovaikutteisesta johtamistavasta sekä Työkuntoon-mallin ja muiden tutkimuotojen tuomista hyödyistä esimiestyöhön.

Hyvä johtaminen ja esimiehenä onnistuminen on haastavaa, mutta mahdollista, riippuen esimiehen omasta halusta ja kyvystä kehittyä ihmisenä. Jokaisella suomalaisella työelämässä mukana olevalla, on käsitys hyvästä johtamisesta ja siitä, miten haluaisi tulla johdetuksi. Tärkeä rooli on myös työntekijöillä itsellään, koska jokainen tuo työyhteisöön oman persoonansa ja tavat toimia. Alaistaidot ovat esimiestaitojen ohella yhtä tärkeitä ja näistä voidaan käyttää yhteistä nimeä; työyhteisötaidot. Hyvällä johtamisella, pelisäännöillä ja työyhteisötaidoilla luodaan pohjaa aidon vuorovaikutuksen syntymiselle työyhteisössä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu siitä, millaiseksi vuorovaikutus eri henkilöiden välillä muotoutuu, mutta esimiehellä on parhaat vaikutusmahdollisuudet kannustavan ilmapiirin luomiseen ja sen säilyttämiseen työyhteisössä.

Ihmisten johtamista helpottaa esimiestyöhön tarkoitettut erilaiset apuvälineet, tukimuodot ja verkostot, joista jokainen esimies voi löytää omaan työhönsä parhaiten soveltuvat menetelmät. Tässä tutkimustyössä yhtenä esimiestyön apuvälineenä tuodaan esille Työkuntoon-malli, ainoastaan sen mukana tuoman avun ja tuen näkökulmasta esimiestyölle. Lisäksi kiinnostaa mallin vaikuttavuus esimiestyön arkeen.

### 4.2. Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa on käytetty case- eli tapaustutkimusta. Käsite tapaus on monimuotoinen ja sillä tarkoitetaan tutkimuksen objektia eli kohdetta. Tapaustutkimuksissa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta. Tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tulkitaan sen

mukaan. Tapaustutkimuksessa objekti voi olla tyypillinen ja edustava tai se voi olla poikkeuksellinen ja ääritapaus. Tapaustutkimustavan ajatuksena on tapauksen mahdollisimman monipuolinen erittely, joka koostetaan yleistyksiksi. Pää tavoitteena on, että tutkittava aineisto muodostaa kokonaisuuden. (Eskola & Suoranta 2003: 65.) Tässä pro gradu - tutkielmassa tapaus muodostuu Vaasassa toimivista, Mehiläisen työterveyshuollon asiakasyrityksistä. Haastattelut toteutettiin neljässä eri yrityksessä. Haastattelut aloitettiin maaliskuussa 2011 ja viimeinen haastattelu tehtiin huhtikuun alussa 2011.

Tapaustutkimus on yleensä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tapaustutkimus kuvailee asioita kokonaisvaltaisella otteella irrottamatta niitä tapahtumaketjusta tai kontekstista. Tutkimuksen tekijä on keskeisessä roolissa ja tärkeitä piirteitä ovat aineiston keruu luonnollisissa tilanteissa ja ihmisläheisiä menetelmiä käyttäen, kuten haastattelua. Tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa eikä tarkoituksena olekaan muuttaa aineistoa numeeriseen muotoon. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää prosessia eikä tuotetta. Tutkimus on kiinnostunut nykyhetkestä, mutta useimmiten ymmärtäminen vaatii myös menneisyyteen tutustumista. (Soininen 1995: 81–82.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä intensiivisen tiedon ja yksityiskohtien tuottaminen yksittäistapauksesta tai pienestä tutkimusjoukosta suhteessa toisiinsa olevia tapauksia. Aineistoa voidaan kerätä useilla menetelmillä ja aineistolla pyritään ilmiöiden kuvailuun. Tapaustutkimuksen voi toteuttaa monella eri tavalla ja sen käsittely on monisyistä. Pää tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen, jossa korostuu kokonaisvaltaisen tiedon hankinta, tutkittavien näkökulmien esiintuominen, tiedon induktiivinen analyysi, tarkasti valitun tutkimusjoukon valitseminen sekä tapauksien esittely ja tulkinta ainutlaatuisella tavalla. Tutkimuksen kohteen valinta voi perustua teoreettiseen tai käytännölliseen kiinnostukseen. Tavoitteena on yrittää löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002: 152–155.) Tämän tutkimuskohteen valinta perustuu tutkijan omaan käytännölliseen kiinnostukseen ihmisten johtamista ja erilaisia johtamistapoja kohtaan.

Haastattelulla saatu tieto on sidoksissa tutkimusympäristöön, josta ollaan kiinnostuneita. Kokemukset tutkittavasta tilanteesta sekä kyky ja halukkuus keskustella aiheesta koros-



tuvat laadullisessa tutkimuksessa. (Kylmä & Juvakka 2007: 79–80.) Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna, joista yksilöhaastattelu on yleisemmin käytetty menetelmä (Hirsjärvi & Hurme 2000: 61 ). Ryhmähaastattelun tavoitekoko on 3–12 henkilöä. Ryhmähaastattelu voi aiheuttaa rajoitteita, mikäli haastattelun aihe on arkaluonteinen ja henkilökohtainen, toisaalta se voi pitää keskustelun myös hyvin luontevana. Jos ryhmäkoko kasvaa, haastattelun ohjaaminen ja nauhoitusten purkaminen voi muodostua haasteelliseksi. (Kylmä & Juvakka 2007: 84–85.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään niin kauan kunnes aineisto kyllääntyy. Tutkijan ei tarvitse etukäteen päättää haastateltavien lukumäärää. Aineisto on riittävä silloin kun samankaltaiset asiat alkavat kertautua haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 2002: 169.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä ja riittävyys on hyvin tapauskohtaista. Vastauksia tarvitaan aiheen kannalta välttämätön määrä. Aineiston tarkoituksena on toimia apuna, kun rakennetaan käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena on rakentaa teoreettisesti kestäviä näkökulmia aiheeseen. (Eskola & Suoranta 2003: 61–63.)

#### 4.3. Aineiston hankinta ja analyysi

Tämän tutkimuksen lähestymistapana käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Haastattelujen avulla selvitettiin Vaasan alueella, suurissa ja keskisuurissa, Mehiläisen työterveysyhtiön asiakasyrityksissä työskentelevien esimiesten kokemuksia hyvästä johtamisesta, vuorovaikutteisesta johtamistavasta, haasteellisista keskustelutilanteista sekä esimiesten saamasta tuesta ja Työkuntoon-mallin tuomasta avusta esimiestyöhön. Haastatteluihin osallistuneet henkilöt toimivat joko lähiesimiehinä tai keskijohdossa, mutta heillä kaikilla oli alaisia. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, ei kuitenkaan kaikkia. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin aihepiireihin, jolla voidaan tutkia yksilön ajatuksia, tunteita, kokemuksia ja sanantonta kokemustietoa. Haastattelu siis suunnataan tut-

kittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, joka tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Yleensä ollaan kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja ominaisuuksista sekä hypoteesien löytämisestä. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 47–48.)

Haastattelun teemojen muokkaaminen intuition perusteella on yleinen tapa. Pelkästään intuition perusteella tehty haastattelurunko voi aiheuttaa ongelmia tutkimuksen edetessä. Teema-alueet voivat olla vaillinaisia, tutkijan ennakkokäsityksiin pohjautuvia ja aineiston analysointi voi vaikeutua, koska teoreettisia kytkentöjä ei ole. Teema-alueet voidaan muodostaa myös kirjallisuuden pohjalta, jolloin etsitään aiemmin tutkittuja asioita ja teemoja yhdistellään monen materiaalien kautta käyttökelpoisiksi teemoiksi. Kolmas tapa on johtaa teemat teorian pohjalta, mikä tarkoittaa teemahaastattelussa käsitteiden muuttamista haastatteluteemoiksi. Hyvä tutkimus yhdistää kaikki yllä mainitut keinot teema-alueita muodostaessa. (Eskola & Vastamäki 2001: 33.)

Teema-alueet tulisi olla väljiä, että tutkittavan ilmiön monipuolisuus pääsee esille. Teema-alueiden pohjalta haastattelua voidaan jatkaa ja syventää, mikäli mielenkiintoa riittää ja haastateltavalla on edellytyksiä ja kiinnostusta. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkittava toimii tarkentajana eli hän omilla vastauksillaan tarkentaa ja syventää teema-alueita. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 66–68.) Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan huomioitua haastateltavat ja tietoa voidaan kerätä eri tilanteissa hyvin joustavasti. Haastattelussa käytettyjen aiheiden järjestystä voidaan tarvittaessa muuttaa ja se mahdollistaa myös tulkintojen tekemiseen. Vastaajiksi kaavailut henkilöt saadaan yleensä helposti mukaan haastatteluun, koska haastateltavilla on oma-kohtaisia kokemuksia teemojen aihepiireistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002: 200–201; Bell 2006: 157.) Haastattelussa ongelmaksi voi koitua haastattelijan taito, kokemus ja haastattelijan rooliin kouluttautuminen. Haastattelu on aina vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi fyysiset, sosiaaliset ja kommunikatioon liittyvät asiat vaikuttavat haastattelutilanteeseen. (Eskola & Suoranta 2003: 86.)

Tutkimusta varten haastateltiin 15 esimiestä, neljästä eri yrityksestä Vaasan alueelta. Kaikki yritykset ovat Mehiläisen työterveyshuollon asiakasyrityksiä ja kaikissa yrityksissä oli Työkuntoon-mallia esitelty ja järjestetty koulutusta esimiehille. Tiedot mahdol-

lisistä yrityksistä, joissa tutkimuksen voisi toteuttaa, saatiin Mehiläisen työterveyshuolosta. Lupaa haastattelujen tekemiseen anottiin lähettämällä sähköpostikirje yritysten henkilöstöpäälliköille. (Liite 1.) Luvan saamisen jälkeen, henkilöstöpäälliköt kartoittivat vapaaehtoiset, jotka halusivat osallistua tutkimukseen. Haastateltaville lähetettiin saatekirje ja haastattelun teema-alueet etukäteen tutustuttavaksi. (Liite 2.) Tämä on tärkeää, jotta halutusta asiasta saadaan mahdollisimman paljon tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 74–76.) Haastattelun teema-alueita testattiin etukäteen kahden koehaastattelun avulla. Koehaastattelut osoittautuivat arvokkaiksi, koska niistä sai vinkkejä tarkentaviin kysymyksiin teemarungon lisäksi. Haastatteluihin osallistuneiden nimilista (Liite 3.) on liitteenä ainoastaan tutkimuksen tarkastajien kappaleessa, kuten tutkimuslupaa anottaessa sovittiin. Liitteessä oleva nimilista on haastatteluajankohdan mukaisessa järjestyksessä. Tässä tutkimustyössä esitetyt lainaukset ovat eri järjestyksessä, koska nimilista on järjestetty uudelleen sattumanvaraisesti.

Huolimatta siitä, että organisaatioiden ihmissuhteet on jo pitkään nähty kriittisinä menestystekijöinä organisaatioiden menestymisen tai epäonnistumisen kannalta, ei esimiehen ja alaisten välisestä vuorovaikutussuhteesta ole paljon kirjallisuutta suhteutettuna johtamiskirjallisuuden suureen määrään. (Miller 2003: 419–425) Vuorovaikutteinen johtaminen on uusi käsite ja sen vuoksi mielenkiintoinen ja perusteltu aihe tutkia.

Haastattelun ajankohta sovittiin haastateltavan kanssa riittävän ajoissa ennen haastattelua ja samalla sovittiin missä haastattelu toteutetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 73–74) Haastattelut suoritettiin 24.3.2011–6.4.2011 välisenä aikana. Haastattelut suoritettiin yrityksissä haastateltavien toiveiden mukaan. Haastattelu-aika voi vaihdella paljonkin ja yleensä se johtuu ensisijaisesti haastateltavasta ja toissijaisesti haastattelijasta. Keskimääräinen haastattelu-aika on 1,5 – 2 tuntia. Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista on hyvä käyttää aikaa vapaamuotoiseen keskusteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 74–75.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen pituus vaihteli 45 minuutista 1,5 tuntiin. Haastattelut toteutettiin suomenkielisenä, haastateltavien omalla äidinkielellä. Teemahaastatteluun kuuluu olennaisesti myös haastattelujen tallennus. Haastattelujen nauhoittamiseen

tulee aina saada lupa haastateltavalta. Tutkijan tulee kertoa haastateltaville henkilöille, miksi haastattelut halutaan nauhoittaa ja miten niitä tullaan käyttämään, miten ne säilytetään ja miten ne hävitetään, kun niitä ei enää tarvita. (Oliver 2004: 45.)

Teemahaastattelun yksi vahvuus on siinä, että kynnyks siirtyä aineistosta analyysiin ei ole niin korkea kuin yleensä laadullisen aineistomateriaalin kanssa. Aineistoa voi litte-roinnin jälkeen järjestellä teemoittain niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltujen vastaukset kyseiseen teemaan. Läpikäynnin jälkeen aineistoa on helppo analysoida teemoittain. (Eskola & Vastamäki 2001: 41.) Laadullisessa tutkimuksessa analyysin päätavoite on selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa asiasta. Analyysin tarkoitus on tiivistää aineistoa, mutta ei kadottaa sen sisältämää informaatiota. Tavoitteena on saada hajanainen aineisto mielekkäämmäksi ja selkeämmäksi käsitellä, jolloin myös sen arvo informaatiota tuottavana materiaalina kasvaa. (Eskola & Suoranta 2003: 138.) Aineistoa on hyvä purkaa jo keruuvaiheessa ja mahdollisimman pian sen jälkeen, koska aineisto on tuore ja inspiroi tutkijaa. Mikäli ilmenee tarvetta täydentää tai selventää tietoja, se käy parhaiten heti haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 136.)

Haastatteluaineiston keruuta ja purkua tehtiin samanaikaisesti. Kaikki 15 haastattelua kirjoitettiin puhtaaksi nauhalta sähköiseen muotoon mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä, jonka avulla aineistosta pyrittiin löytämään vastauksia tutkimusongelmiin. Sisällönanalyysi sopii hyvin analyysimenetelmäksi haastatteluihin, joissa kysytään mielipidettä yksittäisestä yhteiskunnallisesta, poliittisesta tai ajankohtaisesta asiasta. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan ilmiötä tiivistetysti ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 105.)

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri analysointimalliin: aineistolähtöiseen eli induktiiviseen, teoriasidonnaiseen eli deduktiiviseen ja teorialähtöiseen analysointimalliin. Aineistolähtöinen analyysi antaa aineiston itsensä kertoa, mitä se pitää sisällään, ja muodostaa sen pohjalta teorian. Teoriasidonnainen analyysi on perinteinen kirjallisuudessa ilmenevä teoria, joka kytketään todellisuuteen. (Metsämuuronen 2005: 213–214.)

Teorialähtöinen analyysi ei taas pohjautu suoraan teoriaan, vaan siinä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä. Analysoitavat kohteet valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa enemmän kuin teoria. Teoria antaa pikemminkin uusia ajatuksia. Tässä analysointimuodossa yhdistyvät käytännöstä saatu kokemusperäinen tieto ja teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2003: 98–99.)

Tässä aineistossa analyysin kohteena on lausuma, joka voi olla sana tai lause. Analyysissä käytetään sekä induktiivista että deduktiivista sisällönanalyysiä. Deduktiivista analyysiä käytetään silloin kun halutaan testata tietoa uudessa kontekstissa. Lisäksi deduktiivisessa sisällönanalyysissä voidaan käyttää valmista viitekehystä aineiston analysoinnissa. Tässä tutkimuksessa muodostettiin deduktiivisten periaatteiden mukaisesti analyysirungoksi ihmisten johtaminen, johtaminen vuorovaikutussuhteena ja esimiestyön tuki. Analysoitaessa apuna käytettiin myös johtamisen ja esimiestyön teoriaa sekä malleja esimiestyön tukimuodoista. Näistä muodostui tutkimuksen pääluokat. Analyysirunkoa hyväksikäyttäen poimittiin puhtaaksikirjoitetusta haastatteluaineistosta tutkittavien lausumia ja ne ryhmiteltiin pääluokkien alle.

Haastateltavien esimiesten anonymiteetti on varmistettu seuraavasti: Haastattelut on numeroitu uudelleen sattumanvaraisesti, eivätkä haastattelun lopussa olevat numerot viittaa liitteessä olevaan haastateltavien nimilistan mukaiseen järjestykseen. Liitteenä oleva nimilista on muodostettu haastattelujen päivämäärän mukaisesti. Yritysten kanssa tehdyn sopimuksen mukaan haastatteluun osallistujien nimet on mainittu vain tarkastajien kappaleessa. Tällä tavoin voitiin varmistaa, ettei yrityksiä tai henkilöitä voida tunnistaa. Haastattelujen suorat lainaukset on merkitty kursiivilla sekä lainausmerkeillä. Analyysiä pyrittiin tukemaan tutkimukseen osallistujien suoria lainauksia esittämällä. Suoriin lainauksiin pyrittiin valitsemaan sellaisia haastattelukohtia, joissa kokemusten keskeinen viesti korostui.

## 5. TUTKIMUSTULOKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa kuvataan haastattelujen perusteella saatuja tuloksia ihmisten johtamisesta, vuorovaikutteisesta johtamistavasta ja esimiestyön tukimuodoista.

### 5.1. Hyvä johtaminen

Johtaminen ja esimiestyö osiossa selvitettiin, mitä haastateltujen esimiesten mielestä tarkoitetaan hyvällä ihmisten johtamisella. Samalla kysyttiin esimiesten näkemyksiä siitä, millaisia taitoja ja osaamista ihmisten johtaminen vaatii. Vastausten mukaan valtaosa esimiehistä koki tärkeimmiksi ihmisten johtamisen kulmakiviksi tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden. Oikeudenmukaisuus tulee näkyä työnjaossa ja kaikessa arjen toiminnassa työpaikoilla. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat yhtä tärkeitä, ketään ei saa korostetusti tuoda esille, eikä ketään saa vähätellä. Edellisten piirteiden lisäksi esimiehet korostivat rehellisyyttä ja johdonmukaisuutta kaikessa esimiestoiminnassa.

*”Yksi tärkeimmistä esimiestaidoista on, että kohtelee ihmisiä samanarvoisesti, vaikka ihmiset on hyvinkin erilaisia. Ketään ei saa suosia tai pitää parempana”.*

( Haastattelu 13)

*” Ihmisiä pitää kohdella tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Mä pidän sitä kaikkein tärkeimpänä asiana. Se on kyllä niin, että niin ihmisetkin kohtelee sua samalla lailla. Niin kuin metsään puhutaan, se vastaa samalla tavalla”. (Haastattelu 10)*

*”Esimieheltä vaaditaan suoraselkäisyyttä, tasapuolisuutta ja rehellisyyttä. Asioista pitää pystyä kertomaan rehellisesti, ne asiat mitkä voi kertoa”. (Haastattelu 2)*

Esimiehen tärkeimmät taidot ja osaaminen nähtiin esimiehen sosiaalisten taitojen kautta. Esimiehenä onnistumisen edellytyksenä pidettiin sitä, että esimies pitää ihmisistä ja

haluaa olla heidän kanssaan vuorovaikutuksessa. Valtaosa haastateltavista korosti myös henkilöstön kuuntelemista ja mielipiteiden huomioonottamista.

*”Hyvät vuorovaikutustaidot pitää esimiehellä olla. Lisäksi koen tärkeäksi sen, että esimies on mahdollisimman paljon läsnä ja tavoitettavissa eli mukana prosessissa. Varsinkin, jos tulee jotain ongelmia. Vuorovaikutukseen kuuluu myös kuuntelemisen taito ja aika paljon joutuukin kuuntelemaan ja siihen kuuluu vielä semmoinen, että osaa kuunnella kaikkia”.* (Haastattelu 12)

*”Ei esimies voi mistään norsunluutornista tulla latelemaan totuuksia, eli ollaan siellä arjessa mukana, seistään joukkojen edessä eikä niiden takana. Tietysti ne vuorovaikutustaidot on tärkeitä, että pystyy keskustelemaan henkilöiden kanssa. Ja kun sä esimiehenä teet päätökset, sun täytyy osata perustella ja kertoa miksi”.* (Haastattelu 8)

Useimmilla haastateltavilla oli monenlaisia tehtäväkokonaisuuksia organisaatiossa esimiestehtävän lisäksi. Kiire ja aikataulut koettiin haasteellisiksi, koska esimiehen läsnäolo koettiin tärkeäksi. Esimiehellä tulee olla riittävästi aikaa kuunnella ja keskustella, koska vain osoittamalla aitoa kiinnostusta ihmisiä kohtaan, voi vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen.

*”On pakko priorisoida ja joskus se esimiestyö jää ammatillisten kehittämistöiden, asiantuntijatehtävien ja rutiinitöiden jalkoihin. Jos olisi vain esimiesrooli, mutta kun on tehtäviä, jotka on pakko hoitaa. Esimiestyö jää siihen, että katsoo, että kaikilla on työtehtäviä ja sairaslomalaput menee eteenpäin, siis ratkotaan ne päivittäiset ongelmat. Mutta sitten, että olisi aikaa kuuntelemiseen, että miten sulla menee ja millaista tukea sä tarvitsisit ja mitä me voitais yhdessä tehdä asioiden eteen. Kyllä mä yritän sitä tehdä, mutta ilmeisesti sitä ei ole kuitenkaan tarpeeksi. Kyllä pieni ripaus neuvottelua pitäisi olla joka asiasta”.* ( Haastattelu 4)

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että esimiehen täytyy myös tuntea ja osata alaiensa työt ja työprosessit, että voi tarvittaessa opastaa ja antaa neuvoja. Esimiehen perehtyneisyys

alaisten työtehtäviin lisää myös esimiehen uskottavuutta ja arvostusta alaisten silmissä. Esimiehellä on myös vastuu alaisten oppimisesta ja perehtymisestä työtehtäviin.

*”Eräs työntekijä sanoi kerran, että nyt sä varmaan ajattelet, että mä olen tosi tyhmä. Ja mä vastasin sille ettei tyhmiä kysymyksiä ole, on vain tyhmiä vastauksia ja että viisas kysyy ja tyhmä jättää kysymättä”. (Haastattelu 9)*

Vuorovaikutteisen johtamisen tematiikka herätti haastateltavissa paljon ajatuksia. Pääosin vuorovaikutteinen johtamistapa koettiin antoisaksi ja arvokkaaksi sekä sen todettiin edustavan nykypäivän johtamismallia. Useat haastateltavat kokivat vuorovaikutteisen johtamistavan olevan lähellä omaa johtamis- ja toimintatapaa. Malli sai osakseen myös kritiikkiä, sillä se tuo mukanaan monenlaisia haasteita, erityisesti silloin, kun alaisten määrä kasvaa merkittävästi.

*”Mitä enemmän keskustellaan ja ihmiset osallistuu ja pystyy vaikuttamaan työhönsä, niin sitä paremmin ne viihtyy ja kokee sen omaksi ja sitä kautta on ehkä helpompi asettaa uusia haasteita ja tuoda vähän lisää sitä, että ihmiset on valmiita ottamaan vastuuta. He tuntevat, että heillä on jotakin merkitystä ja se lisää työmotivaatiota. Esimiehen vastuulla on, että kaikki tulee kuulluksi ja on taito saada ne hiljaisetkin puhumaan, niin että saadaan kaikki osallistumaan”.*

( Haastattelu 11)

*”Mä olen ehdottomasti tämmöisen johtamisen kannalla, nimenomaan niin, että tavallaan haastetaan niitä työntekijöitä ja otetaan mielipiteitä sieltä eri asioista. He ovat ammattilaisia omassa työssään ja tietävät miten se työ pitäisi tehdä. Ainut ongelma on, että voi tulla 15 mielipidettä, mitkä ei toteudu ja siitä voi tulla katkeruutta. Esimiehen täytyy silloin osata tehdä lopullinen päätös ja osata viedä asia eteenpäin hyvin perusteluin”. ( Haastattelu 7)*

Haastateltavilta kysyttiin heidän vahvuuksia ja toisaalta kehittämisen kohteita esimiestyössä. Useat haastateltavat olivat saaneet alaisiltaan palautetta esimiestaidoistaan, muutamat kokivat, että heidän on vaikea arvioida omaa esimiestyötään. Haastateltavien



omat kokemukset ja käsitys hyvästä johtamisesta toimivat ohjenuorana esimiestyössä. Erilaisten esimiestyössä syntyneiden kokemusten kautta ja omia toimintatapoja reflektoimalla on syntynyt käsitys omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista.

Rauhallisuus ja ihmisläheisyys koettiin tärkeimmiksi vahvuuksiksi esimiestyölle. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että henkilöstö uskaltaa kääntyä heidän puoleensa kaikissa asioissa. Haasteellisimmaksi koettiin ajankäyttö. Haastateltavat kokivat riittämättömyyden tunnetta, sillä heillä ei ollut tarpeeksi aikaa alaisille, kuunnella, keskustella ja antaa palautetta. Riittävän informaation jakaminen ja oikea-aikaisuus koettiin merkittäväksi ja huomioonotettavaksi asiaksi. Useat esimiehet myönsivät heikkoudekseen, etteivät he osaa riittävästi delegoida töitään alaisille.

*”Yksi mun vahvuus varmaan on että mulla on aika pitkä pinna, en ihan pienistä asioista hermostu. Sitten taas kehittää pitäis sitä puolta, että antais enemmän palautetta, sekä positiivista että negatiivista”. (Haastattelu 1)*

*”Mä luulen, että mulle on aika helppo tulla puhumaan ja vaikka mä oon itte kova puhumaan, niin mä osaan myös kuunnella. Lisäksi mä olen esimies, joka puollustaa omiaan eli jos tulee haukkuja, niin selvitän asiaa ensin enkä suoraan mee haukkumaan alaisiani. Haluan, että ne saa minusta sen käsityksen, että seison niiden vieressä, kun tulee paha tilanne. No kehittyä pitäis siinä, että osaisi delegoida määrättyjä asioita enemmän”. (Haastattelu 9)*

*”Koen olevani aika ihmisläheinen ja helposti lähestyttävä. Yritän antaa tunteen, että kuuntelen, välitän ja otan huomioon mielipiteitä ja palautetta, olen siis kiinnostunut heistä. Vaikka ollaan niin tuloshakuisia, mutta et voi johtaa tulosta vaan johdat ihmisiä. Haasteena ja kehittämiskohteena pidän kommunikaatiota. Täytyisi osata kommunikoida oikeassa foorumissa, oikeita asioita, oikeaan aikaan ja vielä varmistaa, että ihmiset ymmärtää”. (Haastattelu 15)*

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että esimies osaa viestittää persoonallaan, että hänellä on aikaa alaisilleen. Konkreettisesti esimies voi pitää ovea auki, jolloin kynnyksellä tulla keskustelemaan madaltuu. Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi, että kaikki esimiehet arvostivat ja korostivat ajan antamista ja mahdollisuutta keskustelujen käymiseen alaisten kanssa. Vaikka aikaa oli rajallisesti, niin vuorovaikutustilanteet koettiin tärkeinä.

## 5.2. Johtaminen vuorovaikutussuhteena

Tällä teemalla kartoitettiin haastateltavien kokemuksia sekä onnistuneista että epäonnistuneista vuorovaikutustilanteista alaisten kanssa. Parhaita kokemuksia haastateltavien mielestä olivat sellaiset, joissa lähtötilanne oli ollut monimutkainen ja haastava, mutta asiassa oli päästy onnistuneeseen ja molempia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen. Useimmat haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen ajoittain vaikeaksi henkilöstön kanssa. Jokainen haastateltava kertoi avoimesti kokemuksiaan erilaisista vuorovaikutustilanteista henkilöstön kanssa.

Jokainen esimies kohtaa haasteellisia keskustelutilanteita, joista kaikki ratkaisut eivät aina ole myönteisiä alaisten kannalta. Ihmisarvoa kunnioittava ja inhimillinen käytös korostuu vaikeissa vuorovaikutustilanteissa. Epätoivotut muutokset, kuten yt- neuvottelut ja irtisanomiset ovat kaikkein haasteellisimpia. (Kurttila ym. 2010: 11.)

*”Haasteellisin keskustelu, jota olen koskaan joutunut pitämään, oli kaksi irtisanomiskeskustelua. Mä toimin täsmälleen, niin kuin oli opetettu, mutta siinä tilanteessa tunsin itseni täysin idiootiksi, toistin pari kertaa annettuja vastauksia ja sen jälkeen mä vaan tuijotin ja mietin, että mä olen tosi huono tässä hommassa, ei kyllä naurattanut yhtään. Toivon, etten ikinä enää tarvitse olla niin typerässä tilanteessa”.* (Haastattelu 6)

Tilanteen ratkaisut eivät aina riitä. Asia ratkeaa vasta sitten, kun osapuolille ei jää prosessista pahaa makua suuhun eikä kalvavaa muistijälkeä. Käytännössä näin ei usein tapahdu. Ihmiset kokevat joutuneensa epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi ja heistä tun-

tuu, ettei heitä kuunneltu riittävästi ja he joutuivat alistumaan. Nämä tunteet ovat kuin kytevä palo, joka leimahtaa liekkiin jossain vaiheessa. Kytevä palo estää luottamusta rakentumasta teoissa, mutta ei sanoissa. (Harisalo & Miettinen 2010: 84.)

Useimmilla esimiehillä oli kokemuksia keskustelujen aikana pintaan nousseista tunteista. Eri tilanteissa olisi hyvä varautua mahdollisiin tunteenpurkauksiin ja koettaa pysyä itse rauhallisena.

*”Haasteellisinta on esimiehenä keskustella henkilön kanssa, joka alkaa itkeä. Mieluimmin keskustelen sellaisen kanssa, joka on vähän vihainen. On tosi haastavaa, kun ei tiedä miten päin ihmistä lähestyisi. Tämä tapahtui kehityskeskustelussa, kun työntekijä sanoi, etten esimiehenä luota häneen. Itse asiassa ajattelin aivan päinvastoin, koska olin tarjoamassa hänelle uusia haasteita. Tunne oli syntynyt kauan sitten mitättömän pienestä työtilanteesta ja vaivannut henkilöä pitkään. Hyvä, että asia selvitettiin, mutta edelleenkin henkilö on hieman vaikeasti lähestyttävissä”. ( Haastattelu 12)*

Esimiehenä tulee muistaa, että omassa käyttäytymisessä voi olla korjaamisen varaa. Pahinta on, jos kukaan ei uskalla antaa rakentavaa palautetta esimiehelle. (Arikoski 2011: 7). Ihmisinä ja esimiehinä emme ole koskaan valmiita. Aina on parantamisen varaa ja mahdollisuuksia tehdä asioita paremmin. Erehdyksistä voi oppia ja samalla ne tuovat ripauksen inhimillisyyttä, kaikki erehtyvät ja tekevät joskus virheitä, esimiehenä pitää olla armollinen myös itselleen, kuten alla olevasta haastattelusta ilmenee.

*”Uutena esimiehenä sain hirveesti negatiivista palautetta mun alaisista, sitä tuli jatkuvalla syötöllä, niin sitten päätin, että kirjoitan oikein äkäisen sähköpostin, jonka laitoin laajalla jakelulla kaikille, joita asia koski. Kirje lähetettiin myös ylimmälle johdolle tiedoksi ja siinä todettiin, että näin meidän esimies hoitaa tehtäviään. Tajusin, miten väärin olin toiminut ja kaikki meni pieleen. Ihmiset olisi pitänyt kutsua koolle ja keskustella. Entisissä tehtävissä tällaisen kirjeen kirjoittaminen oli normaalia toimintaa, mutta ei enää esimiestehtävissä. Oli peiliin katsomisen paikka ja tajusin, että menen nyt ihan väärällä jalalla tähän hommaan,*

*mun pitää muuttaa toimintamallit toiseksi. Tästähän mä olen oppinut enemmän kuin mistään muusta. Koskaan se ei unohdu, viimeksi tänään siihen sähköpostiin on viitattu”. ( Haastattelu 4)*

Aidon keskustelun tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että puhutaan toisen ihmisen kanssa eikä toiselle. Dialogi on kahden ihmisen pyrkimystä ymmärtää toisiaan keskustelun ja kuuntelun kautta. Keskustelu on prosessi, jossa tärkeimpänä on itse keskustelu, se mitä tapahtuu silloin kun ymmärrämme toisiamme ja pääsemme lähemmäs toisiamme. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998: 13, 99.) Sähköposti tai puhelu ei voi koskaan eikä missään tilanteessa korvata aitoa, kahdenkeskistä keskustelua.

Kehityskeskustelu toimii parhaimmillaan esimiehen ja alaisen välisenä palautekanavana. Esimies keskustelee työntekijän kanssa ja antaa työntekijälle palautetta kokonaisvaltaisesti työsuorituksista, kehittymismahdollisuuksista ja tavoitteista. Esimiehellä on mahdollisuus saada palautetta johtajuudestaan sekä kuulla viestejä työyhteisöstä ja sen toimivuudesta. Alaiselta saatu suora ja rehellinen palaute mahdollistaa kehittymisen esimiehenä.

*”Olin saanut puoli vuotta aiemmin uusia alaisia ja sitten kehityskeskustelussa kysyin, uudelta alaiselta, että sanoitko sä tosiaan, että sun työtyytyväisyysarvosana oli vuosi sitten 2. Kyllä se oli niin, koska ei ollut saanut yhtään mitään supporttia edelliseltä esimieheltä. Nyt työtyytyväisyysarvosana oli 8 ½ ja kysyin, mistä se tulee. En tiedä, tulin vaan niin tosi iloiseksi, kun kuulin, että sinusta tulee mun esimies. Kerroin mun isälle ja äidillekin, miten ihanaa on, kun taakka on pudonnut harteilta ja on taas kivaa mennä töihin. Ajattelin, että onpa ihanaa kuulla tällaista, tällä jaksaa pitkälle”. (Haastattelu 9)*

*”Parhaita hetkiä on sellaiset, kun saa jonkun kaverin tai koko porukan innostumaan jostain asiasta. Tulee mieleen yks kehityskeskustelu, jossa sain yhden kaverin heräämään, että sä pystyt parempaan ja motivoimaan sen opiskeluun. Kaveri lähti lukemaan insinööriksi asti iltakoulussa ja saatiin junailtua työt ja opiskelu*

*sopivasti. Viiden vuoden päästä kaveri valmistui insinööriksi, oli se hieno tunne itselläkin”. (Haastattelu 8)*

Haastateltavien mielestä yksi hankalimmista keskustelunaiheista liittyi työntekijöiden alisuoriutumiseen. Lähes yksimielisesti oltiin sitä mieltä, että asiaan tulisi puuttua jämäkästi ja se on esimiehen velvollisuus. Esimies ei välttämättä heti huomaa alisuoriutumista, mutta terveessä työyhteisössä, joissa työntekijät ovat sitoutuneet tekemään työnsä tunnollisesti, he reagoivat herkästi toistensa alisuoriutumiseen.

*”Näitä koeaikapurkuja on tullut tehtyä. Yksi kaveri tuli töihin ja näytti kovalta työntekijältä, mutta aina kun silmä vältti, niin se lusmuili. Oli siis näyttelijäainesta. Työkaverit tuli kertomaan, että työt ei oikein suju. Jos koeaikana ei saa tehtyä hommia, niin miten sen saa tekemään niitä 30 seuraavan vuoden aikana. Keskustelin kaverin kanssa, mutta kun tahti ei muuttunut lähiviikkoina, tehtiin koeaikapurku. Meillä on sellainen työyhteisö, että kaikilla on oma paikka ja se pitää lunastaa, lusmuilijoita ei hyväksytä”. ( Haastattelu 7)*

Ihmiset ovat kokonaisuuksia ja liialliset muutokset sekä työ- että yksityiselämässä saattavat uuvuttaa kenet tahansa. Työyhteisössä ei aina ole tietoa yksilöiden elämäntilanteista ja mahdollisista selviytymiskeinoista. Työntekijällä voi yksityiselämässä olla voimavaroja kuluttava kriisi, jolloin häneen kohdistuva muutos työpaikalla voi olla liikaa hänen psyykkiselle käsittely- ja kestokyvyilleen. (Järvinen 2008: 118.) Esimies voi näissä tilanteissa helpottaa työntekijän taakkaa tarjoamalla mahdollisuutta keskusteluun ja kuunteluun tai esimerkiksi tilanteeseen sopivilla työaikajoustoilla.

*”Kyllähän se antaa voimaa, kun on työtovereita ja ihmisiä, jotka näyttää että me välitetään sinusta, jos on hankala tilanne siellä kotielämässä. Mä olen sopinut yhden mun alaisen kanssa, jolla on huoltajuuskiistoja, että se tulee joka toinen viikko myöhemmin töihin, että se voi viedä lapset rauhassa hoitoon ja tulee vasta sitten töihin. Olin iloinen, kun hän kertoi ja asia sovittiin. Muuten hänellä olisi ollut huono omatunto, että on myöhässä ja toisaalta, että jättää lapset. Tämä oli*

*minusta vain pieni sopimusasia, mutta iso ja arkea helpottava asia tälle työntekijälle. Nyt kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä”.* ( Haastattelu 4)

*”Eräs työntekijä oli tosi väsynyt, melkein nukahti työpisteelle ja puhui paljon puhelimessa. Soitin työterveyshoitajalle ja se neuvoi juttelemaan henkilön kanssa. Mä pelkäsin, että homma menee ihan pääläelleen, mutta pyysin kuitenkin, että tuu käymään. Sitten mä vaan aloitin kysymällä, että miten sä voit ja sitten juttu lähti siitä luistamaan. Me sovittiin tietyistä asioista ja työntekijä lupasi käydä työpsykologin juttusilla. Sain hyvää palautetta henkilöltä ja työterveydestä, että puuttui asiaan rohkeasti. Nyt on mennyt töissä hienosti ja mun täytyy nyt vain muistaa kysyä aina silloin tällöin, miten sulla nyt menee”.* (Haastattelu 1)

Paras tapa hoitaa esimiesasioita on ennakointi. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että on riittävän lähellä alaisia, jotta osaa reagoida työympäristön tapahtumiin. Haastatteluissa kävi ilmi, että työstä saatetaan jäädä pois esimerkiksi työssä tapahtuneen virheen takia, työpaikkakiusaamisen tai hankalan elämäntilanteen takia. Mikäli esimies on etääntynyt työntekijöistä, ei voi tietää ajoissa asioista, joihin tulisi puuttua. Joskus puuttuminen koetaan vaikeaksi. Silloin on hyvä hakea tukea vertaisryhmältä eli toisilta esimiehiltä, omalta esimieheltä, henkilöstöjohdolta tai alan ammattilaisilta, kuten työnohjaajalta tai työterveyshuollosta. (Arikoski 2011: 7.)

Valtaosalla haastateltavista oli kokemuksia alkoholiongelmien puheeksiottotilanteista työpaikalla. Päihdeasioiden käsittelyssä, päihteiden käytöstä aiheutuvien haittojen ehkäisemiseksi ja hoitamiseksi, on väärinkäytön varhainen tunnistaminen välttämätöntä. Väärinkäyttö voi ilmetä monin eri tavoin, ja tilanteen tunnistamisessa ja asiaan puuttumisessa sekä esimiehillä, työtovereilla että työterveyshuollolla tulee olla yhteisesti sovitut ohjeet ja vastuut. (STM 2007: 26.)

*”Oon huomannu, että meillä työnjohtajilla on yksi paha vika. Jos yhtään epäilee alkoholiongelmaa, niin ei pitäisi puhelimessa luvata, kun kaveri soittaa, että no joo ota nyt pekkaspäivä tälle päivälle. Heti pitää asioihin tarttua”.*

(Haastattelu 10)

*”Kaverilla oli jo varoitus alla, oli ohjattu hoitoon jne. Työterveyshuollosta oli hoitaja mukana ja mä todella herättelin kaveria. Annoin sille vielä yhden mahdollisuuden, vaikka olisin sen voinut jo irtisanoa. Siinä kävi niin, että kaveri tsempas ja kuukausi meni hyvin. Sitten tuli katoamistemppu ja kaveri soitti itse ja irtisanoutui. Harmillista, koska kaveri oli hyvä työntekijä, mutta ikävä ongelma vei miehestä voiton”. (Haastattelu 8)*

Haasteellisissa vuorovaikutustilanteissa on hyvä, mikäli työyhteisöllä on yhteiset pelisäännöt ja niistä on sovittu etukäteen. Työyhteisön pelisäännöt ryhdittävät toimintaa ja helpottavat erityisesti esimiehen työtä. Kun ohjeet ovat yksiselitteiset, selkeät ja kaikkien tiedossa on helppoa toimia niiden mukaan. Pelisääntöjä on hyvä yhdessä läpikäydä ja päivittää. Tällä tavoin säännöt pysyvät kaikkien mielissä ja niitä noudattamalla pidetään yllä työyhteisön kannalta merkityksellistä oikeudenmukaisuuden sääntöä.

### 5.3. Johtamisen ja esimiestyön tukimuodot

Kolmannessa teemassa paneuduttiin esimiesten saamaan tukeen, koulutukseen ja kaikkiin esimiestyön tukimuotoihin, mitä heille on ollut tarjolla. Kolmasosa esimiehistä oli saanut esimieskoulutusta, esimiestyön alkuvaiheessa. Kaikilla oli mahdollisuus osallistua erilaisiin joko sisäisiin tai ulkoisiin esimieskoulutuksiin halutessaan. Pääosin he olivat tyytyväisiä koulutuksen tuomaan antiin, tukeen ja omien ajatusten vahvistamiseen. Myös muiden esimiesten tapaaminen ja verkostoituminen koettiin positiivisena ja omaa esimiesroolia vahvistavana asiana.

*”Kun taloon oli tullut monta uutta esimiestä, oli hieno satsaus työnantajalta, kun se järjesti johtamistaidon opiston koulutuksen. Se järjestettiin meidän työpaikalla, tavallaan meille räätälöitynä. Siinä tuli paljon mielenkiintoista asiaa esimiestyöstä”. (Haastattelu 15)*

*”Kun olin ollut puoli vuotta esimiehenä, niin pääsin Mercurin esimieskurssille. Se oli todellinen virkistys ja tulin takaisin aivan uudella inspiraatiolla. Meillä oli*

*poikkeuksellisen pieni ryhmä ja meidän oli helppo keskustella kaikenlaisista esimiestyöhön liittyvistä asioista. Kurssi oli todella antoisa”. (Haastattelu 4)*

*”Alkuvaiheessa kävin esimiestyön perusteet- kurssin. Antoihan se eväitä ja työkaluja henkilöstöhallinnon kysymyksiin ja työaikoihin ym. Mun kohdalla kuitenkin oma esimies on se, joka eniten kurssittaa. Viikoittain me käydään yhdessä läpi käytännön caseja ja sparrataan toinen toisiamme”. (Haastattelu 3)*

*”Oma esimies on kyllä yksi tärkeimmistä tukipilareista. Hänen kanssaan voi puida kaikenlaisia asioita. Myös nykyinen henkilöstöpäällikkö on antanut paljon tukea eikä tarvitse jäädä yksin asioiden kanssa. Sitten on tietysti muut esimiehet, joilta saa vertaistukea ja vahvistusta omille ajatuksille”. ( Haastattelu 11)*

Oman esimiehen tuki ja mahdollisuus auttaa esimiestehtäviin liittyvissä asioissa, koettiin parhaana tukena omalle esimiestyölle ja jaksamiselle (Lukkarinen 2010). Jokaisen esimiestyössä olevan tulisi omalta osaltaan pyrkiä varmistamaan mahdollisimman hyvä vuorovaikutus ja tuki omalle esimiestyölle. Oman esimiehen tuen puute koettiin negatiivisesti lähiesimiehen näkökulmasta.

*”Joskus on ollut tilanteita, jolloin olisi tarvinnut omalta esimieheltä vahvistusta ja vastauksia joko juu tai ei, mutta aikaa myöten sitä on oppinut, että kyllä se sitten haukkuu, jos asiat eivät mene oikein. Mutta kyllä sitä tukea ja palautetta kaipaa ihan jokaikinen”. ( Haastattelu 13)*

Kolmasosa ei ollut saanut varsinaista esimieskoulutusta, mutta tavallisesti apuna oli ollut mentori, pitkään esimiestehtävissä ollut kollega, mikä koettiin arvokkaaksi esimiestehtäviä aloittaessa. Myös yritysten henkilöstöosastoilla on tapana järjestää uusille esimiehille koulutusta henkilöstöasioihin liittyen.

*”Mulla oli pari vuotta esimiehenä todella hyvä päällikkö. Vaikka hän oli minua itseäni selvästi nuorempi, hänellä oli hyvää näkemystä. Hän opetti minua oppipoika-kisällimenetelmällä porukan tiiminvetäjäksi. Me käytiin yhtä aikaa samoilla*



*kursseilla ja niillä reissuilla meillä oli mahdollisuus keskustella paljon. Hän on opettanut minua eniten ja aina on ollut mahdollisuus kääntyä hänen puoleensa ja kysyä. Hänellä oli taitoa viedä asioita oikeaan suuntaan”. (Haastattelu 10)*

*”Mulla kävi säkä, kun mä sain puoleksitoista vuodeksi henkilökohtaisen valmentajan, jonka kanssa käytiin paljon oman organisaation asioita läpi. Jonkin verran myös tälläisiä henkilöstöasioita, mutta eniten mua on auttanut varsinaisessa esimiestyössä vanhempien esimiesten tuki, vaikkei se ollutkaan mitään virallista”. (Haastattelu 3)*

Useimmat esimiehet olivat verkostoituneet toisten esimiesten kanssa työpaikalla ja hyödynsivät vertaistukea erityisesti hankalissa ja haastavissa tilanteissa. Aito vertaistuki on arvokas asia esimiestyölle ja työssä jaksamiselle.

*”On mahtavaa huomata, miten paljon on saanut tukea muilta esimiehiltä, joiden kanssa on samoihin aikoihin tultu taloon ja yhdessä kasvettu esimieheksi. Kaikilla on samoja ongelmia ja ollaan samassa veneessä. On hienoa, kun voi olla oma itsensä ja puhua suoraan jonkun kanssa turvallisesti, joskus tulee kiroiltuakin oikein kunnolla”. (Haastattelu 4)*

*”Ehdottomasti suurin apu ja tuki tulee kollegoilta ja jonkin verran esimieheltä. Toisten lähellä olevien esimiesten kanssa on helppo keskustella ja jakaa tuntemuksia ja kokemuksia”. (Haastattelu 12)*

Myös toisenlaisia kokemuksia oli parilla haastateltavalla. Ongelmatilanteissa tulisi kääntyä oman esimiehen puoleen tai löytää paras ratkaisu itsenäisesti.

*”Ei täällä kyllä mitään vertaistukea ole. Pohojalaaset on sellaisia, miten sen nyt sanois, eletään vähän omaan läjään ja mä kyllä kuulun kans niihin. Ja jos jotakin asiaa pitää käsitellä, niin oma esimieshän on se, jonka kanssa asiat pitää puida”. (Haastattelu 10)*

*”Yksin mä niitä asioita pähkäilen, joskus menee yöunetkin. Äärimmäises tapaukses voin ottaa yhteyttä henkilöstöpäällikköön. Itsehän näistä pitäis selvitä”.*

(Haastattelu 7)

Työkuntoon-malli oli kaikissa organisaatioissa esitelty ja esimiehille järjestetty koulutusta mallin ja apuvälineiden käyttöönottoon. Yrityksistä riippuen, mallia voitiin soveltaa sellaisenaan tai soveltuvien osin, johtuen yrityksen omista aikaisemmista toimintamalleista ja niiden toimivuudesta. Kolmasosa haastateltavista ei tuntenut Työkuntoon-mallia eivätkä he olleet osallistuneet järjestettyyn koulutukseen, kolmasosalla haastateltavista Työkuntoon malli oli soveltuvien osin käytössä ja kolmasosa tunsi mallin tuomat apuvälineet ja osasi hyödyntää niitä esimiestyössä.

*”Kyllähän tällaisen mallin käyttöönotto ja se, että kaikki tietää mistä on kysymys, on lähtökohtaisesti positiivinen asia. Se laittaa kaikki osapuolet vähän enemmän skarppaamaan ja saa aikaan ryhtiliikkeen pelisääntöjen noudattamisessa”.*

(Haastattelu 8)

*”En ole kuullut tästä mallista enkä ole saanut koulutusta. Me eletään täällä projektimaailmassa ja aina on kiire ja ollaan myöhässä. Meillä henkilöstöosasto seuraava ja ilmoittaa välillä, että nyt tällä henkilöllä on paljon poissaoloja ja tähän pitäis puuttua”.* (Haastattelu 1)

*”Meillä oli tämä varhaisen välittämisen koulutus, mikä oli hyvä asia. Mä yleensä lähestyn alakuloisen oloisia ihmisiä sen työn kautta ja jätän oven avoimeksi, jos ne haluaa keskustella asiasta. Kyllä koulutuksissa tulee hyvää asiaa, mutta niitä pitäisi kerrata ja käydä läpi säännöllisin väliajoin”.* (Haastattelu 12)

*”Minä voin sanoa, että kaipaaisin tällaista koulutusta ja vielä niin, että asioita kerrottaisiin ja voitaisiin kollegojen kanssa vaihtaa kokemuksia. Saatais asia käytännön tasolla pyörimään. Ei ole kiva, kun ei osaa toimia hankalissa tilanteissa eikä ole kokemusta”.* (Haastattelu 11)

Edellä käsitellyn Työkuntoon-mallin käyttöönottoon toivottiin säännönmukaisia koulutustilaisuuksia, joissa esimiehet keskenään voisivat keskustella ja harjoitella ongelmanratkaisukeinoja yhdessä. Työterveyshuollon toivottiin järjestävän koulutusta 2–3 kertaa vuodessa, jolloin asian kertaaminen helpottaisi asian juurruttamista osaksi esimiehen työtä.

Johtamisen ja esimiestyön tukimuotoja kysyttäessä, viimeisenä aiheena käsiteltiin työterveyshuollon antamaa tukea ja apua esimiestyölle. Lisäksi haastateltavat saivat tuoda esille toiveita siitä, millaista yhteistyötä he toivovat työterveyshuollolta.

*”Esimiehenä kaipaen lisää niitä keskusteluja, joissa kaikki osapuolet, myös työterveyshuolto ovat läsnä ja kuullaan kaikkien mielipiteet ja vielä niin, että mieluummin ennaltaehkäisevästi kuin liian myöhään”.* (Haastattelu 13)

*”Työterveyshuolto jää liiaksi taustalle. Esimiehillä ei ole selkeätä tietoa millaisissa tilanteissa voi ottaa yhteyttä. Tiiviimpi yhteistyö ja keskustelut olisivat paikallaan. Tietyissä tilanteissa tuki työterveyshuollosta tulisi tosi tarpeeseen”.*  
(Haastattelu 15)

*”Saan työterveyshuollosta paljon apua ja yhdessä me neuvotellaan, miten eri tilanteissa kannattaisi toimia”.* (Haastattelu 10)

Työyhteisön ongelmatilanteissa ja uusien työtehtävien uudelleenjärjestelyissä, korostuu esimiehen ja työterveyshuollon saumaton yhteistyö, kuten seuraavista haastatteluista ilmenee.

*”Tarinat on niin monenlaisia, riippuu keneltä kysyy. Kerran eräs työntekijä oli kertonut lääkärille työuupumuksesta, vaikka todellisuudessa asia ei ollut niin. Järjestin kuitenkin toisenlaista työtä ja se aiheutti kateutta työyhteisössä. Yritin järjestää yhteistapaamista lääkärin ja työntekijän kanssa, muttei se onnistunut. Tilanne oli pitkään tulehtunut ja siinä olisi tarvittu yhteistyötä”.* (Haastattelu 6)

*”Eräs tilanne tulee mieleen, jossa koin enemmän sellaista vastakkainasettelua ja olin siinä työnantajan edustajana. En todellakaan saanut yhtään tukea työterveyshuollosta, päinvastoin, istuin yksin syytettyjen penkillä”. (Haastattelu 2)*

*”Petyin työterveyshuoltoon eräässä asiassa, kun sain tietää ihan muuta kautta, että minun ryhmälle oli järjestetty kyselytutkimus työhyvinvoinnista ja heitä oli myös haastateltu. Sain kutsun vasta palautetilaisuuteen ja olin ihan yksin ryhmän kanssa ja siellä käytiin läpi aika vahvojakin tunteita. Tunsin itseni petetyksi, kun olisi ollut reilumpaa kertoa ajoissa ja ottaa minutkin mukaan”. (Haastattelu 11)*

Työterveyshuollosta edellytetään neutraalia ja puolueetonta roolia eri osapuolten välisissä tilanteissa. Työnantajien näkökulmasta katsottuna, toivotaan, että työterveyshuolto on aktiivinen ja toimii vuorovaikutuksen virittäjänä ja aloitteentekijänä työnantajan ja työntekijöiden välillä.

Työkuntoon-mallin kouluttaminen ja sen juurruttaminen osaksi organisaation toimintatapoja vaatii pitkän prosessin ja useita koulutustilaisuuksia, jotta toimintamalleista tulee osa arkipäiväistä toimintaa. Puheeksiottotilanteet koettiin esimiesten keskuudessa vaikeiksi ja haasteellisiksi. Tilanteita tulee melko harvoin, mutta koettiin, että olisi hyvä harjoitella kouluttajan antamien esimerkkien avulla. Näiden koulutustilaisuuksien ja yhteistoiminnan kautta työterveyshuolto tulee lähemmäksi esimiehiä ja mahdollistaa aidon kumppanuustoiminnan syntymisen. Hyvä kumppanuustoiminta auttaa molempia osapuolia kehittämään omaa työtään ja vahvistamaan omaa osaamistaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Sekä esimiesten että työterveyshuollon tulee aktiivisesti vahvistaa kumppanuutta varaamalla aikaa yhteisten asioiden läpikäymiseen ja poistamalla aktiivisesti yhteistyön esteitä.

#### 5.4. Tutkimustulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata esimiesten kokemuksia ja ajatuksia vuorovaikutteisesta johtamisesta. Lisäksi haluttiin kuulla mielipiteitä siitä, millaista on hyvä

ihmisten johtaminen, millaisia ovat esimiesten kokemukset onnistuneista ja epäonnistuneista vuorovaikutustilanteista sekä millaista tukea ja apua esimiehet ovat saaneet. Haastattelujen perusteella saatiin vastaukset haluttuihin tutkimusteemoihin.

Tutkimuksen taustalla ovat toimineet teoriat johtamisesta, erilaisista johtamistyyleistä sekä vuorovaikutuksen merkityksestä ihmisten johtamisessa. Teoriaa täydentää Työkuntoon-malli, joka käytännönläheisenä mallina parhaimmillaan tukee ja auttaa esimiehiä onnistumaan työssään. Haastattelututkimuksen analyysikohteiksi nousi näiden kolmen teeman kautta hyvä johtaminen, onnistunut tai epäonnistunut vuorovaikutus sekä esimiestyön tuki.

Alla olevat taulukot on koottu haastattelujen perusteella. Tulosten analysoinnin avulla tavoitellaan synteesiä, jonka tarkoituksena on koota yhteen tutkimustulosten pääasiat ja vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Pohdinnassa ja johtopäätöksissä tarkastellaan ja arvioidaan tutkimustuloksia. (Hirsjärvi ym. 2002: 225.)

Taulukko 3. Haastattelun tulosten yhteenveto hyvästä johtamisesta.

<b>Hyvä johtaminen</b>		
<b>Esimiestoiminta</b>	<b>Esimiesosaaminen</b>	<b>Vaikutus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>tasa-arvoista, oikeudenmukaista ja rehellistä.</li> <li>suoraselkäisyys, osaa perustella toimintatavat ja kohdella kaikkia tasapuolisesti.</li> <li>läsnä olevaa, keskustelevaa, vuorovaikutteista, kuuntelevaa ja mielipiteitä huomioivaa.</li> <li>vastuullista ja ihmisistä välittävää.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>johdonmukaisuus, rehellisyys ja tiedon jakaminen.</li> <li>hyvät vuorovaikutustaidot, taito kuunnella ja perustella mielipiteensä. Puolueeton.</li> <li>ihmisläheisyys, rauhallisuus ja palautteensietokyky. Omien kehittämiskohteiden tunnistaminen.</li> <li>antaa aikaa alaisille. Aitous ja läsnäolo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>oikeudenmukainen, sääntöjä noudattava työyhteisö.</li> <li>esimiehen arvostus, toisiaan kunnioittava ilmapiiri työyhteisössä.</li> <li>avoin ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri, kannustaa innovatiivisuuteen ja auttaa sitoutumaan.</li> <li>kannustaa ja motivoi. Innovatiivisuus lisääntyy.</li> </ul>

Hyvä esimiestyö perustuu haastateltavien mielestä ihmisten johtamisen perusarvoihin, tasapuolisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen. Nämä arvot luovat hyvän johtamisen perustan. Lisäksi esimiehen tulee olla ihmisläheinen, ihmisistä pitävä ja halukas aitoon, molemminpuoliseen ja tasapuoliseen vuorovaikutukseen. Hyvään vuorovaikutukseen liitettiin aito kuuntelemisen sekä läsnäolon taito ja mielipiteiden huomiointi.

Taulukko 4. Haastattelun tulosten yhteenveto onnistuneissa ja epäonnistuneissa vuorovaikutustilanteissa.

<b>Onnistunut vuorovaikutustilanne</b>	<b>Epäonnistunut vuorovaikutustilanne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• väärinymmärrysten selviäminen ja ongelmien ratkaisun löytyminen.</li> <li>• mielipiteiden kuuleminen ja yhteiseen ratkaisuun pääseminen.</li> <li>• hyvä kehityskeskustelu.</li> <li>• spontaani positiivinen palautekeskustelu.</li> <li>• työntekijän aloitteesta käyty keskustelu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työsuhteen päättymiseen liittyvä keskustelu.</li> <li>• varoituksen antaminen työntekijälle.</li> <li>• haasteellinen puheeksittokeskustelu.</li> <li>• virheellinen tapa antaa palautetta.</li> <li>• konfliktitilanteen selvitysyritys.</li> </ul>
<b>Onnistumiseen vaikuttaneet tekijät</b>	<b>Epäonnistumiseen vaikuttaneet tekijät</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rohkea puuttuminen ja asioiden selvittämishalukkuus.</li> <li>• osapuolten kuuntelu ja aktiivinen, eteenpäinvievä, ratkaisukeskeinen keskustelu. Kaikkia osapuolia tyydyttävän ratkaisun hakeminen.</li> <li>• kuunteleva, arvostava ja vuorovaikutteinen dialogi kehityskeskustelutilanteessa.</li> <li>• välitön, kannustava palaute oikeassa paikassa, oikeaan aikaan.</li> <li>• aito kuuntelu ja työntekijän tilanteen ymmärrys, molemminpuolinen luottamus ja asioista sopiminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kokemattomuus ja osaamisen puute haasteellisessa tilanteessa.</li> <li>• yhteisten pelisääntöjen puuttuminen tai niiden noudattamatta jättäminen.</li> <li>• johtajuuden ja jäämäkkyuden puute.</li> <li>• osaamattomuus ja kokemattomuus käytännön palautteenantotilanteissa.</li> <li>• ylioptimistisuus vaikeassa ja pitkään jatkuneessa konfliktitilanteessa.</li> </ul>

Hyvän johtamisen ja esimiehen vuorovaikutustaitojen koettiin vaikuttavan positiivisesti työyhteisön ilmapiirin avoimuuteen, keskustelujen lisääntymiseen ja tasapuolisuuden kokemiseen työyhteisössä. Lisääntyvien keskustelujen katsottiin lisäävän myös kannustavaa ilmapiiriä työpaikoilla.

Haastateltavat esimiehet kertoivat monenlaisia tarinoita sekä onnistuneista että epäonnistuneista vuorovaikutustilanteista. Useimpien mielestä parhaita vuorovaikutustilanteita olivat ne, joissa lähtötilanne oli ollut haasteellinen, mutta lopputuloksena oli molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Ennalta epäonnistuneeksi tuomittu vuorovaikutustilanne saattoi perusteellisen keskustelun ja erilaisten vaihtoehtojen kautta saada onnistuneen lopputuloksen. Onnistuneet ongelmanratkaisutilanteet koettiin palkitsevina. Valtaosa haastateltavista piti kehityskeskusteluja hyvinä vuorovaikutustilanteina, joissa oli mahdollista antaa ja vastaanottaa palautetta puolin ja toisin. Positiivisen palautteen antaminen koettiin mielekkäänä ja onnistumisen kokemusta lisäsi se, jos palaute voitiin antaa välittömästi. Työntekijän aloitteesta käydyt keskustelut koettiin mielekkäinä, erityisesti jos esimiehellä oli mahdollisuus vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin esimerkiksi erilaisilla työaikajoustoilla, työntekijän tietyssä elämäntilanteessa.

Vuorovaikutustilanteissa onnistumisessa erottui kaksi tekijää, jotka vaikuttivat onnistuneen lopputuloksen kokemiseen. Ensiksi, luottamuksellinen keskusteluilmapiiri, jossa kuunnellaan, huomioidaan ja arvostetaan erilaisia mielipiteitä. Ja toiseksi, asetetaan yhteiseksi tavoitteeksi päätöksenteko, jolloin tarvittaessa eri ratkaisuvaihtoehtoja on selvitetty etukäteen ja ne esitellään yhteisen päätöksenteon tueksi. Työyhteisön yhteiset päätökset osallistavat ja sitouttavat sekä saavat aikaan yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

Haasteelliset vuorovaikutustilanteet, kuten esimerkiksi puheeksiottokeskustelut, varoituksen antaminen tai työsuhteen päättäminen koettiin esimiesten keskuudessa vaikeiksi. Kaikki haastateltavat tunnustivat, että tiettyihin asioihin ei ole helppo puuttua. Useimmat esimiehet kokivat, ettei heillä ole riittävää osaamista tai kokemusta vaikeiden asioiden käsittelyyn. Eräs haastateltavista kertoi oppineensa, että negatiivissävyiset palautteet tulee aina kertoa kasvotusten, eikä missään tilanteessa sähköpostitse tai puhelimitse. Yksi haastateltavista kertoi tarinan pitkään jatkuneesta konfliktitilanteesta, jossa hän

turhaan yritti toimia selvitysmiehenä. Useimmiten pitkään jatkunut konflikti on haasteellinen kenelle tahansa ja yleensä niiden selvittelyyn on hyödyllistä käyttää ulkopuolista apua.

Työyhteisöjen pelisääntöjen puute tai niiden noudattamatta jättäminen vaikeuttaa esimiehen puuttumista haasteellisiin tilanteisiin. Poikkeuksetta jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että esimiehen tehtäviin kuuluu puuttua jämakästi tiettyihin asioihin ja näyttää johtajuutensa, mutta helppoa se ei ole. Yhdessä luodut, sovitut ja kirjatut pelisäännöt ryhdittävät ja edesauttavat koko työyhteisön toimintaa ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia. Ennen kaikkea esimiehen työ haasteellisissa tilanteissa helpottuu merkittävästi.

Taulukko 5. Haastattelujen tulosten yhteenveto esimiestyön tukimuodoista.

<p><b>Esimiestyöhön saadut tukimuodot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esimieskoulutukset ja – kurssit</li> <li>• mentorointi ja coaching</li> <li>• oman esimiehen perehdytys ja tuki</li> <li>• vertaistuki ja verkostot</li> <li>• henkilöstöosaston tuki</li> <li>• työterveyshuollon tukimuodot</li> </ul>
<p><b>Esimiestyöhön toivotut tukimuodot</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• käytännönläheistä, sisäistä koulutusta useammin</li> <li>• aikaa ja lisätukea lähiesimieheltä</li> <li>• koulutusta ja case- tapausten läpikäyntiä kollegoiden kanssa</li> <li>• henkilöstöosaston tukimahdollisuudet esimiehille</li> <li>• työterveyden tukimuotojen ja yhteistyömahdollisuuksien esittely</li> </ul>

Haastatteluissa tuli esille, että kaikille esimiehille oli tarjottu erilaisia koulutus- ja kurssimahdollisuuksia esimiestehtäviin. Tyytyväisimpiä olivat ne haastateltavat, jotka olivat kouluttautuneet melko alkuvaiheessa esimiestehtäviin ja kokivat saaneensa eväitä omaan työhön. Kaikkein tärkeimpänä pidettiin oman esimiehen mahdollisuutta perehdyttää ja antaa tukea esimiestyön alkuvaiheessa. Arvostusta saivat myös vanhemmat



kollegat ja mentorit, jotka olivat uusien esimiesten käytettävissä tarpeen vaatiessa. Verstaistuki ja esimiesverkosto koettiin pääosin positiivisena. Haasteellisen ongelmatilanteen selvittämisessä on korvaamaton apu, kun voi hakea tukea ja vahvistusta ajatuksilleen toiselta kollegalta. Enemmistö haastateltavista kääntyi oman yrityksen henkilöstöhallinnon puoleen, kun he tarvitsivat apua ongelmatilanteissa. Vain kolmannes haastateltavista oli ollut yhteydessä työterveyshuoltoon haasteellisissa tilanteissa.

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että heille olisi tarjolla mahdollisuus säännöllisin väliajoin keskustella oman esimiehensä kanssa henkilöstöön liittyvistä kysymyksistä. Lisäksi toivottiin säännönmukaista ja käytännönläheistä koulutusta esimiestehtäviin ja erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Erilaisten toimintamallien käyttöönottoa toivottiin läpikäytäväksi pienissä esimiesryhmissä, käytännön esimerkkien kautta. Haastateltavien esimiesten toiveena oli myös noin 3–4 kertaa vuodessa järjestetyt organisaation esimiehille tarkoitettu esimiespäivät, joissa voisi kerrata esimiesasioita ja vaihtaa ajatuksia kollegoiden kanssa. Esimiesten, henkilöstöosaston ja työterveyden yhteistyömahdollisuuksista toivottiin lisää informaatiota ja pohdintaa paremmista yhteistyömahdollisuuksista.

## 6. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohdin tutkimuksen luotettavuuteen, eettisyyteen sekä tutkimuksen tuloksiin liittyviä asioita. Lopuksi esitän tutkimuksen johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

### 6.1. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten tarkoituksena on pyrkiä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden eli reliäbeliuden arvioinnissa on mahdollista käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Esimerkiksi kahden tutkijan päätyminen samanlaiseen tulokseen voi olla osoitus tulosten luotettavuudesta. (Hirsjärvi ym. 2002: 216.) Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ilmiöön liittyvien merkitysten monipuoliseen kuvaamiseen, eikä asian yleistämiseen. Luotettavuus ei muodostu tulosten siirrettävyydestä toiseen kontekstiin tai toistettavuudesta samankaltaisissa olosuhteissa. (Tuomi ym. 2003: 133–138.)

Tutkimuksen laatua voidaan arvioida aineiston aitoudella, tulkintojen paikkansapitävyydellä ja tutkimuksen raportoinnilla (Nieminen 1998: 216–219). Teemahaastattelurunko muodostui teoriasta saadun esiyymmärryksen kautta. Haastatteluilla kerättyä aineistoa esimiesten kokemuksista voi olla haastavaa tai jopa mahdotonta toistaa täysin samanlaisena. Jokainen haastattelutilanne oli ainutlaatuinen tutkijan ja haastateltavan välillä. Tämä tutkimus ei ole irrallinen tutkijan henkilökohtaisista kokemuksista ja persoonallisuudesta (Marshall & Rossman 2006: 205–206). Toinen tutkija olisi voinut käyttää toisenlaista lähestymistapaa ja toteuttaa haastatteluja eri tavalla. Tutkijan henkilökohtaiset valinnat ovat siis vaikuttaneet tutkimuksen etenemiseen. Tehdyt valinnat on pyritty perustelemaan ja toteuttamaan mahdollisimman laadukkaasti.

Haastattelujen laatua pyrittiin tässä tutkimuksessa varmistamaan tekemällä kaksi esihaastattelua eli haastattelukysymyksiä tarkennettiin ja samalla tehtiin muutamia lisäky-

symyksiä tarvittavan tiedon keräämiseksi haastateltavilta. Haastattelujen nauhoitus ja litterointi sekä esittelemällä pitkiä tekstejä aineistosta tutkimusraportissa, lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Silverman 2006: 286–287).

Haastattelutilanteessa tutkija aloitti kertomalla tutkimuksen tarkoituksesta, kertomalla anonymiteetin säilymisestä, varaamalla riittävästi aikaa haastatteluihin ja käyttämällä riittävän avoimia kysymyksiä, jotta haastateltavien mielipiteet tulisivat kuuluville sekä tekemällä riittävän määrän haastatteluja. Tässä tutkimuksessa haastatteluja tehtiin 15 ja henkilöt toimivat neljässä eri Mehiläisen työterveyshuollon asiakasyrityksessä Vaasan alueella. Otoksen koko (N=15) vaikutti sopivalta, vaikka saturaatioaste täyttyi jo aiemmin. Kyllästymisasteen jälkeen haastattelut eivät tuota enää uusia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola ym. 2003: 62).

Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Kaikki osallistujat olivat ilmoittautuneet vapaaehtoisesti haastatteluun. Haastattelutilanteessa pyrittiin luomaan luonnollinen, rauhallinen ja aito vuorovaikutustilanne. Kun tutkitaan ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia tietystä asiasta, tutkimuksen eettinen vastuu korostuu. Tutkimuksen lähtökohdaksi on oikeudenmukaisuuden periaate, joka tarkoittaa tutkimusaineiston asiallista käsittelyä ja mahdollisimman luotettavaa ja tarkkaa analyysiä. Tällä tavoin kunnioitetaan tutkimukseen osallistuvia henkilöitä ja tutkittavaa asiaa. (Nieminen 1998: 216–220.)

Eettisyys korostuu tieteissä, joissa tutkitaan inhimillistä toimintaa. Aiheen valinta on tärkeä eettinen ratkaisu, jolloin tutkijan on pohdittava, miksi tutkimukseen ryhdytään ja kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan. Tutkija on vastuussa tutkimuskohteelle, toisille ihmisille ja tieteelle. Eettisyyden tärkein periaate on suojata tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyys ja nimettömyys. Tässä tutkimuksessa yksityisyys on varmistettu säilyttämällä ja tuhoamalla haastatteluaineisto asianmukaisesti. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin sähköpostitse lähetetyssä saatekirjeessä tutkimuksen tarkoitus ja tekijä. Haastatteluihin osallistuneiden nimet mainitaan ainoastaan tutkimustyön tarkastajien kappaleessa. (Vehviläinen-Julkunen 1998: 27–28.)

## 6.2. Tutkimuksen johtopäätökset

Hyvä esimiestyö pohjautuu esimiehen omaan itsetuntemukseen, arvoihin ja siihen, että hän luottaa työntekijöihinsä. Kuten Mary Parker Follet jo 1900-luvun alussa totesi, johtajan tulee vuorovaikutustaitojensa avulla luoda luottamukselliset suhteet kaikkiin organisaation jäseniin. Luottamus, avoimuus ja hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat ihmisten johtamisessa. (Follet 1995: 163–177.)

Esimiehen tulee olla johdonmukainen kaikessa päätöksenteossa. Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat johtamisen perusta. Haastateltavat esimiehet pitivät oikeudenmukaisuutta tärkeimpänä johtamisen periaatteena. Ihmisiä tulee kohdella oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti ja rehellisesti. Työpaikan pelisäännöt ja kaikkien kohtelu samojen sääntöjen mukaan helpottaa esimiehen toimintaa ja tasapuolisuuden kokemuksia.

Esimies onnistuu työtehtävissään sitä todennäköisemmin, mitä paremmin hän tuntee työntekijänsä. Tähän auttaa parhaiten yhteinen aika ja keskustelut. Kun esimies tuntee työntekijänsä ajattelutapoja, vahvuuksia ja henkilön taustaa, on helpompaa ymmärtää erilaisia työtapoja ja reagoitua erilaisiin asioihin. (Kurttila ym. 2010: 57.)

Esimies on avainasemassa, kun puhutaan työelämän laadun parantamisesta ja avoimesta työilmapiiristä. Esimiehen tehtävänä on antaa tukea, lisätä ihmisten vaikutusmahdollisuuksia delegoimalla ja jakamalla vastuuta ja valtaa sekä tarjoamalla erilaisia koulutusmahdollisuuksia. Työyhteisön jäsenet ovat tyytyväisiä olosuhteisiin, joissa korostetaan ihmisarvoa, ihmisten kunnioittamista ja kuuntelemista, oikeudenmukaisuutta, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, itsenäisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia.

Esimiehen vuorovaikutustaidot ovat hänen tärkein työväline. Avoimen ja vuorovaikutteisen työilmapiirin luomiseen tarvitaan rohkeutta ja avoimuutta tutkia asioita yhdessä työntekijöiden kanssa. Esimiehen hyvä itsetuntemus auttaa tunnistamaan omaan käyttäytymiseen vaikuttavia prosesseja, parantaa työssä jaksamista sekä antaa eväitä omaan kehittymiseen. Reflektion kautta esimies oppii tunnistamaan omia ajatuksiaan ja tunteitaan. Kun oppii käsittelemään ja hallitsemaan niitä, se näkyy tavallisesti vuorovaikutus-

taitojen kehittymisenä. (Nummelin 2007: 26.) Vuorovaikutus on ajoittain haasteellista. Kuuntelu, yhteinen pohdiskelu ja rauhallisena pysyminen edesauttavat haasteellisen keskustelun etenemistä. Joskus on hyödyllistä jättää asia pöydälle ja jatkaa sovitun ajan kuluttua. Nimittäin joskus asiat voivat ratketa helposti, kun niitä saa rauhassa sulatella ja pohtia vaihtoehtoja.

Puheeksiottotilanteet koettiin vaikeiksi. Esimiehet kokivat tietynlaista osaamattomuutta ja odotuksia, joihin he eivät kyenneet vastaamaan. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin puuttua yksilön ja työyhteisön ongelmatilanteisiin. Työntekijän tai työyhteisön tilanteeseen reagoiminen hyvissä ajoin on parasta välittämistä. Esimiehen välittäminen ja vastuu työntekijöistä koetaan positiivisena.

Luottamus ja sen syntyminen on tärkeä asia vuorovaikutuksessa. Jos työyhteisöihin saadaan rehellinen, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, se synnyttää halukkuutta vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksessa tärkeää on osapuolien tasavertaisuus ja keskinäinen kunnioitus. Tällöin voidaan puhua dialogista, jolla tarkoitetaan kahden sitoutuneen ihmisen välistä keskustelua. Kuuntelu ja aito läsnäolo ovat tärkeitä esimiestaitoja. Katsekontakti, tarkentavat kysymykset ja toisen huomioon ottaminen lisää kuulluksi tulemisen ja välittämisen tunnetta. Yhteisöllisyys lisääntyy hyvin toimivan vuorovaikutuksen ansiosta.

Esimiestyö on haasteellista, vaativaa ja yksinäistä. Sen vuoksi kaikki saatavissa oleva esimiestuki on tarpeellista. Valtaosa haastateltavista oli tyytyväinen, että omalta esimieheltä löytyi aikaa keskustella ja antaa tukea. Lähes yhtä korvaamatonta tukea esimiehet kokivat saavansa kollegoilta ja esimiesverkoston kautta. Yleensä ongelmat ovat samankaltaisia, joten miksi ei hyödynnettäisi aikaisempia kokemuksia.

Henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon tulisi yhteistyössä parantaa työyhteisöjen terveyttä, turvallisuutta ja työhyvinvointia. Juurruttamalla Työkuntoon-malli osaksi työyhteisön toimintaa se tukisi samanaikaisesti esimiestyötä ja helpottaisi haasteellisia vuorovaikutustilanteita. Hyvä kumppanuustoiminta vaatii molemmilta osapuolilta pitkäaikais-

ta sitoutumista ja luottamuksellista suhdetta. Hyvä kumppanuustoiminta tuo kaikille osapuolille hyötyjä ja on arvokasta toimintaa myös oppimis- ja kehittämismielessä.

### 6.3. Pohdinta ja jatkotutkimusaiheet

Hyvä johtaminen tulee näkyä arkipäivän toiminnassa työpaikoilla. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus sekä johdonmukainen toiminta ovat esimiestyön tärkeitä periaatteita, jotka luovat pohjan hyvälle johtamiselle. Esimiehen hyvä itsetuntemus sekä rehellisyys itselle ja työntekijöille helpottaa esimiehen työtä. Esimiestyössä onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti esimiehen sosiaaliset taidot. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava esimies osaa kuunnella, keskustella ja hän viihtyy ihmisten parissa. Tutkimushaastattelussa ilmeni, että useimmat esimiehet kokivat kuormittavaksi työtehtävien määrän, koska se vei heiltä paljon aikaa eikä sitä jäänyt riittävästi alaisten arkeen osallistumiseen. Esimiehet arvostivat ja pitivät tärkeinä monipuolista vuorovaikutusta alaistensa kanssa.

Vuorovaikutteinen johtaminen on nykypäivää. Esimies tarvitsee työntekijöitään ja työntekijät esimiestään. Osaamisen ja tiedon jakaminen sujuu mutkattoman ja välittömän vuorovaikutuksen avulla. Esimiehen tulee haastaa työntekijöitä kertomaan mielipiteitään, koska he ovat oman työnsä asiantuntijoita. Kuunteleva ja kannustava esimies innostaa henkilöstöä osallistumaan ja vaikuttamaan työhönsä sekä ottamaan uudenlaista vastuuta. Esimiehen taitoihin kuuluu myös töiden delegointi, luottamus ja vastuun antaminen. Kun työyhteisön jäsenet kokevat itsensä ja työnsä merkityksellisiksi, työn ilo, innostus ja työhyvinvointi lisääntyy. Tämä puolestaan näkyy myös työn tuloksellisuudessa. Organisaatioissa olisi hyvä keskustella esimiestyön kokonaisuudesta ja huolehtia siitä, että heillä on riittävästi aikaa vuorovaikutukseen ja molemminpuoliseen palautteiden antamiseen työntekijöiden kanssa.

Puheeksiottokeskustelut koetaan haasteellisiksi esimiesten keskuudessa. Keskusteluissa on tärkeää ihmisiä kunnioittava ja inhimillinen lähestymistapa. Keskustelun alkaessa on hyvä korostaa luottamuksellisuutta ja antaa riittävästi tilaa toisen ihmisen kuuntelemi-

selle. Rauhallisuus, empatia ja rehellisyys korostuvat haasteellisissa vuorovaikutustilanteissa. Tutkimushaastatteluissa esimiehet esittivät toiveen haasteellisten vuorovaikutustilanteiden harjoittelun mahdollisuudesta. Henkilöstöosasto ja työterveyshenkilöstö ovat avainasemassa koulutustilaisuuksien järjestämisessä, joissa esimiehet voisivat yhdessä erilaisten tapausesimerkkien kautta etsiä rakentavia ratkaisuja haasteellisiin vuorovaikutustilanteisiin. Käytännön vuorovaikutusharjoittelua tulisi järjestää 3–4 kertaa vuodessa. Työkuntoon-mallin ja puheeksiottotilanteiden koulutustilaisuuksissa mallia esitellään erilaisten tapausesimerkkien kautta ja samalla esitellään konkreettisia työkaluja, miten erilaiset keskustelut etenevät käytännössä. Työkuntoon-malliin kuuluu lomakkeisto, jota voi hyödyntää keskusteluiden käymisessä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei Työkuntoon-malli kouluttamisesta huolimatta ollut juurtunut toivotulla tavalla osaksi esimiestyön arkipäivää. Hyvistä ja käytännönläheisistä apuvälineistä huolimatta, sen hyödyntäminen ja toimintamallit olivat jääneet valtaosalle esimiehistä etäisiksi. Esimiehet arvioivat, että koulutusta tulisi järjestää säännönmukaisesti ja useita kertoja vuodessa, yrityksen henkilöstöosaston ja työterveyshuollon toimesta.

Esimiehet kokivat, että he saivat melko kiitettävästi tukea omalta esimieheltä ja kollegoiltaan. Useimmat osasivat hyödyntää myös henkilöstöosaston henkilökuntaa ja saivat sieltä tukea käytännön ongelmanratkaisutilanteisiin. Sen sijaan työterveyshuollon rooli esimiesten tukena jäi haastattelujen perusteella yllättävän vaatimattomaksi. Työterveyshuollolla on monia mahdollisuuksia tukea esimiestyötä ja heidän työkykyään. Esimiehen jaksaminen näkyy pitkällä tähtäimellä myös työyhteisön hyvinvoinnissa. Esimiehet toivoivat työterveyshuollolta nykyistä aktiivisempaa roolia ja yhteydenottoa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa oli sitten kyseessä yksilöä tai koko työyhteisöä koskeva asia.

Tätä tutkimustulosta tukee Mehiläisen työterveyshuollon teettämä asiakastytyväisyys-tutkimus vuodelta 2011, joka julkaistiin tammikuussa 2012. Vaasalaisten, Mehiläisen asiakasyritysten henkilöstöpäälliköt ja yritysten johtajat toivovat työterveyshuollolta aktiivista yhteydenpitoa esimiehiin ja yritysten avainhenkilöihin, vahvaa kehittämisotet-

ta, työterveyshuollon palveluiden markkinointia sekä esimiestyön tukimuotojen esittelyä. Näihin tutkimustuloksiin pohjautuen työterveyshuollon tulee aktiivisesti markkinoida osaamistaan ja palveluitaan sekä ylläpitää toimivia suhteita asiakasyrityksiin. Hyvä ja toimiva kumppanuustoiminta työterveyshuollon, esimiesten ja koko yrityksen henkilöstön kanssa on tavoittelemisen arvoinen ja molempia osapuolia hyödyttävä asia. Työkuntoon-mallin tuominen yrityksiin sekä koulutuksen läpivieminen ja asioiden kerääminen, auttaa toimivan kumppanuusyhteistyön syntyemisessä ja vahvistumisessa.

Jos työyhteisöissä esimiehen johdolla panostetaan vuorovaikutteisen kulttuurin syntymiseen ja sen ylläpitämiseen, se tuo mukanaan paljon positiivisia kokemuksia työyhteisöön. Kun koko työyhteisön vuorovaikutustaidot kehittyvät, myös haasteelliset asiat on helpompi ottaa esille. Hyvin toimiva työyhteisö välittää ja pitää huolta työntekijöistään. Piittaamattomuus ja puuttumattomuus eivät tule henkilöstöä, vaan edustavat vääränlaisia hienotunteisuutta. Sen sijaan varhainen puuttuminen ja reagointi tarkoittavat aitoa välittämistä työyhteisön jäsenistä. Esimiestä ei tulkita käyttäjänä vaan ihmisistä aidosti välittävänä esimiehenä. Varhainen puuttuminen ei ole ainoastaan esimiesten tehtävä, se kuuluu työyhteisöissä kaikille. Ihmisillä saattaa olla menossa voimavaroja kuluttava kriisi- tai elämäntilanne, joka ei välttämättä ole työyhteisön tiedossa. Esimies voi näissä tilanteissa helpottaa tilannetta kuuntelemalla, keskustelemalla tai tekemällä tilapäisiä joustotoimenpiteitä työpaikalla. Tilanteen tiedostaminen ja huomioon ottaminen helpottaa kaikkia osapuolia ja tuo esille esimiehen inhimillisyyden.

Vuorovaikutteisen johtamisen tarkoituksena on välittää työntekijöistä, keskustelemalla, kuuntelemalla ja ottamalla heidän mielipiteitään huomioon. Vuorovaikutteinen työyhteisö keskustelee, vaihtaa mielipiteitä ja pohdiskelee erilaisia vaihtoehtoja saavuttaakseen työlle asetetut tavoitteet. Vuorovaikutteinen ja keskusteleva johtamistapa osallistaa ihmisiä päätöstentekoon ja vahvistaa kokemuksia vaikuttamismahdollisuuksista. Vilkas vuorovaikutus kannustaa työyhteisön jäseniä yhdessä kehittämiseen ja innovatiivisuuteen.

Tutkimukseni aihe, vuorovaikutteinen johtaminen sai alkunsa siitä, että olin lukenut keskusteleavasta johtamistavasta ja sitä ympäröivästä tematiikasta. Aihe oli mielenkiin-



toinen, mutta termi keskusteleva johtaminen jäi mielestäni jotenkin vaillinaiseksi. Vuorovaikutteinen johtaminen on paljon enemmän kuin keskusteleva johtaminen, koska se kuvaa keskustelun osapuolia enemmän ”vuorotellen vaikuttajina” eli tasavertaisina ja toisiaan varten läsnä olevina kuuntelijoina ja keskustelijoina. Termi kuvaa myös paremmin sellaista kokonaisvaltaista läsnäoloa, jota hyvässä vuorovaikutuksessa esiintyy, sisältäen katsekontaktin, ilmeet, eleet ja kehon kielen. Tutkimustyöni edetessä olen yhä vakuuttuneempi sen verbaalisesta paremmuudesta kuvata, mistä oikein on kysymys.

Lopuksi kerron kuulemani erinomaisen kiteytyksen johtamisesta ja vuorovaikutuksesta.

*”Esimiehellä on kaksi korvaa ja yksi suu,  
joten niitä tulee käyttää samassa suhteessa.”*

Tähän tutkimustyöhön liittyen mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita olisivat:

1. Työntekijöiden kokemuksia esimiesten vuorovaikutustaidoista. Haastattelututkimus.
2. Esimiesten ja alaisten kokemuksia vuorovaikutustilanteista työyhteisössä. Vertailututkimus.
3. Työkuntoon-mallin käyttöönotto esimiestyön tueksi. Mitä se vaatii työterveyshuoltoa ja mitä yritykseltä. Kokemuksia kumppanuustoiminnasta.

## LÄHDELUETTELO

- Aaltonen, Mika & Anne Kovalainen (2001). Johtaminen sosiaalisena konstruktiona. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Aaltonen, Tuula & Kari-Pekka Martimo (toim.) (1999). Laadunkehittämisen tositapauksia työterveyshuollossa. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Antti-Poika, Mari (2006). Työkyvyttömyyden ehkäiseminen työpaikalla. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma: Helsinki.
- Antti-Poika, Mari, Kari-Pekka Martimo & Kaj Husman (2003). Työterveyshuolto. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Alasuutari, Pertti (1995). Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Argyris, Chris (1970). Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Argyris, Chris (1987, alkuperäinen 1957). Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual. USA: Garland Publishing, Inc.
- Arikoski, Juha (2011) Miten voi hoitaa haastavia ihmissuhdeasioita työpaikalla? Pomo-JTO:n asiakaslehti 1:11, 7.
- Bell, Judith (2006). Doing your Research Project. A guide for first time researchers in education, health and social science. 4. Edition. Berkshire: Open University Press.
- Berlin, Satu (2008). Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisen kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Acta Wasensia: Vaasan yliopiston julkaisuja No 198. Liiketaloustiede 81. Johtaminen ja organisaatiot.

- Blake, Robert R. & Jane S. Mouton (1969). Building a dynamic corporation through Grid organization development. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Blake, Robert R. & Jane S. Mouton (1980). Tehokas esimiestoiminta. Ekonomia- sarja 65. Espoo: Weilin+ Göös.
- Blomqvist, Kirsimarja (2002). Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.
- Bowers, David (1977). Systems of organization. Ann Arbor. Sage Publications.
- Brody, Ralph (1993). Effectively managing human service organizations. Newbury Park. Sage Publications.
- Byers, Yuhas, Peggy (1997). Organizational Communication: Theory and Behavior. USA: Allyn and Bacon.
- Coleman, David (1999). Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Ekroos, Vesa (1999). Terveystuotannon palvelutuotanto. Yksityisesti vai julkisesti. Helsinki: WSOY.
- Eskola, Jari & Jaana Vastamäki (2001). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, 24–42. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (2003). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

- Follet, Mary Parker (1995). *The Essentials of Leadership. Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, 163–177. Boston: Harvard Business School Press.
- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron (2003). *Behavior in organizations*. 8 th edition. Upper Saddle River: Prentice hall.
- Gronn, Peter (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13:4, 423–451.
- Grönroos, Christian (2000). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. Jyväskylä: Gummerus.
- Grönroos, Christian (2001). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Gummesson, Evert (2004). *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Haavisto, Ilkka (2010). *Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010*. Saatavissa 21.4.2011: <http://www.eva.fi>
- Hakala, Juha (2011). Luento 14.4.2011: *Kutistuva maailma, koveneva työelämä*. Kokkola: Kokkolan yliopistokeskus Chydenius.
- Harisalo, Risto & Ensio Miettinen (2010). *Luottamus – pääomien pääoma*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Heikkinen, Anne (2007). Työterveyshuollon asiakasyritykset odottavat kumppanuusyhteistyöltä merkittävää vaikuttavuutta. *Terveystutkimus. Suomen Lääkäri lehti* 46/2007.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). *Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla*. Yritysvaimennus-kirjat. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2002). Tutki ja kirjoita. 6-8. painos Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hunt, James G. (1991). *Leadership. A New Synthesis*. Newbury Park: Sage.
- Hunt, James G. & George E. Dodge (2001). Leadership deja vu all over again. *Leadership Quarterly* 1:4, 435–458.
- Huotari, Maija-Leena, Pertti Hurme & Tarja Valkonen (2005). *Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.
- Hyppänen, Riitta (2007). *Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ilgen, Daniel R., Cynthia D. Fisher & M. Susan Taylor (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology* 64: 4, 349–371.
- Isaacs, William (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking and organizational learning. *Organizational Dynamics* 22: 2, 24–39.
- Jablin, Fredric M. (1979). Superior-subordinate communication: The state of art. *Psychological Bulletin* 86:6, 1201–1222.
- Joseph, John E. (2006). *Language and Politics*. Edinburg: Edinburg University Press.
- Joutsenkunnas, Tapio & Pekka Heikurainen (1996). *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Porvoo: WSOY.

- Juuti, Pauli (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, Pauli (2010). Johtaminen voimavarana - muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juuti, Pauli & Esa Rovio (2010). Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Järvinen, Pekka (2000). Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, Pekka (2001). Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY, WS Bookwell Oy.
- Järvinen, Annikki, Tapio Koivisto & Esa Poikela (2000). Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Kamensky, Mika (2000). Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kananen, Jorma (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Karlöf, Bengt (1995). Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.
- Kauppinen, Tero J. (1999). Navigoiva johtaminen. Onnistumisen organisointi ja navigointi jatkuvassa muutoksessa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kotter, John P (1999). What leaders really do. Boston: Harvard Business School Press.
- Kurttila, Minna, Taina Laane, Kirsi Saukkola & Tiina Tranberg (2010). Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kylmä, Jari & Taru Juvakka (2007) Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Luoma, Kirsi, Eliisa Troberg, Sani Kaajas & Hanna Nordlund (2004). Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Lukkarinen Hanna-Kaisa (2010) Varhainen välittäminen ja puheeksiotto. Esimiehen rooli ja toiminta. Esimiesvalmennusmateriaali. Mehiläinen, Vaasa.

Lönnqvist, Jouko (2005). Johtamisen ja johtajan psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Marshall, Catherine & Gretchen B. Rossman (2006). Designing Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications.

Martimo, Kari-Pekka (2007). Sairauslomien vaihtoehtoja ei hyödynnetä tarpeeksi. Mehiläinen työterveys tiedotuslehti 2/ 2007: Hansaprint Oy.

Martimo, Kari-Pekka (2008). Varhaisen tuen malli sairauspoissaolojen hallinnassa. Mehiläinen työterveyshuollon koulutusmateriaali.

Martimo, Kari-Pekka (2010). Musculoskeletal disorders, disability and work. Finnish Institute of Occupational Health in Helsinki. People and Work Research Reports 89: Tampereen yliopistopaino.

Martimo, Kari-Pekka (2011). Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Mehiläisen työkuuntoon- mallin mukainen toiminta työpaikoilla. Työterveyshuollon koulutus materiaali.

Mc Clelland, David C (1987). Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press.

- Mc Gregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprice*. USA: Mc Graw-Hill Book Company Inc.
- Metsämuuronen, Jari (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Miller, Leslie (2003). *Personalities at work: Understanding and managing human nature on the job*. *Public Personnel Management* 3: 32. 419 – 435.
- Mehiläinen (2010). Intranetsivut. Saatavilla 26.11.2010. [www.mehilainen.fi](http://www.mehilainen.fi/intranet) /intranet.
- Mintzberg, Henry (1980). *The Nature of Managerial Work*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, Henry (1983). *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Moisalo, Veli-Pekka (2010). *Arjen johtaminen – käytännön esimiestyötä*. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Nakari, Risto & Pasi Valtee (1995). *Menestyvä työyhteisö: Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nieminen, Heli (1998). *Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus*. Teoksessa: *Hoitotieteellinen tutkimusmetodiikka*, 215–221. Toim. Marita Paunonen & Katri Vehviläinen-Julkunen. Helsinki: WSOY.
- Nummelin, Tarja (2007). *Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta*. Helsinki: WSOYpro.
- Oliver, Paul (2004). *The Student's Guide to research Ethics*. Berkshire: Open University Press. Bell & Bain Ltd. Glasgow.



- Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: Johtamisosaamisen ulottuvuudet julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Acta Wasaensia: Vaasan yliopiston julkaisuja No 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I.
- Partinen, Markku & Helena Valvanne- Tommila (1998). Itsenäisen toimintakyvyn mittari. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Peltonen, Matti & Pekka Ruohotie (1991). Ihmisten johtaminen. Keuruu: Kustannus osakeyhtiö Otava.
- Perkka-Jortikka, Katriina (2002). Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Piili, Marjut (2006). Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Quinn, E. Robert (1988). Beyond Rational Management. USA: Jossey-Bass Inc.
- Quinn, E. Robert, Sue R. Faerman, Michael P. Thompson & Michael R. McGrath (2003). Becoming a Master Manager: A Competency Framework. 3<sup>rd</sup> Edition. John Wiley & Sons.
- Ronhy-Östberg, Marika & Suzanne Rosendahl (1998). Keskustelu kehittää. Juva: Tietosanoma
- Salminen, Ari (2004). Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Schein, Edgar H. (1985) Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. USA. Jossey Bass Inc.

- Schein, Edgar H. (1993). On dialogue, culture and organizational learning. *Organizational Dynamics* 22: 2, 40 – 51.
- Selznick, Philip (1984). *Leadership in Administration – A sociological Interpretation*. London: University of California Press.
- Senge, Peter M. (1994). *The fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Sias Patricia M., Kathleen J. Krone & Fredric M. Jablin (2002). An Ecological systems Perspective on Workplace Relationships. Teoksessa M.L. Knapp & J.A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3<sup>rd</sup> ed. Thousand oaks: Sage, 615–642.
- Silverman, David (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications.
- Soininen, Marjaana (1995). Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuksen julkaisuja A:43. Turun yliopisto.
- STM (2007). *Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:7. Helsinki.
- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sydänmaalakka, Pentti (2004). *Älykäs johtajuus*. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Työterveyslaitos (1995). Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Toim. Kari Lindström. Helsinki. TTL.

Valtee, Pasi (2004). Uhkista mahdollisuudeksi – Organisaatiomuutoksen toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Yliopistopaino.

Vehviläinen-Julkunen, Katri (1998). Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Helsinki: WSOY.

Vesterinen, Pirkko-Liisa (2010). Y- sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa: Juuti, Pauli: Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen. JTO. Vantaa: Hansaprint Oy.

Viitala, Riitta (2004). Esimiehet osaamisen johtajina. Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaisten arvioimina. Vaasan yliopiston tutkimuksia nro 255. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, Riitta (2006). Huomaa, kohtaa, kuuntele ja keskustele – Alaisten toiveita esimiehilleen. Teoksessa: Viestejä ja merkityksiä – Expertus Dico: Juhlajulkaisu professori Henrik Gahmbergille, 169–198. Toim. Jukka Vesalainen & Riitta Viitala. Vaasan yliopiston julkaisuja.

Viitala Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Whitmore, John (2002). Coaching for Performance. London: Nicholas Brealey Publishing.

Yrle, Augusta C., Sandra Hartman & William P. Galle (2002). An investigation of relationship between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management* 6: 3, 257–268.

Yukl, Gary (1981). *Leadership in organizations*. USA: Prentice-Hall Inc.

Åberg, Leif (1994). *Riemua johtamiseen. Esimiehen viestintäopas*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åhman, Helena (2004). *Menestyvä johtaminen – haasta itsesi*. Porvoo: WSOY.

Örndahl, Mia (1999). *Learning Through Dialogue*. Helsingfors: Svenska Handelshögskolan.

## LIITE 1. Tutkimuslupapyyntö

Hei

Opiskelen Vaasan yliopistossa sosiaali- ja terveyshallintotiedettä. Pro Gradu tutkielmani aiheena on vuorovaikutteinen johtaminen, esimiesten kokemuksia esimiesten ja alaisten välisistä vuorovaikutustilanteista esimiesten näkökulmasta.

Tutkimus on suunnattu Mehiläisen työterveyshuollon piiriin kuuluville asiakasyrityksille ja heidän palveluksessa työskenteleville lähiesimiehille. Tutkimus on kohdistettu niihin yrityksiin, joissa Työkuntoon malli on ollut esimiesten käytössä ja heillä on kokemuksia mallin käytöstä.

Toivoisin, että osalla yrityksenne esimiehistä olisi mahdollisuus osallistua haastatteluun. Haastatteluun osallistuu yhteensä 15 esimiestä eri yrityksistä Vaasan seudulla. Haastatteluun tulee varata aikaa noin tunnin verran. Lähempänä haastatteluajankohtaa, lähetän haastattelukysymykset etukäteen, jotta haastatteluun on helpompi valmistautua.

Haastattelu tapahtuu nimettömänä ja yrityksen nimeä ei mainita missään muodossa tutkimustulosten yhteydessä. Myös haastattelumateriaali hävitetään tutkimuksen jälkeen.

Olisin kiitollinen, mikäli saan luvan haastatella yrityksenne esimiehiä.

Ystävällisin terveisin

*Jaana Sandström*

Vastaava hoitaja, lääkärikeskuslinja  
Ansvarig skötare, läkarcentralinjen  
Laatuyhteyshenkilö / Kvalitetskontaktperson  
Lääkärikeskus Mehiläinen Vaasa / Läkarcentralen Mehiläinen Vaasa  
Raastuvankatu 13, PL 100, 65101 Vaasa /  
Rådhusgatan 13, PB 100, 65101 Vaasa  
Puh./ tel. (06) 3275 484  
GSM 050 - 320 1840  
Faksi / fax (06) 3275 512  
[jaana.sandstrom@mehilainen.fi](mailto:jaana.sandstrom@mehilainen.fi)  
[www.mehilainen.fi](http://www.mehilainen.fi)

## LIITE 2. Haastattelurunko

## Haastattelurunko

8.3.2011 /JS

## 1. Johtaminen ja esimiestyö

- Mitä on hyvä ihmisten johtaminen? (3-5 tärkeintä piirrettä)
- Millaista osaamista ja taitoa ihmisten johtaminen mielestäsi vaatii?
- Mitä mieltä olet vuorovaikutteisesta ja keskustelelevasta johtamisesta? (mitä positiivista / mitä haasteita )
- Millaisia vahvuuksia omaat esimiehenä? Entä kehittämiskohteita?

## 2. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus

- Kerro omakohtainen kokemus sekä onnistuneesta että haasteellisesta (epäonnistuneesta)vuorovaikutustilanteesta. Millainen tilanne oli? Mitkä asiat/ tekijät vaikuttivat tilanteen onnistumiseen ja epäonnistumiseen?

## 3. Esimiestyön apuvälineet ja tukimuodot

- Millaista tukea ja apua olet saanut esimiestyöhön?
- Oletko saanut esimieskoulutusta?
- Millaista tukea toivoisit jatkossa?
- Onko Työkuntoon – malli tukenut esimiestyötäsi? Mitä hyötyä siitä on ollut? Mitä kehitettävää?
- Onko työterveyshuolto tukenut esimiestyötäsi? Millaista tukea ja yhteistyötä toivoisit työterveyshuollosta?

LIITE 3. Osallistujalista

**Haastatteluun osallistuneet / yritys / haastatteluajankohta**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
- 13.
- 14.
- 15.