

# **ESIMIESTEN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN**

Jenni Nyystilä  
Puheviestinnän pro gradu -  
tutkielma  
Kevät 2007  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos <b>VIESTINTÄTIETEIDEN</b>
Tekijä Jenni Nyystilä	
Työn nimi <b>ESIMIESTEN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN</b>	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2007	Sivumäärä 98
Tiivistelmä – Abstract <p>Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeorganisaation esimiehet merkityksentävät viestinnän ja vuorovaikutuksen osaksi omaa esimiestyötään, sekä tarkastella miten esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa esimiesten vuorovaikutusosaamisesta ja näin ollen vastata omalta osaltaan organisaation kehittämishaasteisiin. Tutkielman kohdeorganisaationa oli Keskimaa Osk, joka on pääosin Keski-Suomen maakunnan alueella palveleva S-ryhmän alueosuuskauppa.</p> <p>Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan viestinnän ja vuorovaikutuksen roolia työyhteisössä ja esimiesten työtehtävissä. Johtajuutta tarkastellaan johtamisen eri teorioiden kautta. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myös, mitä vuorovaikutusosaaminen merkitsee johtamisen kontekstissa sekä jäsenetään ja käsitteellistetään esimiesten vuorovaikutusosaamista ja esimiesten tarvitsemia vuorovaikutustaitoja. Tutkielman tutkimusmenetelmät olivat sekä määrällisiä että laadullisia. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselylomakkeen avulla, joka sisälsi Likert-tyyppisiä asenneväittämiä sekä avoimia kysymyksiä.</p> <p>Tämän tutkielman tulosten pohjalta voidaan todeta, että kohdeorganisaation esimiehet arvostavat viestintää ja vuorovaikutusta sekä kokevat sen merkitykselliseksi osaksi esimiestyötään. Esimiehet arvioivat myös omaa vuorovaikutusosaamistaan myönteisesti. Haasteellisiksi osaamisen osa-alueiksi esimiehet kokivat lähinnä työyhteisön konfliktienhallinnan ja -ratkaisun sekä negatiivisen palautteen antamisen.</p> <p>Tutkielman tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi on erinomaiset lähtökohdat. Esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittymisen edellytyksenä on luoda esimiehille mahdollisuus tarkastella ja kehittää omaa osaamistaan kohdeorganisaatiossa. Tämä on mahdollista, jos johtajuutta tarkastellaan vuorovaikutusosaamisen ja vuorovaikutustaitojen avulla. Näin voidaan tarjota esimiehille käsitteitä tarkastella ja ymmärtää omaa viestinnällistä toimintaansa työyhteisössään.</p>	
Asiasanat Esimiestyö, johtaminen, johtamisviestintä, puheviestintä, viestintäkompetenssi, vuorovaikutusosaaminen, vuorovaikutustaidot	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	3
2 JOHTAMISVIESTINTÄ	5
2.1 Johtajan vuorovaikutusprosessit työyhteisössä	5
2.2 Johtaminen viestinnän näkökulmasta	9
2.3 Vuorovaikutusosaaminen ja johtamisen teoriat	11
3 ESIMIESTEN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN	16
3.1 Vuorovaikutusosaamisen määrittelyä	16
3.2 Esimiesten vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksia	22
3.2.1 Tieto viestinnästä ja vuorovaikutuksesta	22
3.2.2 Viestintäasenteet, -arvot ja -motivaatio sekä viestinnän eettisyys	23
3.2.3 Viestinnän metakognitiivinen taso	23
3.3 Esimiestyössä tarvittavat vuorovaikutustaidot	24
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
4.1 Tutkimustehtävä ja metodologiset lähtökohdat	31
4.2 Mittarin laatiminen ja esittely	35
4.3 Tutkimusaineiston keruu	38
4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	41
4.5 Mittarin reliabiliteetti	43
5 TULOKSET	46
5.1 Esimiesten käsitykset organisaation viestintäkäytänteiden toteuttamisesta	46
5.2 Esimiesten itsearvioinnit omasta vuorovaikutusosaamisestaan	47
5.3 Esimiesten käsityksiä esimiestyössä tarvittavista vuorovaikutustaidoista	59
5.4 Esimiesten käsityksiä haastavista viestintätilanteista	65
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSIA	68
7 PÄÄTÄNTÖ	77
KIRJALLISUUS	83
LIITTEET	90

# 1 JOHDANTO

Viestintä ja vuorovaikutus nivoutuvat yksilön työhön ja työn tekemiseen monilla eri tavoilla. Viestinnällä on merkitystä esimerkiksi yhteistyön onnistumisessa, tuloksellisuudessa sekä työyhteisön vallankäytössä ja vaikuttamisessa. (Kostiainen 2003, 123–124.) Tehokas viestintä organisaatioissa on todettu tärkeäksi organisaation tavoitteellisuuden kannalta sekä yksilöiden tyytyväisyyden ja tuloksellisuuden kannalta (Shocley-Zalabak & Hulbert-Johnson 1994). Tämän päivän organisaatioissa ajattelusta, tiedosta ja yhteistyöstä on muodostunut yksi organisaatioiden tärkeimmistä resursseista. Tietoa välitetään erilaisissa verkostoissa ja vuorovaikutussuhteissa, jolloin työntekijöiltä vaaditaan tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutusosaamista. Tämän vuoksi vuorovaikutusosaamisen ymmärtäminen osaksi yksilön ammattiosaamista on tärkeää. Organisaatioiden menestymisen kannalta onkin merkittävää, että viestinnälle ja vuorovaikutusosaamiselle etsitään uusia merkityksiä ja jäsennyksiä erilaisissa työtehtävissä. (Kostiainen 2003, 246–247.)

Erityisen korostuneen merkityksen viestintä ja vuorovaikutus saavat johtajuutta tarkasteltaessa. Johtajan tai esimiehen työn voidaan katsoa olevan vuorovaikutteista toimintaa, mikä asettaa haasteita esimiesten vuorovaikutusosaamiselle. Esimiehellä on hyvä olla kykyä ja halua jakaa tietoa sekä toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja tehtävissä. Jotta tässä onnistutaan, tulee esimiesten olla osaavia viestijöitä. Esimiesten vuorovaikutustehtävillä tarkoitetaan niitä jokapäiväisiä tehtäviä, joita esimies kohtaa työssään, kuten esimerkiksi työn organisointi, koordinointi ja delegointi sekä alaisten kuunteleminen ja ymmärtäminen. (Puro 2002, 13.) Esimiesten vuorovaikutusosaamisella taas tarkoitetaan niitä vuorovaikutukseen liittyviä tietoja, taitoja, erilaisia kykyjä ja ominaisuuksia sekä asenteita ja ymmärrystä, joita esimiehet tarvitsevat työssään. Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen tuleekin siis nähdä kiinteänä osana esimiesten ammattiosaamista. (Kostiainen 2003, 10.)

Lukuisissa johtamisen teorioissa sivutaan usein viestintää, mutta vuorovaikutusosaamisen tarkastelussa ei mennä kovinkaan syvälle tasolle. Smeltzer (1996) esittää, että johtamisviestinnän tutkimuskenttä on suhteellisen hajanainen tai häilyvä. Cohen (2004, 177–178) puolestaan toteaa, että tutkijat eivät ole systemaattisesti paneutuneet johtamisviestinnän tutkimukseen. Johtajien ja alaisten välisestä vuorovaikutuksesta tehtyjen tutkimusten valossa voidaan kuitenkin todeta, että menestyksekkäät johtajat ovat taitavia vuorovaikutustiedoissaan sekä taidoissaan (esim. Penley, Alexander, Jernigan & Henwood 1991). Useissa tutkimuksissa on myös todettu, että viestintätyytyväisyys lisää yleistä työtyytyväisyyttä. Ratkaisevassa asemassa tyytyväisyyden lisääjänä näyttäisi olevan nimenomaan johtajien aktiivinen ja vuorovaikutuksellinen toiminta sekä vuorovaikutteisuuden kannustava ilmapiiri (Juholin 1999). Johtamisen tutkimuksen saralla onkin tärkeää pohtia ja selvittää, mitä johtajien vuorovaikutusosaamisvaatimukset pitävät sisällään.

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä kohdeorganisaation esimiehet ajattelevat vuorovaikutuksen ja esimiestyön suhteesta sekä tarkastella, miten esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan. Kostianen (2003) toteaa väitöskirjatutkimuksessaan, että vuorovaikutusosaamista voidaan organisaatioissa pitää vielä enemmänkin työyhteisön pysyvänä ominaisuutena, kuin tietoisesti kehitettävänä ammattiosaamisen alueena. Tutkielman yhtenä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa esimiesten vuorovaikutusosaamisesta sekä pyrkiä kehittämään organisaation esimiesten kykyä ymmärtää erilaisia vuorovaikutustilanteita. Täten tarkoituksena on lisätä niin koko organisaation kuin esimiestenkin tietoisuutta viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä vuorovaikutusosaamisen tärkeydestä ja tarjota kehitysehdotuksia osaamisen kehittämiseen.

## 2 JOHTAMISVIESTINTÄ

### 2.1 Johtajan vuorovaikutusprosessit työyhteisössä

Tässä luvussa tarkastellaan vuorovaikutusta käsitteenä ja pohditaan millaisia vuorovaikutustilanteita ja vuorovaikutusprosesseja esimiehet kohtaavat työssään. Tarkoituksena on selvittää lukijalle, mitä viestintä ja vuorovaikutus on ja miten ne ilmenevät erityisesti johtamistyön kontekstissa.

Tämän päivän työelämässä vuorovaikutuksen merkitystä ei voida väheksyä. Nykyinen työelämä odottaa työntekijöiltään monipuolista vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaamisen käsitteillä tässä työssä tarkoitetaan yksilön viestinnällistä toimintakykyä, jonka avulla hän toimii ammatissaan. Vuorovaikutusosaamisella siis tarkoitetaan niitä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvät tietoja, taitoja, erilaisia kykyjä ja ominaisuuksia sekä asenteita ja ymmärrystä, joita tarvitaan jokapäiväisissä työtehtävissä. Vuorovaikutusosaaminen lomittuu työntekijän ammatilliseen osaamiseen. Vuorovaikutusosaaminen nähdäänkin yhtenä ammattiosaamisen ulottuvuutena, ei pelkästään ammattiosaamisen yhtenä erityisosana- tai alueena. (Kostiainen 2003, 10.)

Viestintä voidaan määritellä käsitteenä monella eri tavalla. Viestintää voidaan kuvata esimerkiksi informaatioteorian avulla, joka keskittyy tarkastelemaan informaation siirtämistä ja siirtymistä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40.) Aula (2000, 42, 46) kuvaa edellä määritellyn viestintäkäsityksen toteuttamista organisaatioissa yksiselitteisesti tiedon ja informaation välittämisenä. Tällöin organisaation sisäisen viestinnän tehtävänä on tasapainon tuottaminen ja säilyttäminen. Viestintä nähdään ensisijaisesti johtamisen ja kontrolloinnin välineenä. Aula myös toteaa, että edellä kuvattuun ajattelutapaan kuuluu usein olennaisesti se, että organisaation viestintä rinnastetaan usein tiedottamiseen tai viestintä nähdään pelkästään tiedottamisena.

Sen sijaan viestinnän vuorovaikutteisuutta korostavat vuorovaikutusmallit puolestaan kuvaavat merkitysten muodostumista ja yhteisyyden rakentumista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus nähdään tällöin prosessina, jossa vuorovaikutusprosessin eri osapuolet pyrkivät ilmaisemaan ja välittämään merkityksiä. Vuorovaiku-

tusmalli pyrkii kuvaamaan viestintää ihmisten yhteydenpidon muotona ja yhteisyyden rakentajana. Vuorovaikutusmallin avulla pyritään siis kuvaamaan, kuinka tehokkaasti merkitykset syntyvät ja millaiset seikat ovat viestinnän luonteenomaisia piirteitä, ei siis niinkään sitä, kuinka tehokkaasti pelkät viestit siirtyvät. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40.) Vuorovaikutteisuutta korostavan mallin mukaan toteutettu organisaatioviestintä korostaa merkitysten luomista, muuttamista ja ylläpitämistä. Tämän kaltaisen toiminnan yhtenä peruslähtökohtana on, että organisaatio käsitetään käytännössä sosiaalisen vuorovaikutuksen verkostona, ja johtaminen tämän verkoston hoitamisena. (Aula 2000, 42.) Johtaminen toteutuu siis erilaisissa vuorovaikutusprosesseissa.

Vuorovaikutusmalli korostaa viestinnälle tarkoituksenmukaisia ja olennaisia asioita kuten sosiaalisuutta, funktionaalisuutta, dynaamisuutta, symbolisuutta ja kontekstiaalisuutta (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 43). Seuraavaksi pohditaan mitä merkityksiä ne luovat johtamiselle ja johtajan vuorovaikutusosaamiselle.

### **Vuorovaikutuksen sosiaalisuus**

Viestintä on aina sosiaalista, ihmiselle erityistä käytöstä. Se on välttämätöntä mutta myös väistämätöntä toimintaa, mikä mahdollistaa yksilöllisyyden toteutumisen sekä myös yhteisöjen ja organisaatioiden olemassaolon ja yhteistyön. Osan vuorovaikutuksen peruseriaatteista yksilö omaksuu mallioppimisen ja jäljittelyn avulla nuorena normaalin kehityksen mukaisesti. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 43.) Vuorovaikutusosaamista ja -taitoja on myös mahdollista tietoisesti kehittää (Valkonen 2003, 36). Esimiesten olisikin hyvä sisäistää ajatus organisaatioista sosiaalisen vuorovaikutuksen verkostona. Tällöin johtaminen ja johtajuuskin voidaan nähdä vuorovaikutusympäristön ja työyhteisön keskinäisten vuorovaikutuskäytäntöjen koordinoimisena ja johtamisena. Esimiestyössä tarvittavaa vuorovaikutusosaamista ja -taitoja on mahdollista oppia ja kehittää. Tällaisia johtajien työnkuvaan erottomasti liittyviä taitoja ovat muun muassa kuuntelemisen taidot tai esimerkiksi palautteen vastaanottamisen ja antamisen taidot.

### **Vuorovaikutuksen funktionaalisuus**

Viestintä on myös funktionaalista toimintaa. Viestinnän funktioita organisaatioissa ovat esimerkiksi minän ilmaiseminen, kehittäminen ja muokkaaminen sekä sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen. Myös asenteiden, arvojen ja uskomusten ilmaiseminen sekä arvioiminen ovat osaltaan viestinnän funktioita. Viestinnän merkityksen arvoa ei niinkään määrittele se millaisia funktioita se tyydyttää, vaan se, miten hyvin viestinnän tavoitteet toteutuvat. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 43.) Esimiestyön yhtenä tärkeänä tehtävänä on tarkoituksenmukaisen vuorovaikutusympäristön luominen ja tukeminen sekä ryhmän tai yhteisön toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen. Tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutusympäristön avulla voidaan osaltaan varmistaa, että viestinnälle asetetut tavoitteet toteutuvat. Tiedon sekä merkitysten jakaminen ja esimerkiksi työyhteisössä syntyneiden ongelmien ratkaisu ovat myös esimiesten toimenkuvaan kuuluvia tehtäviä. Yhtälaillla johtajan tehtäviin kuuluu työntekijöiden kuunteleminen ja ymmärtäminen sekä esimerkiksi kannustaminen ja palautteen antaminen.

### **Vuorovaikutuksen dynaamisuus**

Vuorovaikutuksen dynaamisuudella tarkoitetaan sitä, että viestintä voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jossa luodaan, ilmaistaan, havaitaan ja tulkitaan viestejä ja reagoidaan viesteihin. Prosessin voidaan ajatella olevan luonteeltaan dynaaminen, jolloin halutaan korostaa vuorovaikutuksen olevan jatkumo. Voidaan ajatella, että vuorovaikutustilanteissa on aina mukana osapuolten aiemmat tiedot, taidot ja kokemukset samankaltaisista tilanteista. Jokaisella vuorovaikutustilanteella on siis jo oma historiansa, ja jokainen vuorovaikutustilanne rakentaa myös uutta perustaa tuleville kohtaamisille. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 45–46.) Näin on myös esimiehen työhön kuuluvissa vuorovaikutusprosesseissa. Jokaisessa tilanteessa on mukana niin esimiehen kuin työntekijänkin aikaisemmat tiedot, arvot ja uskomukset. Tämän ymmärtäminen auttaa esimiestä toimimaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tarkoituksenmukaisesti. Vuorovaikutusprosesseja voi myös tietoisesti tarkastella ja reflektoida, mikä osaltaan auttaa ymmärtämään niiden dynaamista luonnetta.



### **Vuorovaikutuksen symbolisuus**

Viestintä on aina myös symbolista. Vuorovaikutus toteutuu merkkijärjestelmien kuten verbaalisen tai nonverbaalisen viestinnän avulla. Viesti on mikä tahansa symboli, merkki tai niiden kooste, jolle on annettu tai on annettavissa merkitys. Verbaalisille ja nonverbaalisille merkityksille on annettu kieliyhteisössä tai kulttuurissa (esimerkiksi organisaatiossa) jonkinlainen yhteisesti sovittu merkityssisältö. Verbaalinen viestintä on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa keskeistä. Nonverbaalisen viestinnän voidaan ajatella olevan erityisesti tunteiden ja asenteiden ilmaisun kieli. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 44.) Esimiesten sanattoman viestinnän merkitys korostuu, kun tarkastellaan, mitä esimerkiksi ilmeet, eleet ja äänenpainot merkitsevät ja miten niitä tulkitaan luotaessa mielikuvia esimerkiksi esimiehen luotettavuudesta ja yhteistyöhalukkuudesta. Yhtenä esimiesten vuorovaikutustehtävänä onkin pyrkiä varmistamaan, että sanomat saavat niille tarkoitetut merkitykset. Vuorovaikutuksen symbolisuuden ymmärtäminen lisää ymmärrystä myös siitä, että esimiestyössä tärkeää ei ole vain se mitä sanotaan, vaan myös miten sanotaan.

### **Vuorovaikutuksen kontekstiaalisuus**

Yksi tärkeä viestintää kuvaava määritelmä on kontekstuaalisuus. Kontekstilla voidaan tarkoittaa viestintätilannetta (esimerkiksi kuukausipalaveria, kehityskeskustelua) tai laajempaa yhteyttä, kuten esimerkiksi organisaatiota. Vuorovaikutustilanteen osapuolten välinen suhde voidaan myös katsoa olevan konteksti. Vuorovaikutussuhde voi näin olla esimerkiksi virallinen tai epävirallinen. Konteksti vaikuttaa viestintään merkittävästi. Konteksti myös herättää oletuksia siitä, mikä viestinnän funktio on. Työyhteisössä painottuvat usein ne viestintätehtävät, jotka katsotaan työtehtävien ja tavoitteiden kautta merkityksellisiksi. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40–46.) Myös esimiestyössä on tärkeää ymmärtää kontekstin merkitys. Esimiehillä on hyvä olla taitoa mukauttaa viestintäänsä erilaisten vuorovaikutuskontekstien mukaan. Se, millainen viestintäkäyttäytyminen katsotaan tarkoituksenmukaiseksi, tehokkaaksi tai esimerkiksi hyväksyttäväksi määräytyy siis kontekstin perusteella (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40–46).

## 2.2 Johtaminen viestinnän näkökulmasta

Tässä pro gradu -työssä keskitytään tarkastelemaan ihmisten, prosessien, tunteiden, tilanteiden, visioiden ja erilaisten ongelmien johtamista (leadership) (ks. esim. Northouse 2004, 9). Tämä näkökulma painottaa esimiesten johtamistaitoja eli johtajuutta, kun taas management-näkökulma korostaa erilaisia suunnittelu- ja johtamisjärjestelmiä eli operationaalista johtamista. (Åberg 1998, 149). Viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltuna johtajuuden näkökulma korostaa viestinnän käyttöä ja toimivuutta eli vuorovaikutuksen tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta, kun taas operationaalisen johtamistyön voidaan ajatella keskittyvän viestinnän järjestelyihin (Åberg 1998, 149). Tutkimuskirjallisuudessa asetetaan joskus nämä kaksi johtamistapaa vastakkain, mutta on hyvä kuitenkin muistaa, että kysymys on painoeroista, ei toisiaan pois sulkevista vaihtoehdoista. Onnistuneessa viestinnässä tarvitaan niin tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia viestinnän järjestelyjä kuin myös osaamista ja halua toimia erilaisissa työyhteisön vuorovaikutustilanteissa.

Viestinnän näkökulmasta johtajuutta voidaan tarkastella ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Hackmanin ja Johnsonin (2004, 12) mukaan johtajuus toteutuu viestinnän näkökulmasta erilaisissa vuorovaikutusprosesseissa, joissa päämääränä on löytää ja ratkaista yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita ja tarpeita. Tehokas johtaminen vaatiikin myönteistä asennetta viestintää kohtaan, tehokkaita tapoja viestiä ihmisten kanssa sekä halua rakentaa toimivia vuorovaikutusverkostoja. (Hackman, Johnson 2004, 20.)

Esimiesviestintä ei siis ole vain johdon tekemien päätösten tiedottamista työntekijöille vaan laaja-alainen ja monimuotoinen prosessi, joka perustuu näkemykseen siitä, että kaikki organisaation jäsenet tekevät kaikkialla organisaatiossa yritystoiminnan kannalta merkittäviä päätöksiä (Salminen 2001, 69). Salmisen (2001, 68, 74) mukaan johtaminen on sitä, että joku pyrkii vaikuttamaan muihin organisaation jäseniin niin, että he toteuttaisivat organisaation tavoitteita. Voidakseen vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, johtajan on kyettävä vaikuttamaan ihmisten ajatteluun. Tämä voi tapahtua vain välittämällä ihmiselle riittävästi sellaista informaatioita, jota vastaanottaja kykenee havaitsemaan, käsittelemään ja joka muuttuu tämän ihmisen tajunnassa tiedoksi ja laajemmaksi tietämykseksi. Salmisen (2001) mukaan johtaminen on siis viestintää, sillä esimies voi

vaikuttaa alaiseensa vain viestinnän avulla ja johtaminen ilmenee työntekijälle viestintänä. Vaikka edellä esitetty Salmisen määritelmä on sellaisenaan selkeä ja viestinnän merkitystä johtamistyössä korostava, Maula (2004, 11) toteaa lisensiaatintyönsään, että määritelmän voi katsoa olevan mekanistinen ja lähettäjäorientoitunut. Salminen (2001) ei myöskään problematisoi johtajan vuorovaikutusosaamista tai pyri kovin syvälle vuorovaikutusosaamisen tarkastelussa. Lisäksi johtajan viestinnälliset tehtävät nähdään varsin kapeassa valossa. Salminen toteaa johtajuuden olevan vaikuttamista ja viestin välittämistä eli informaation siirtämistä. Määritelmän voidaankin katsoa nojautuvan informaatioteoriaan. (Informaatioteoriasta ja teorian mukaisesta viestinnästä ks. Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40; Aula 2000 42–46.)

Tässä tutkielmassa johtamisen ajatellaan kuitenkin toteutuvan vuorovaikutusprosesseissa, joissa merkittävää ei niinkään ole se kuinka tehokkaasti tieto siirtyy vaan se, kuinka tehokkaasti merkityksiä syntyy ja niitä jaetaan. Lisäksi johtajalla on tiedon välittämisen ja vaikuttamisen ohella muitakin tärkeitä tehtäviä; niitä ovat muun muassa kuunteleminen, tukeminen ja kannustaminen. Viestintä ei siis ole vain kanava, joka mahdollistaa johtamisen vaan viestinnän voidaan katsoa olevan osa esimiesten substanssiosaamista (Cohen 2004, 177).

Esimiesviestinnän vuorovaikutteisuuden merkitys korostuu myös esimerkiksi Juholin (1999) tutkimuksessa, jossa tarkastellaan työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden välistä korrelaatiota sekä selvitetään, mistä osatekijöistä työntekijöiden viestintätyytyväisyys muodostuu. Tutkimusaineisto koostuu vuosina 1993–1997 yhteensä 27 suomalaisesta organisaatiosta ja 10 203 vastaajasta. Aineistossa oli edustettuna julkisyhteisöjä, liittoja ja järjestöjä sekä myös teollisuuden sekä palvelualan yrityksiä. Tutkimus esittää myös tämän pro gradu -tutkielman kannalta mielenkiintoisia tuloksia. Tutkimuksen korrelaatioanalyysi osoittaa, että yleinen viestintätyytyväisyys on sidoksissa johtamistyyliin ja viestinnän sisältöihin. Merkittävimmät johtamistyön viestinnän osa-alueet ovat edellä kuvatun tutkimuksen mukaan yksilöä ja organisaatiota koskevien asioiden viestiminen sekä kuuntelemisen taidot. Tuloksissa oleellista on myös se, että viestintätyytyväisyyttä voidaan saavuttaa johdon aktiivisen ja vuorovaikutteisen viestinnän avulla sekä vuorovaikutteisuuteen kannustavan ilmapiirin kautta. Tutkimuksen mukaan palvelualoilla toimivat työntekijät kokivat johdon vuorovaikutteisen viestinnän

sekä työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen vielä tärkeämmäksi kuin esimerkiksi teollisuuden alan työntekijät. (Juholin 1999, 8–10, 130–134.)

Esimiesten vuorovaikutusosaaminen on merkittävässä asemassa tarkasteltaessa työntekijöiden viestintä- ja työtyytyväisyyttä (Juholinin 1999). Johtamisen tutkimuksen alalla on kuitenkin tarvetta johtajan vuorovaikutusosaamisen tarkastelulle. Onkin mielenkiintoista pohtia ja määritellä millaista vuorovaikutusosaamista esimiehet tarvitsevat työssään sekä millaisten taitojen kautta esimiesten vuorovaikutusosaaminen voi konkretisoitua.

### **2.3 Vuorovaikutusosaaminen ja johtamisen teorit**

Johtamisen teorioita ja näkökulmia johtamisen ja johtajuuden tarkasteluun on lukuisia. Johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi piirretyyppisen näkökulman (trait approach), transformatiivisen johtajuuden näkökulman (transformational leadership approach), tietojohdamisen (knowledge management) ja taitonäkökulman (skills approach) avulla. Tässä luvussa nostetaan nämä neljä teoreettista näkökulmaa tarkastelun kohteeksi, sillä niiden avulla on mahdollista havainnollistaa johtamistutkimuksen moninaista kenttää sekä sijoittaa viestintä ja esimiesten vuorovaikutusosaaminen johtamistutkimuksen kontekstiin.

*Piirretyyppinen näkökulma* johtajuuteen edellyttää johtajalta tiettyjä persoonallisuuden piirteitä kuten esimerkiksi älykkyyttä, itseluottamusta ja sosiaalisuutta. Näiden piirteiden oletetaan olevan edellytys yksilön valikoitumisessa johtajaksi ja menestykselle johtamistyössä (ks. esim. Northouse 2004, 15–34). Myös yksilön viestintäkäyttäytymisen taustalla ajatellaan olevan erilaisia viestintäpiirteitä, jotka voivat piirretyyppisesti määrittää viestintäkäyttäytymistä tai asennetta viestintää kohtaan (Littlejohn 1995, 116–118). Tällaisia piirretyyppisiä viestintäkäyttäytymisen tai viestintäasenteiden ulottuvuuksia ovat esimerkiksi itsestä kertominen (Jourard 1971, Valkosen 2003, 35 mukaan) tai viestintäarkuus (McCroskey 1982, Valkosen 2003, 35 mukaan). Yksilön synnynnäiset ominaisuudet selittävätkin osan siitä, miten taitavaa hänen vuorovaikutuskäyttäytymisensä on. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vuorovaikutusosaamista ei voisi kehittää. (Valkonen 2003, 36). Piirretyyppisen näkökulman avulla ei ole mahdollisuutta

käsitteellistää, problematisoida tai kehittää johtajien vuorovaikutusosaamista. Näkökulma ei tarjoa selityksiä sille, miten johtajan tulisi toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tai miten erilaiset piirteet vaikuttavat johtajan toimintaan tai vuorovaikutusosaamiseen (Rouhiainen 2006, 36).

Johtajuutta voidaan lähestyä myös *transformatiivisen eli muuntuvan ja uudistuvan johtajuuden* avulla (myös karismaattinen johtajuus). Teoria korostaa tunteiden, arvojen, pitkän aikavälin tavoitteiden sekä vision ja sen luomisen merkitystä johtamistyössä. Transformatiivisen johtamisteorian voi katsoa soveltuvan hyvin nykyisen dynaamisen työympäristön ja sen johtamisen kuvaamiseen. Teorian vahvuutena on, että se tarkastelee myös alaisten tarpeita ja arvoja. Lisäksi transformatiivisen johtajuuden teoria korostaa viestinnän asemaa johtamistyössä (ks. esim. Northouse 2004, 169–198). Transformatiivisen johtamisen teoriassa vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen ovat keskeisessä asemassa, sillä transformatiivisen johtajuuden teoria korostaa johtajuuden dynaamisuutta (Barge 1994, 57). Tämän kaltaisen johtajuuden toteuttaminen edellyttää johtajalla olevan vuorovaikutusosaamista, sillä johtaminen tapahtuu vuorovaikutusosaamisen avulla erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tunteiden, arvojen ja vision viestiminen edellyttääkin johtajalta esimerkiksi kykyä viestiä visiota selkeästi ja vakuuttavasti, taitoa kuunnella, kannustaa ja motivoida työntekijöitä sekä taitoa tuen osoittamiseen. Vuorovaikutusosaaminen nähdään teoriassa kuitenkin suhteellisen pysyvänä piirteenä tai ominaisuutena, ei niinkään kehitettävissä olevina taitoina tai osaamisalueena (Rouhiainen 2005, 35).

*Tietojohdaminen* on moniulotteinen käsite, joka koskettaa monia johtamisen alueita, eikä sille ole olemassa vain yhtä yleispätevää määritelmää. Tietojohdamisen avulla pyritään kilpailuedun ylläpitämiseen luomalla uusia palveluja, tuotteita tai niitä yhdistäviä prosesseja. Tämä vaatii jatkuvaa uuden tiedon luomista, arviointia ja innovointia, joka ei olisi mahdollista ilman organisaation sisäistä ja sidosryhmien välistä tiivistä vuorovaikutusta. Tietojohdamisesta puhuttaessa on hyvä pitää mielessä, että tietohallinto ei ole sama asia kuin tietojohdaminen. Tietohallinto on informaation hallintaa, kun taas tietojohdaminen fokuoitetuu tiedon, osaamisen ja tietämisen muodostavan kokonaisuuden johtamiseen, ja sisältää myös tavallisia henkilöstöjohtamisen piirteitä. Tietojohda-

misessa ihmisten johtaminen onkin yhtä tärkeää kuin informaation hallinta. (Huotari, Hurme, Valkonen 2005, 134–135.)

Tietojohtaminen toteutuu yritys-elämässä usein kapea-alaisena tieto- ja viestintäteknii-  
kan sekä erilaisten tietojärjestelmien hyödyntämisenä (Pfeffer & Sutton 2000). Huotari,  
Hurme ja Valkonen (2005) kuitenkin esittävät, että tutkimuskirjallisuudessa korostetaan  
tietojohtamisen inhimillisiä ja sosiaalisia ulottuvuuksia, jossa johtajuudella ja vuoro-  
vaikutuksella on merkittävä osa tiedon ja osaamisen jakamisessa, informaation käsitte-  
lyssä ja uuden tiedon luomisessa. Erot tietojohtamisen käytännöissä voivat johtua siitä,  
että tutkimuksissa (ks. esim. Hansen, Nohria & Tienrey 1999) on todettu, että on ole-  
massa kaksi toisiaan täydentävää tietojohtamisen strategiaa: kodifiointistrategia ja per-  
sonointistrategia. Kodifiointistrategiassa painottuu kokemukseen perustuvan tiedon  
huolellinen tallentaminen digitaalisiin tietojärjestelmiin. Tarkoituksena on, että tallen-  
nettu tieto olisi jokaisen organisaation jäsenen käytettävissä ja vähentäisi näin keskit-  
tymistä ongelmiin, joihin on jo olemassa valmiit ratkaisut.

Personointistrategiassa tieto- ja viestintäteknikka on pikemminkin viestintäväline kuin  
tietovarasto. Keskeisintä personointistrategiassa on, että henkilökohtainen ja hiljainen  
tieto jaetaan vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten ja sen asiakkaiden kesken. Hea-  
tonin ja Taylorin (2002) mukaan tieto muodostuu ihmisten välisissä vuorovaikutus-  
tilanteissa, joissa merkityksiä syntyy ja niitä vaihdetaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteiden valossa onkin mielenkiintoista todeta, että Heatonin ja  
Taylorin esittämä ihmisten välisten tietojen hallinta edellyttää esimiehiltä tehokasta ja  
tarkoituksenmukaista vuorovaikutusosaamista. Tietojohtamisen korostaman infor-  
maation hallinnan lisäksi esimiehillä tulee siis olla vuorovaikutusosaamista ihmisten  
välisen tiedon luomiseen ja hallintaan.

*Johtajuutta taitoina tarkasteleva teoria* korostaa johtajan kykyä ja taitoja ratkaista  
haastavia ja monimuotoisia sosiaalisia ongelmia organisaatiossa. Taitonäkökulman  
mukaan johtajuus nähdään kehitettävissä olevina tietoina, taitoina ja motivaationa.  
Keskeisiä osaamisalueita ovat tieto oikeanlaisesta toiminnasta, ongelmanratkaisutaidot  
ja sosiaaliset taidot. (ks. esim. Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman 2000,

12–28; Northouse 2004, 35–64.) Vaikka taitonäkökulma tarjoaakin hyvän lähestymistavan johtamiseen ja johtajan taitojen kehittämiseen ei sekään problematisoi riittävästi johtajan vuorovaikutusosaamista tai pohdi vuorovaikutusprosessien dynamiikkaa. Vuorovaikutusosaaminen näkyy epäsuorasti osana sosiaalisia taitoja, mutta osaamista ei kuitenkaan käsitteellistetä riittävästi, jotta sitä olisi mahdollista tarkastella. (Rouhiainen 2005, 35.)

Taito näkökulman avulla on mahdollista kuitenkin pohtia, mitä taitoja johtaja tarvitsee toimiakseen tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti työssään. Teoria tarjoaa myös vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta katsottuna työkaluja sen pohtimiseen, minkälaista vuorovaikutusosaamista esimies tarvitsee, sekä mitä viestinnällisiä kykyjä ja taitoja esimiesten on tarkoituksenmukaista kehittää toimiakseen tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti työssään. Mumfordin, Zaccaron ym. (2000) mukaan johtamistyön kannalta merkittäviä taitoja ovat ongelmanratkaisutaidot (creative problem solving skills) ja sosiaalisten tilanteiden arvioimistaidot (social judgement skills). Sosiaalisten tilanteiden arvioimisen taitoon voidaan ymmärtää sisältyvän myös taito toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi Mumford, Zaccaro ym. (2000) korostavat tiedon merkitystä taitojen hallinnassa. Seuraavaksi pohditaan minkälaisesta vuorovaikutusosaamisesta edellä mainittujen taitoluokitusten voidaan katsoa koostuvan.

Johtajien pyrkiessä ratkaisemaan työyhteisössä syntyneitä ongelmia (creative problem solving skills) tarvitaan perustavanlaatuisia vuorovaikutustaitoja. Vaadittavia taitoja ovat esimerkiksi sanoman rakentamisen ja selkeän ilmaisutavan taidot, kuuntelemisen taidot, havainnoimisen taidot ja esimerkiksi taito osoittaa tukea ja empatiaa. Lisäksi tarvitaan esimerkiksi kykyä perustella mielipiteitä, ratkaista konflikteja ja toimia erilaisissa neuvottelutilanteissa.

Sosiaalisten tilanteiden arvioimistaidot ja taito toimia vuorovaikutustilanteissa (social judgement skills) voisivat pitää sisällään muun muassa tiedon ja taidon toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, tarkoituksenmukaisen nonverbaalisen viestinnän taidon, kyvyn reflektoida omaa sekä toisten käytöstä ja tunteita sekä esimerkiksi kannustamisen- ja palautteenantotaidot. On mielenkiintoista huomata, että Mumfordin, Zaccaron ja kumppaneiden taitonäkökulman määrittelemät koostuvat pitkälti vuorovaikutusosaami-

sen eri ulottuvuuksista. Rouhiainen (2005, 42) esittääkin että, vuorovaikutusosaamisen merkitys onnistuneessa johtajuudessa on suurempi kuin useimmat johtamisen teorit antavat ymmärtää.



### 3. ESIMIESTEN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

#### 3.1 Vuorovaikutusosaamisen määrittelyä

Tässä luvussa tarkastellaan aikaisempaa tutkimustietoa viestintäkompetenssin, viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen sekä viestintätaitojen määritelmistä. Luvussa pohditaan, minkälaista vuorovaikutusosaamista esimiehet tarvitsevat toimiakseen tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti tehtävässään. Tarkoituksena on pyrkiä määrittelemään minkälaista vuorovaikutusosaamista esimiehet tarvitsevat työssään, sekä minkälaisen osaamisen kautta tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutuskäyttäytyminen on mahdollista.

Tutkielmassa esimiesten viestintäkompetenssista (communication competence) käytetään määritelmää vuorovaikutusosaaminen. Määritelmä ei ole vakiintunut tutkimuskirjallisuudessa, mutta ratkaisulla halutaan korostaa vuorovaikutuksen merkitystä esimiestyössä. Vuorovaikutusosaamisen käsitettä käytetään siis viestintäkompetenssin sekä viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen synonyymina.

Esimiesten vuorovaikutusosaamista tarkastellaan yleisten viestintäkompetenssi- ja viestintätaitomääritelmien avulla. Esimiesten vuorovaikutusosaamismääritelmä rakentuu

- Valkosen (2003) viestintäkompetenssi määritelmän sekä
- Valon (1995) viestintätaito ryhmittelyn pohjalta.

Esimiesten vuorovaikutusosaamismääritelmässä huomioidaan myös tutkijoita ja tutkimuksia, jotka näkevät johtamisen viestinnällisenä ilmiönä (Cohen 2004; Hackmann & Johnson 2004; Barge 2003). Tarkoituksena on varmistaa, että esimiesten vuorovaikutusosaamisen määritelmä on tarkoituksenmukainen esimiestyön kontekstiin ja vuorovaikutusosaamisen tarkastelu kohdistuu esimiestyön kannalta merkityksellisiin asioihin.

Viestintäkompetenssia ja viestintätaitoja on ryhmitelty monilla eri tavoilla (ks. koontia esim. Green & Burleson 2003; Hargie 1997; Spitzberg & Cupah 1984; Valkonen 2003, 25–51; Valo 1995, 71–75). Viestintäkompetenssia käytetään usein synonyyminä vies-

tintä- ja vuorovaikutusosaamiselle. Myös viestintäkompetenssi ja viestintätaidot koetaan joskus saman sisältöiseksi, vaikka kompetenssin käsite on taitokäsitettä laajempi. (Valkonen 2003, 25.)

Viestintäkompetenssi voidaan hyvin väljästi määritellä yksilön kyvyksi viestiä toisten ihmisten kanssa. Rubin (1990, 96) on määritellyt viestintäkompetenssin tiedoksi, taidoksi ja motivaatioksi toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisissa viestintätilanteissa. Valkosen (2003, 26) mukaan viestintäkompetenssi koostuu tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen tiedon, taidon ja motivaation lisäksi myös tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta taidosta ennakoita, suunnitella, säädellä, ja arvioida viestintäkäyttäytymistä. Halu noudattaa sellaisia viestinnän eettisiä periaatteita, jotka eivät vaaranna viestintäsuhteita eivätkä loukkaa toisia osapuolia, on myös tärkeä osa yksilön viestintäkompetenssia.

Viestintätaidot ovat merkittävä osa vuorovaikutusosaamista, sillä taidot tekevät näkyviksi myös vuorovaikutusosaamisen muita ulottuvuuksia. Viestintätaitoja voidaan ryhmitellä monella eri tavalla. Valo (1995) esimerkiksi esittää, että viestintätaidot voidaan jakaa

- synnynnäisiin ja opittaviin taitoihin
- puhumisen, kuuntelemisen ja havainnoinnin taitoihin
- esiintymisen ja ryhmäviestinnän taitoihin
- verbaalisiin ja nonverbaalisiin taitoihin sekä
- eri funktioita toteuttaviin taitoihin.

Tutkielman viestintätaitomääritelmä pohjautuu osittain Valon esittämään taitojaotteleluun. Viestintätaidoista käytetään kuitenkin määritelmää vuorovaikutustaidot. Ratkaisulla halutaan tuoda esiin esimiesten viestintätilanteiden vuorovaikutteisuutta sekä sitä, että esimiehet tarvitsevat työssään monipuolisia vuorovaikutustaitoja, myös sanoman vastaanottamisen taitoja, eli esimerkiksi havaitsemisen ja kuuntelemisen taitoja. Tarkastelussa pyritään huomiomaan esimiestyön kannalta olennaisia taitoja ja muodostamaan esimiesten vuorovaikutusosaamista parhaiten kuvaava taitoryhmittely.

Kohdeorganisaation esimiesten ammattiosaamiseen kuuluu erottamattomasti alan vaatima spesifi substanssiosaaminen. Tässä työssä fokusoidutaan kuitenkin osamiseen, jota esimiehet tarvitsevat johtaessaan. Cohen (2004, 177) toteaaakin, että viestintä ei ole vain yksi johtamisen työkaluista, vaan osa johtamista ja johtajan ammattiosaamista. Cohenin (2004) mukaan johtajan vuorovaikutusosaamisen koostuu

- dialogisuuden taidoista
- erilaisista viestintästrategioista
- viestinnän kohteliaisuusstrategioista
- viestinnän metakognitiivisista taidoista sekä
- luottamuksen rakentamisen ja ylläpidon taidoista.

Viestinnän kohteliaisuusstrategioihin voidaan ajatella liittyvän myös taidon toimia vuorovaikutustilanteissa eettisesti ja moraalisesti hyväksytyllä tavalla. Viestinnän metakognitiivisiin taitoihin kuuluu puolestaan vuorovaikutustilanteiden ennakoinnin, suunnittelun, viestinnän mukauttamisen sekä reflektion taidot.

Myös Hackman ja Johnson (2004) näkevät johtamisen viestinnällisenä ilmiönä. Hackman ja Johnson (2004) määrittelevät Dancen ja Larsonin (1976) mukaan johtajien vuorovaikutusosaamisen koostuvan

- verkostoitumisen
- tiimityöskentelyn
- yhteydenpidon ja yhteistyön taidoista sekä
- taidosta reflektoida omaa ja toisten toimintaa sekä mukauttaa omaa viestintäkäyttäytymistään havaintojensa pohjalta.
- Johtajat tarvitsevat myös palautteenantamisen ja vastaanottamisen taitoja, kuuntelemisen ja havaitsemisen taitoja, vakuuttavan viestinnän taitoja sekä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja.
- Lisäksi johtajien vuorovaikutusosaaminen koostuu emotionaalisista taidoista eli esimerkiksi supportiivisen viestinnän ja empatian taidoista.

Barge (2003) määrittelee johtajien vuorovaikutusosaamisen koostuvan erilaisista taidoista ja taidoista, jotka hän jäsentää kolmeen eri osaamisalueeseen:

- merkityksentämisen taitoihin
- päätöksentekotaitoihin sekä
- toimintaan ankkuroituihin taitoihin.

Merkityksentämisen taitoihin kuuluu taito toimia erilaisissa vuorovaikutusverkostoissa, sekä taito käsitellä ja jäsentää tietoa suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Myös dialektisen ajattelun taito, eli taito käsitellä asioita monesta eri näkökulmasta kuuluu merkityksentämisen taitoihin. Dialektisen ajattelun voidaan katsoa koostuvan esimerkiksi reflektion taidoista sekä ongelmanratkaisutaidoista. Päätöksentekotaidot taas koostuvat taidosta tehdä oikeita valintoja sekä argumentaatiotaidoista, eli taidosta perustella sanottavaansa ja eksplikoida esimerkiksi asian taustalla vaikuttavia syitä ja seurauksia. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluu myös toimintaan tai viestintäkäyttäytymiseen liittyviä taitoja eli osaamista, jonka avulla on mahdollista implementoida tehokasta ja tarkoituksenmukaista osaamista ja ymmärrystä käytännön työtehtäviin. Toisin sanoen esimiehellä voi olla tietoa ja ymmärrystä siitä, miten hankalissa konfliktitilanteissa tulee toimia, mutta käyttäytymisen ilmimuoto eli taito toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti konfliktitilanteissa puuttuu tai on heikkoa. Barge siis painottaa sitä, että taidolla tai osaamisella ei ole merkitystä, jos sitä ei osaa soveltaa käytännön työtehtävissä.

Tutkielmassa pyritään pääsemään irrallista taitoluokittelua syvemmälle kokonaisvaltaisempaan näkemykseen esimiesten vuorovaikutusosaamisesta. Siksi esimiestenvuorovaikutusosaamisen määritelmässä pyritään korostamaan vuorovaikutusosaamisen moninaista luonnetta ja huomioimaan taitojen lisäksi myös muita viestintäkompetenssin osatekijöitä. Tässä tutkielmassa esimiesten vuorovaikutusosaamisen ajatellaan koostuvan

- viestintäasenteista, -arvoista, viestintämotivaatiosta sekä viestinnän eettisistä periaatteista
- metakognitiivisista taidoista
- kuuntelemisen ja havaitsemisen taidoista

- sanoman rakentamisen ja ilmaisutavan taidoista
- supportiivisen viestinnän ja empatian taidoista
- palautteenantamisen ja vastaanottamisen taidoista sekä
- konfliktinhallinnan ja -ratkaisuntaidoista sekä neuvottelutaidoista.

Erilaisissa työelämän viestintätehtäviä tai vuorovaikutusosaamista kuvaavissa osaamis- ja taitojaotteluissa on vaarana, että ne voivat jäädä pirstaleisiksi vaatimuslistoiksi, joissa kuvaillaan erillisiä taitoja, ikään kuin ammattiosaamisen lisäksi kuuluvana osaluueena. Ryhmittelyissä ei myöskään aina ilmene viestintä- ja ammattiosaamisen suhdetta eikä tätä suhdetta aina problematisoida. (Kostiainen 2003, 110). Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksia ei ole kovin mielekästä erotella toisistaan. Vuorovaikutusosaamista tarkasteltaessa motivaatio voi esimerkiksi olla tietämisen ja osaamisen merkittävänä taustatekijänä kun taas tietojen taso on kytkeytyneenä käyttäytymiseen ja sen taidokkuuteen. Taidokas viestintäkäyttäytyminen edellyttää aina tietoa, taitoa sekä motivaatiota osallistua vuorovaikutustilanteisiin, sekä kykyä kantaa moraalista vastuuta teoistaan. (Valkonen 2003, 39.) Erilaisten ryhmittelyjen avulla ei siis ole mahdollista kuvata tai eritellä vain tiettyihin tilanteisiin kuuluvia taitoja. Jäsentelyt auttavat paremmin havainnollistamaan sitä, että erilaiset tilanteet ja tehtävät eivät välttämättä edellytä erilaisten taitojen hallintaa, vaan samat taidot soveltuvat moniin eri tilanteisiin. (Valo 1995, 67.)

Tarkasteltaessa esimiesten käsityksiä vuorovaikutustaidoistaan on hyvä tiedostaa, että taitojen taso voi vaihdella esimerkiksi viestintäkumppaneiden, mielialan, tavoitteiden ja monien muiden yksilö- ja tilannetekijöiden mukaan. Eri vuorovaikutustaidoissa voi olla myös eri tasolla. (Valo 1995, 68.) Yksilö voi olla esimerkiksi erittäin taidokas sanoman tiivistämisessä, mutta heikohko esimerkiksi tilanteissa, joissa vaaditaan ilmapiirin keventämiseksi humoristisia oivalluksia. Ei voida myöskään ajatella, että mitä taitavampi ja tehokkaampi viestijä kyvyiltään on, sen paremmat ovat mahdollisuudet selviytyä viestintätilanteista. Kaikkia vuorovaikutustaitoja tarvitaan optimaalinen määrä. (Valo 1995, 68.)

Vuorovaikutustilanteet eivät ole täydellisiä, vaan usein ainakin jollainlailla tehottomia ja epätäydellisiä. Näkökulma korostaa sitä, että taitojen puute tai niiden heikkous ei ole

”häiriötila” vaan pikemminkin vuorovaikutustilanteille luonteenomainen piirre. (Valkonen 2003, 47.) Vuorovaikutusosaamista määriteltäessä tulee myös muistaa, että viestintä ei itsessään ole taitavaa tai taitamatonta. Esimiesten vuorovaikutuskäyttäytymistä ohjaa ja määrittää organisaation viestintäkulttuuri, viestinnän järjestelyt, vuorovaikutustilanteen osapuolet sekä organisaation asettamat odotukset esimiesten viestinnälliselle toiminnalle.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan miten esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan. Vuorovaikutusosaaminen käsitetään viestintäkompetenssin tai viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen synonyymiksi. Vuorovaikutusosaaminen ei käsitteenä ole vakiintunut tutkimuskirjallisuudessa, mutta tässä työssä päädyttiin ratkaisuun, koska haluttiin korostaa esimiestyön vuorovaikutteisuutta. Vuorovaikutusosaaminen määritellään Valkosen (2003) viestintäkompetenssi määritelmän mukaan. Vuorovaikutustaitojen osalta sovelletaan Valon (1995) taitoryhmittelyä. Näkökulmaa laajennetaan huomioimalla myös tutkijoita ja tutkimuksia, jotka ovat tarkastelleet johtamista viestinnällisenä ilmiönä ja määritelleet johtajien tarvitsemaa vuorovaikutusosaamista (ks. Barge 2003; Cohen 2004; Hackman & Johnson 2004).

Tässä tutkielmassa vuorovaikutusosaamisen katsotaan koostuvan viestintään liittyvistä asenteista, arvoista, motivaatiosta sekä viestinnän eettisistä periaatteista. Lisäksi tarkastellaan esimiesten metakognitiivisia taitoja eli oman toiminnan tietoisien tarkastelun ja ohjauksen taitoja. Vuorovaikutustaitojen kohdalla mielenkiinto kohdistuu kuuntelemisen ja havaitsemisen taitoihin sekä sanoman rakentamisen ja ilmaisutavan taitoihin. Lisäksi tarkastellaan supportiivisuuden ja empatian taitoja, palautteenantamisen ja vastaanottamisen taitoja, konfliktin hallinnan- ja ratkaisuntaitoja sekä neuvottelutaitoja. Lisäksi tutkielmassa tarkastellaan esimiesten käsityksiä viestinnällisestä toiminnastaan osastoillaan tai toimipaikassaan sekä esimiesten käsityksiä viestinnän käytänteiden toteuttamisesta.

### **3.2 Esimiesten vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksia**

### **3.2.1 Tieto viestinnästä ja vuorovaikutuksesta**

Johtajuuden ja johtajien tarvitseman vuorovaikutusosaamisen katsotaan tässä tutkielmassa olevan opittavissa olevaa tietoa, taitoa ja asenteita (Hackman & Johnson 2004, 244; Mumford, Zaccaro & Harding 2000, 12). Tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen taustalla on aina myös omaksuttua tietoa viestinnästä. Tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi tietoa erilaisista viestintästrategioista, normeista ja rutiineista sekä tietoutta erilaisista viestinnällisistä toimintatavoista. (Rubin 1994, 75; Spitzberg & Cupah 1984, 122–123.)

Tiedolla ja sen omaksumisella ei tarkoiteta vain informaation hankkimista ja käsittelyä, vaan syvemmän ymmärryksen omaksumista käsiteltävistä asioista. Ihminen jäsentää ja tulkitsee näkemäänsä ja kokemaansa hierarkkisten tietorakenteiden eli omien sisäisten skeemojensa kautta. Näiden skeemojen avulla luodaan kyky ymmärtää ja tulkita mitä esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa tapahtuu. Näin tieto vuorovaikutusprosessista auttaa myös toimimaan vuorovaikutustilanteissa tarkoituksenmukaisesti, sillä skeemat ja erilaiset toimintastrategiat ovat toisiinsa kytkeytyneitä. (Tiedosta ja oppimisesta ks. Rauste-von Wright & von Wright 1994, 17–29.)

Esimiesten vuorovaikutusosaamisen kannalta olennaista ei siis ole uuden viestinnällisen tiedon oppiminen sinänsä, vaan se, että esimiehet oppivat uusia tapoja tulkita ja jäsentää tuttuja viestintä- ja vuorovaikutusilmiöitä. Uuden tiedon omaksumisessa olennaista on, että uusi tieto kytkeytyy esimiehen vuorovaikutuskäyttäytymiseen, kehittää vuorovaikutusosaamista, auttaa orientoitumaan erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin, auttaa ratkaisemaan vuorovaikutustilanteissa syntyneitä ongelmia tai esimerkiksi ohjaa toimintaa haastavissa vuorovaikutustilanteissa.

### **3.2.2 Viestintäasenteet, arvot ja motivaatio sekä viestinnän eettisyys**

Tässä alaluvussa tarkastellaan vuorovaikutusasenteita, arvoja ja motivaatioita sekä viestinnän eettisiä pelisääntöjä. Esimiesten onnistuneiden vuorovaikutusprosessien kannalta on erittäin merkityksellistä pohtia esimerkiksi sitä, ymmärtävätkö esimiehet viestinnän

ja vuorovaikutuksen hyödyn tai esimerkiksi sitä, minkälaisia arvoja esimiesten viestintäkäyttäytymisen takana vaikuttaa. Valkonen (2003, 39) toteaaakin, että vuorovaikutusosaamisen osatekijöitä on mahdotonta erottaa toisistaan. Tästä johtuen asenteet, arvot ja motivaatio ovat ratkaisevassa asemassa tarkasteltaessa vuorovaikutusosaamista. Tarkastelussa on siis huomioitava esimerkiksi se, näkeekö esimies viestinnän ja vuorovaikutuksen arvon ja hyödyn johtamisen välineenä, uskooko hän oman viestintänsä merkityksellisyyteen tai onko esimiehellä motivaatiota ja uskallusta osallistua vuorovaikutustilanteisiin ja esimerkiksi jakaa tietoa. Esimiesten vuorovaikutuskäyttäytymisen takana vaikuttavat aina viestintäasenteet ja motivaatio.

Viestintä asenteet ja arvostukset näkyvät myös viestinnän eettisyydessä. Esimiesten vuorovaikutusosaamiseen voidaan katsoa kuuluvan esimerkiksi taito pohtia ja tehdä päätöksiä siitä, miten oikeutettua ja moraalista oma toiminta on omien tavoitteiden ja toisten hyvinvoinnin kannalta. Kykyyn tiedostaa viestinnän eettisiä periaatteita kuuluu myös pohdintaa ja arviointia esimerkiksi siitä, vaarantuuko vuorovaikutussuhteessa jostain merkityksellistä tai millaisia laajempia tai pitempikestoisia seurauksia teolla voi olla vuorovaikutussuhteelle. (Valkonen 2003, 39, 43–46.) Esimiesten työn kannalta tämä tarkoittaa esimerkiksi tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteiden pohdintaa ja noudattamista, rehellisyyttä, luottamuksen säilyttämistä sekä sellaista viestintätyyliä, mikä ei vaaranna vuorovaikutusosapuolten kasvoja tai vuorovaikutussuhdetta.

### **3.2.3 Viestinnän metakognitiivinen taso**

Esimiehillä on hyvä olla myös metakognitiivista taitoa eli taitoa tarkastella ja analysoida omaa toimintaansa. (Spitzberg & Cupah 1984, 123). Metakognitiivisen tiedon avulla yksilö voi halutessaan ohjata omaa toimintaansa. (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 30–31.) Vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta metakognitiiviset taidot tarkoittavat taitoa suunnitella ja ennakoida viestintätilanteen kannalta olennaisia seikkoja, taitoa valita tilanteeseen sopivat tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset viestintästrategiat ja kyky arvioida valintojensa seurauksia. Viestinnän metakognitiivisia taitoja on myös taito havaita viestintätilanteessa vuorovaikutuksen kannalta merkityksellisiä asioita ja pystyä havaintojensa pohjalta mukauttamaan, säätelämään ja kontrolloimaan omaa käyttäytymistään. Lisäksi taito arvioida tilanteen jälkeen omaa toimintaansa on osa viestinnän metakognitiivisia taitoja. Oman toiminnan monitorointi edellyttää reflekti-



vistä taidokkuutta, sillä vuorovaikutustilanteet ovat monimutkaisia prosesseja, joissa yksilöt eivät välttämättä voi ennakoida toisen tai toisten osapuolten toimintaa. Omien tunteiden, tiedon ja taidon lisäksi itsereflektion kohteita voivat olla myös esimerkiksi asenteet ja motivaatio viestintää kohtaan. (Valkonen 2003, 234.)

Johtajuuden ja esimiesten työn kannalta metakognitiivisia taitoja on esimerkiksi taito reflektoida omaa käyttäytymistään erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa ihan arkipäiväiset kohtaamiset työntekijän kanssa, jossa vaihdetaan niin yksityiselämän kuulumisia kuin työhön liittyvää tietoa. Näiden tapaamisten aikana ja myös tilanteiden jälkeen esimiesten olisi hyvä välillä pysähtyä tarkastelemaan omaa ja toisen osapuolen käyttäytymistä ja pohtia, mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttivat käyttäytymisen takana. Reflektion avulla on siis mahdollista saavuttaa syvempää ymmärrystä vuorovaikutustilanteesta vaikuttavista asioista, kuten esimerkiksi viestijän arvoista, asenteista ja tilanteen taustalla vaikuttavista tunteista tai oletuksista. Näistä vuorovaikutustilanteen taustalla vaikuttavista tekijöistä tietoiseksi tuleminen kehittää esimiehen vuorovaikutustaitoja ja antaa mahdollisuuksia toimia tilanteissa tarkoituksemukaisemmin.

### **3.3 Esimiestyössä tarvittavat vuorovaikutustaidot**

Tässä tutkielmassa tarkastellaan esimiesten arvioita omasta vuorovaikutusosaamisestaan. Vuorovaikutustaidot ovat merkittävä osa vuorovaikutusosaamista, sillä taidot tekevät näkyviksi myös osaamisen muita ulottuvuuksia. Tutkielmassa esitetty esimiesten vuorovaikutustaitoryhmittelyssä on sovellettu Valon (1995) esittämää taitonäkökulmaa. Ryhmittelyssä on huomioitu myös tutkijoita ja tutkimuksia, jotka ovat tarkastelleet johtamista viestinnällisenä ilmiönä ja määritelleet johtajien tarvitsemaa vuorovaikutusosaamista (ks. Barge 2003; Cohenin 2004; Hackman & Johnson 2004).

Esimiesten vuorovaikutustaitoryhmittelyssä tarkastellaan niin sanottuja yleisiä vuorovaikutustaitoja kuten kuuntelemisen ja havaitsemisen taitoja sekä sanoman rakentamisen ja ilmaisutavan taitoja. Lisäksi tarkastellaan supportiivisen viestinnän ja empatian taitoja, palautteenantamisen ja vastaanottamisen taitoja, konfliktinhallinnan ja -ratkaisuntaitoja sekä neuvottelutaitoja. Nämä vuorovaikutustaidot ovat taitoja, joiden

voidaan ajatella korostuvan esimiesten ammattiasemassa. Tästä johtuen näitä vuorovaikutustaitoja tarkastellaan erikseen, vaikkakin ne ovat osittain keskenään päällekkäisiä ja erottamattomasti osa esimerkiksi kuuntelemisen, havaitsemisen sekä sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan taitoja.

### **Kuuntelemisen ja havaitsemisen taidot sekä sanoman rakentamisen ja ilmaisutavan taidot**

Viestintätaitoja voidaan lajitella esimerkiksi puhumisen eli lähettämisen sekä kuuntelemisen eli vastaanottamisen taitoihin. Tämän kaltaisten lajittelujen yhteydessä on kuitenkin hyvä pohtia, kuinka mielekästä kuuntelemisen, puhumisen ja nonverbaalisen viestinnän taitoja on tarkastella erikseen, sillä usein ne ovat vuorovaikutustilanteissa samanaikaisia toimintoja (Valo 1995, 72). Kuuntelemisessa on tärkeää havaita ja ymmärtää yhtäläillä äänettömiä eli nonverbaalisia viestejä kuin myös kielellisiä viestejä. Kuuntelemisella voidaankin tarkoittaa myös muuta havaintotoimintaa kuin puheen kuulemisen taitoja. Tästä johtuen nonverbaalisen viestinnän havaitsemisen ja tulkitsemisen taidot voidaan ymmärtää osaksi kuuntelemisen taitoja. Tällaisia nonverbaalisen viestinnän havaitsemisen taitoja ovat muun muassa merkitysten ymmärtäminen, äänen sävyjen, ilmeiden ja eleiden sekä muiden nonverbaalisten vihjeiden havaitseminen ja tulkitseminen (Valkonen 2003, 44).

Kuuntelemisesta on suhteellisen vaikea tehdä havaintoja vuorovaikutustilanteissa, sillä sitä ei voi varmasti havainnoida yksilön käyttäytymisen perusteella. Pelkkä hiljaa oleminen, keskittynyt ilme tai esimerkiksi pään nyökyttely ei varmista kuuntelemista. Usein kuuntelemisen taito näkyykin selvimmin siinä, miten henkilö osallistuu vuorovaikutusprosessiin eli kuinka esimerkiksi osoittaa saman- tai erimielisyyttä, kommentoi, tiivistää kerrottua, arvioi kuulemaansa tai osoittaa empatiaa. (Valo 1995, 72.) Kuunteleminen on siis aktiivista toimintaa, jossa vaikuttavat myös kuuntelijan omat oletukset, asenteet ja ennakkoluulot, usein yksilön itsensä niitä tiedostamatta (Lehtonen 1997, 48–49).

Kuuntelemisen merkitystä johtamisen kontekstissa on tutkittu paljon. Tutkimuksissa on todettu, että kuuntelemisen taito on merkittävä työntekijöiden työtyytyväisyyden, mutta myös yksilön sekä organisaation menestymisen kannalta. (ks. esim. Cooper 1997; Juholin 1999; Sypher, Bostrom & Seiber 1989.) Gobyn ja Lewisin (2000) mukaan kuuntelemisesta on tullut johtamisen merkittävin taito nykyisessä nopeasti muuttuvassa talous- ja työelämässä. Kuuntelutaidoista on tehty monia ryhmittelyjä (ks. koontia esim. Bostrom 1990). Tavallisimmin jäsentelyt perustuvat kuuntelemisen funktioon, eli siihen miksi kuunnellaan (Valo 1995, 73). Tämän kaltaiset lajittelut eivät kuitenkaan palvele tarkasteltaessa johtajien kuuntelu- ja havainnointitaitoja, sillä esimiehen moninaisissa vuorovaikutusprosesseissa kuuntelemisella on harvoin vain yhtä funktiota. Siksi voidaankin ajatella, että esimies hyvänä kuuntelijana pystyy mukautumaan vallitsevan vuorovaikutustilanteen vaatimuksiin ja toimimaan siinä tehokkaasti, tarkoituksenmukaisesti ja tavoitteellisesti.

Lehtonen (1997, 51) toteaa, että kuuntelemisen taito on altersentrisyyttä eli muiden kuin itsensä pitämistä huomion keskipisteenä. Cooperin (1997, 78–79) mukaan esimiesten kuuntelutaidosta tärkeimpiä tekijöitä ovat täsmällisyys, eli taito erottaa faktat mielipiteistä, kyky analysoida kuulemaansa sekä kyky palauttaa mieleen kuulemansa. Myös tuen osittamisen ja tarjoamisen taidot eli taito osoittaa huomioivansa viestintäsuhteen toinen osapuoli nonverbaalisesti ja taito osoittaa nonverbaalisesti kuuntelevansa ja tukevansa ovat tärkeitä kuuntelemisen taitoja. Myös taito arvioida sanoman tunnemerksyksiä tai valtasidoksia on esimiesten työn kannalta merkityksellistä (Valkonen 2003, 43).

Myös sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan taitoja tarvitaan lähes kaikissa esimiesten työhön kuuluvissa vuorovaikutustilanteissa. Näitä taitoja ovat muun muassa taito tilannekohtaisesti hallita, jäsenellä ja perustella asiaansa, taito ilmaista ajatuksiin ja tunteitaan tarkoituksenmukaisesti sekä esimerkiksi taito osoittaa verbaalisesti ja nonverbaalisesti tukea ja empatiaa. Myös taito käyttää toisen puhumiseen sisältyvää ainesta omissa puheenvuoroissaan keskustelun jatkamiseksi on osa sanoman rakentamisen ja sisällön taitoja. Taito vastustaa tai suostutella tehokkaasti, tarkoituksenmukaisesti ja eettisesti ovat myös osa esimiesten tärkeitä verbaalisen viestinnän taitoja. (Valkonen 2003, 43–45.)

## **Supporttiivisen viestinnän ja empatian taidot**

Mikkola (2000, 20) määrittelee lisensiaatintutkimuksessaan sosiaalisen tuen sellaiseksi verbaaliseksi ja nonverbaaliseksi viestinnäksi, joka lisää yksilön henkilökohtaista hallinnan tunnetta. Sosiaalinen tuki voi ilmetä esimerkiksi siten, että yksilön käsitykset tilanteesta, omasta itsestä tai muista vuorovaikutussuhteen osapuolista muuttuvat. Määritelmään kuuluu myös yksilön kokemus hyväksytyksi tulemisesta. Sosiaalisen tuen antamista ja saamista voidaan kutsua supporttiiviseksi viestinnäksi. Esimiesviestinnän ja esimiesten vuorovaikutusosaamisen kannalta sosiaalinen tuki ilmenee työntekijöiden tukemisena ja kannustamisena sekä ymmärryksen ja tuen ilmaisemisena. Supporttiivisella viestinnällä on todettu olevan työntekijöiden hyvinvointia lisäävä vaikutus. Saadun tuen on todettu vaikuttavan positiivisesti työssä jaksamiseen, stressin sietämiseen ja esimerkiksi työmotivaatioon. (Ks. Ellis & Miller 1994.) Supporttiivinen viestintä ja empatia voidaan nähdä myös kuuntelemisen taitona, eli taitona nähdä asia tai tilanne toisen osapuolen näkökulmasta. Empatia ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toisen osapuolen näkökulma pitäisi sellaisenaan hyväksyä. Yhteisen näkökulman etsintä onnistuu kuitenkin vasta sitten, kun kumpikin osapuoli osaa kuunnella ja ymmärtää asian myös toisen osapuolen näkökulmasta. (Lehtonen 1997, 50–51.)

Esimiehillä olisi hyvä olla taitoa tunnistaa ja arvioida erilaisia tunnetiloja. Erilaisten tunnetilojen ymmärtäminen ja tunnistaminen auttaa esimiehiä ymmärtämään alaisiaan ja reagoimaan työntekijöiden lähettämiin viesteihin toivotulla tavalla. Esimerkiksi liias-ta työstä väsynyt, ärsyyntynyt ja ylikuormittunut työntekijä ei välttämättä ilahdu esimiehensä kannustuksesta tehdä yhä ahkerammin töitä. Toisaalta, jos esimies ilmaisee ymmärryksensä kiirettä ja turhautumista kohtaan, voi olla että työntekijä tuntee saaneensa ymmärrystä ja tukea osakseen, mikä voi osaltaan auttaa työn loppuun suorittamisessa. Esimiesten tulisi myös ymmärtää tunteiden moninainen luonne. Tunnetilat ovat harvoin yksiselitteisiä. Esimerkiksi alaisen vihan tai jopa raivostumisen taustalla voi vaikuttaa huomattavasti lievemmat tunnetilat, kuten esimerkiksi turhautuneisuus. Myöskään esimerkiksi yllättyneisyys ei ole yksiselitteinen tunnetila, vaan siihen liittyy usein myös iloa, pettymystä tai jopa kiukkua. Tähän tunneälyn taitoon, toisin sanoen taitoon viestiä tunteita, kuuluu myös taito luoda työyhteisöön positiivinen ja luottavainen ilmapiiri. (Hackman & Johnson 2004, 25–27.)

## **Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot**

Esimiesten vuorovaikutustaitorepertuaariin kuuluu myös taito antaa ja vastaanottaa palautetta. Tässä tutkimuksessa on aiheellista tarkastella esimiesten asenteita ja toimintaa niin palautteen antajina kuin palautteen saajinakin. Työyhteisöissä palautteen voidaan katsoa tarkoittavan sitä tietoa tehdystä työstä, mitä esimies antaa työntekijöille ja työntekijät antavat esimiehelle. Usein palautteella on tarkoitus myös ohjata ja motivoida työntekijöitä työskentelemään organisaation tavoitteiden mukaisesti (ks. Ammons 1956; Wroom 1964, Ashfordin ja Tsuin 1991, 251 mukaan). Palaute on todettu vaikuttavan positiivisesti niin työtyytyväisyyteen kuin esimerkiksi urakehitykseenkin (Larson 1984, 43). Yksilön näkökulmasta palaute kertoo, kuinka hyvin yksilö on suoriutunut työstään (Nadler 1977, Larsonin 1984, 42 mukaan). Tästä johtuen palautteen saamisen voidaan katsoa olevan tärkeää niin työntekijöille kuin esimiehille.

Myönteisen ja kielteisen palautteen määrittelemisen on hankalaa, sillä palautteen saaja voi kokea myös positiiviseksi tarkoitetun palautteen negatiivisena. Ainoana kriteerinä voidaankin tästä johtuen pitää palautteen saajan omaa kokemusta. (Valo 1995, 104.) Tutkimusten mukaan esimiehillä on taipumus antaa huonosti hoidetusta työtehtävästä herkemmin palautetta kuin hyvin hoidetuista työsuorituksista (Ks. esim. Ruohotie 1995, 51). Tätä on selitetty esimerkiksi sillä, että alaisen työsuorituksen näkyvyys ja tavallisuudesta poikkeavuus vaikuttavat siihen, antaako esimies työntekijälle palautetta (Larson 1984, 45). Kuitenkin voidaan pohtia myös sitä, miten arvokkaana työntekijät voivat kokea positiivisen palautteen ihan tavallisistakin työsuorituksista. Voi olla, että hyvät työsuoritukset koetaan organisaatioissa enemmänkin yleisinä normeina tai ääneen lausumattomina edellytyksinä, kuin erillisinä positiivisen palautteen ja huomioinnin kohteina.

Perinteisesti työyhteisön palaute on liikkunut ylhäältä alaspäin eli esimieheltä alaiselle. Nykyään yhä useammassa organisaatioissa kannustetaan palautteen antoon myös alhaalta ylöspäin, toisin sanoen myös alaisia kannustetaan antamaan esimiehilleen palautetta. Tutkimusten mukaan alaisten esimiehille antamalla palautteella on merkittävää hyötyä. (Baron 1996, 338–339.) Alaisilta saatu palaute on arvokasta esimiesten kehittäessä johtamistaitojaan. Ashfordin ja Tsuin (1991, 251, 254) mukaan erityisesti negatiivisen pa-

lautteen etsiminen näyttäisi olevan tärkeää esimiehenä kehittyessä. Esimiesten kehittymisen kannalta onkin tärkeää, että he tiedostavat omat epätarkoituksenmukaiset toimintatapansa. Tässä tiedostamisprosessissa työntekijöiden palaute voi olla ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi voidaan ajatella, että asenteet palautetta kohtaan ovat merkittävä tekijä siinä, mitä esimiehet ajattelevat ja suhtautuvat palautteeseen.

### **Konfliktin hallinnan- ja ratkaisun taidot sekä neuvottelutaidot**

Konfliktien tai ristiriitojen muodostuminen on väistämätöntä, kun ihmiset pyrkivät sovittamaan yhteen mielipiteitään (Roloff & Soule 2002, 475). Näin on myös useissa työyhteisön neuvottelutilanteissa työntekijöiden ja esimiesten keskustellessa asioista ja pyrkiessä muodostamaan esimerkiksi yhteisesti hyväksytyjä lopputuloksia tai tavoitteita. Canary (2003, 515) toteaa, että konfliktien määrä on usein verrannollinen vuorovaikutuksen määrään. Siis mitä enemmän ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, sitä enemmän myös konflikteja syntyy. Tästä johtuen esimiesten vuorovaikutusosaamiseen on tärkeä kuulua myös konfliktin hallinnan- ja ratkaisun taitoja.

Työyhteisössä voi esiintyä kahdenlaisia konflikteja: tehtäväkeskeisiä (esimerkiksi työn suorittamiseen tai ideoihin liittyviä erimielisyyksiä), sekä affektiivisia konflikteja. Affektiiviset konfliktit uhkaavat usein toisen osapuolen minuutta tai identiteettiä. Näistä kahdesta konfliktista affektiivinen eli vahvasti tunnelatautunut konflikti on usein vaikeampi ratkaista. Konfliktien eskaloitumisen välttämiseksi olisikin keskeistä korostaa tarkoituksenmukaisia ongelmanratkaisukeinoja sekä konfliktien ohjaamista tehtäväkeskeisiksi. (de Dreu 1997 ; Jehn, 1997 ; Berkowitz, 1989, Keaslyn & Nowellin 2003, 344 mukaan.)

Konfliktitilanne, kuten vuorovaikutustilanne voidaan ymmärtää dynaamisena prosessina. Konfliktin hallinnan ja ratkaisun taitojen voidaan katsoa koostuvan kaikista vuorovaikutusosaamisen komponenteista. Esimerkiksi esimiesten reflektion taidoilla on merkitystä konfliktitilanteissa, sillä tilanteissa tulisi pyrkiä tarkastelemaan niin omaa kuin toisten osapuolten toimintaa. Lisäksi esimiesten metakognitiivisilta taidoilta vaaditaan paljon. Ristiriitatilanteissa olisi hyvä pyrkiä kontrolloimaan ja ohjaamaan omaa toimintaansa tarkoituksenmukaisella tavalla siten, että ei esimerkiksi menetä malttiaan hankalissakaan ristiriitatilanteissa. Konfliktitilanteissa huomionarvoista on myös pyrkiä alter-

sentriseen kuuntelemiseen, eli asettaa toisen osapuolen todellinen kuunteleminen kuuntelemisen tärkeimmäksi tavoitteeksi. Lisäksi olisi hyvä kiinnittää huomiota toisen osapuolen nonverbaalisen viestintään kuten esimerkiksi äänenpainoihin ja tunneilmaisuihin. Oman sanoman rakentamisen ja esittämisen taidot ovat myös tärkeitä. Konfliktitilanteissa on hyvä pyrkiä selkeään ja täsmälliseen ilmaisuun ja siihen, että sanomalle annetaan yhteisesti hyväksytyjä merkityksiä. Myös supportiivisuuden ja empatian osoittaminen on keskeistä. Ristiriitoja ratkaistaessa tulisi pyrkiä ymmärtämään toisen osapuolen näkökulmia sekä osoittamaan ymmärryksensä.

Konflikti voi parhaimmillaan lisätä ihmisten keskinäistä ymmärrystä, stimuloida positiivisia muutoksia ja helpottaa ihmisten vuorovaikutussuhteita (Roloff & Soule 2002, 475). Rakentavilla konfliktiratkaisutaidoilla onkin mahdollista, että ristiriidan ratkaiseminen synnyttää synnergisesti esimerkiksi yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita tai toimintamalleja. (Konfliktitilanteista sekä neuvottelemisesta ks. esim. Canary 2003; Roloff, Putnam & Anastasion 2003.)

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **4.1 Tutkimustehtävä ja metodologiset lähtökohdat**

Tämän pro gradu -työn tavoitteena on tarkastella Keskimaa Osk:n esimiesten vuorovaikutusosaamista. Keskimaa Osk on pääosin Keski-Suomen maakunnan alueella palveleva S-ryhmän alueosuuskauppa. Kohdeorganisaation viestinnässä on pääosin keskitytty ulkoiseen viestintään ja ”asiakkuusviestintään”. Johtamisviestinnästä ja sen merkityk-

sestä ei ole erillisiä mainintoja organisaation strategiassa, vaikkakin aiheen voi kokea olevan implisiittisesti mukana. Käytännössä usein oletetaan, että keskijohdon työtehtäviin kuuluu johtamistyön ”management puoli” eli työn suunnittelu, toteutus ja valvonta. On kuitenkin tärkeä huomioida, että kohdeorganisaation esimiehet ovat päivittäin tekemisissä työntekijöiden kanssa ja usein lähin esimies on myös työntekijöiden ainoa kontakti organisaation johtoportaan. Tämän takia voidaankin ajatella, että keskijohdon ammattiosaamiseen kuuluu työn suunnittelun ja organisoinnin lisäksi myös vuorovaikutusosaaminen, eli osaaminen, jota tarvitaan päivittäisessä kanssakäymisessä työntekijöiden ja organisaation muiden toimijoiden kanssa.

Tutkielmassa pyritään selvittämään, miten kohdeorganisaation esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan. Vuorovaikutusosaamista lähestytään kolmen eri kokonaisuuden

- vuorovaikutuksellisen toiminnan
- viestintäasenteiden, -arvojen ja -motivaation sekä
- vuorovaikutustaitojen kautta.

Lisäksi kartoitetaan tiettyjen organisaatioissa toteutettavien viestintäkäytänteiden toteuttamista. Tutkielmalla on myös eksploratiivinen luonne, eli yhtenä tavoitteena on tuottaa uutta tietoa kohdeorganisaation esimiesten vuorovaikutusosaamisesta ja näin vastata osaltaan kohdeorganisaation kehittämishaasteisiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

*1. Miten esimiehet jäsentävät viestinnän ja vuorovaikutuksen osaksi johtajuuttaan?*

Tällä tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, miten kohdeorganisaation esimiehet merkityksentävät viestinnän ja vuorovaikutuksen osaksi omaa johtajuuttaan. Cohen (2004, 177) toteaa, että viestintä ei ole vain yksi johtamisen työkaluista, vaan osa



johtamista ja johtajan ammattiosaamista. Tässä tutkielmassa lähdetään oletuksesta, että johtaminen on viestintää ja johtaminen toteutuu vuorovaikutusprosesseissa. Kysymyksen tavoitteena on selvittää, jäsentävätkö käytännön esimiestyötä tekevät esimiehet viestinnän ja vuorovaikutuksen osaksi johtajuuttaan.

## *2. Miten esimiehet arvioivat omaa viestintä- ja vuorovaikutusosaamistaan?*

Useiden tutkimusten mukaan (ks. esim. Penley, Alexander, Jernigan & Henwood 1991) menestyvät johtajat ovat taitavia vuorovaikutustiedoissaan- ja taidoissaan. Johtamisen tutkimuksen kentässä johtajan vuorovaikutusosaamisen määrittely on kuitenkin ollut vähäistä, vaikka useat teoriat, esimerkiksi taitonäkökulma tai karismaattisen johtamisen teoria, korostavat vuorovaikutuksen merkitystä menestyksekkäässä johtamisessa. Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli on vähäinen, eikä johtamistutkimus ole keskittynyt johtamisviestinnän eksplikointiin tai määrittelyyn (Salminen 2001). Tämän tutkimuskysymyksen avulla pyritään siis selvittämään, miten esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan ja minkälaisien taitojen kautta he kokevat osaamisensa konkretisoituvan. Tutkimusasetelma, jonka avulla haetaan vastauksia tutkimustehtävään, on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Tutkimusasetelma

TUTKIMUKSEN TAVOITE	TUTKIMUS- KYSYMYKSET	TARKASTELUN TASOT	MENETELMÄ
------------------------	-------------------------	----------------------	-----------

<p>Tutkielman tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation esimiesten käsityksiä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä johtajuudessaan.</p> <p>Tavoitteena on tarkastella miten esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan.</p>	<p>1. Miten esimiehet jäsentävät viestinnän ja vuorovaikutuksen osaksi johtajuuttaan?</p> <p>2. Miten esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestinnällinen toiminta</li> <li>- Viestintä asenteet, arvot ja motivaatio</li> <li>- Viestinnän eettisyys</li> <li>- Metakognitiivinen taso</li> <li>- Vuorovaikutustaidot</li> </ul>	<p>Kyselylomake kaikille Kohdeorganisaation esimiehille (N = 87).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Likertasteikollisia väittämiä.</li> <li>- Kaksi avointa kysymystä.</li> </ul>
--	--	--	--

Tutkimusta tehtäessä on pohdittava kysymyksiä, jotka ovat luonteeltaan filosofisia. Nämä kysymykset koskevat ihmistä, maailmaa, suhdetta todellisuuteen ja esimerkiksi tiedon luonnetta ja tapoja hankkia tietoa. Oletuksia nimitetään usein taustasitoumuksiksi tai filosofisiksi lähtökohdiksi. Nämä lähtökohdat ohjaavat tutkijaa valintoja tehtäessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 117.) Tämän tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat ovat humanistiset. Humanistisen ihmiskäsityksen mukaan yksilön käyttäytyminen ei ole lainalaista, vaan yksilöllinen todellisuus muodostuu aina tulkintojen kautta. Ihmisten käyttäytyminen on siis tavoitteellista ja yksilöllisistä lähtökohdistanousevaa. (Frey, Botan, Kreps 2000, 17–18.) Tutkielman tieteenfilosofisia lähtökohdita voi kuvailla myös konstruktivistisiksi. Konstruktivistinen todellisuus on eri henkilöiden suhteellista todellisuutta, vaikkakin osa todellisuudesta saattaa olla monien henkilöiden jakamaa. (Metsämuuronen 2005, 201.)

Ontologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, millaisena todellisuus koetaan ilmenevän ja mitä voimme siitä tietää (Metsämuuronen 2005, 199). Ontologisten kysymysten pohdinta tämän tutkielman osalta tarkoittaa esitettyjä perusteita esimerkiksi siitä, miten vuorovaikutusosaamisen käsite hahmotetaan, kenellä on oikeus arvottaa esimiehen osaamisen tasoa ja kenen tulkinta vuorovaikutusosaamisesta on oikeutettu. Tässä pro gradu -tutkielmassa vuorovaikutusosaamisen määritelmää käytetään viestintäkompetenssin ja viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen sijasta, koska halutaan korostaa esimiestyön vuorovaikutteisuutta. Vuorovaikutusosaaminen käsitetään viestintäkompetenssin synonyymiksi (viestintäkompetenssin käsitteestä ks. Valkonen 2003). Lähtökohtana on, että esimiehet saavat itse arvioida omaa osaamistaan vuorovaikutusosaamismittarin eli kyselylomakkeen väittämien ja avointen kysymysten avulla. Mittari rakennettiin laajan teoreettisen esiymmärryksen pohjalta sekä aikaisempien

viestintämittareita apuna käyttäen. Epistemologisissa eli tieto-opillisissa tarkasteluissa kysymykset koskevat tiedostamisen ja tiedonsaannin ongelmia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 118). Metodologisten kysymysten avulla päädytään valittuihin tiedonhankinta metodeihin. (Metsämuuronen 2005, 200.)

Tässä tutkielmassa tietoa tutkittavasta ilmiöstä hankitaan kyselyn avulla. Kyselyn vahva puoli tutkimusmenetelmänä on, että sen avulla saadaan suhteellisen nopeasti kerättyä tietoa laajoiltakin joukoilta. Kyselymenetelmää käytetäänkin usein mittaamaan ihmisten toimintaa, asenteita tai mielipiteitä. Koska tutkielmassa on päädytty käyttämään kyselyä tiedonhankintamenetelmänä, on hyvä myös huomioida tutkimusmenetelmän puutteet. Kyselyn ongelmana on usein pidetty tiedon pinnallisuutta ja heikkoa vastaamisprosenttia. Lisäksi on vaikea arvioida sitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn tai miten rehellisiä ja huolellisia he ovat olleet. On myös vaikea tietää, kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat tutkittavien kannalta, sillä vastaajat voivat esimerkiksi ajatella eri tavalla kuin kyselylomakkeen suunnittelija on arvioinut. (Ks. esim. Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 119–121; Kostiainen 2003, 61.)

Esitettyjä puutteita pyritään tässä tutkielmassa korjaamaan siten, että kyselylomakkeella saatua määrällistä tietoa täydennetään lomakkeen avointen kysymysten vastausten avulla. Vastaajilla oli siis myös mahdollisuus kertoa omin sanoin mielipiteensä siitä, millaisia vuorovaikutustaitoja esimiehet heidän mielestään tarvitsevat. Näin pyrittiin varmistamaan myös tutkittavien oman äänen ja ajatusten esiintulo.

Tutkittavaa ilmiötä, eli vuorovaikutusosaamista, voidaan pitää haasteellisena tutkia. Ajatus haasteellisuudesta nousee käsityksestä, että vuorovaikutusosaaminen voi olla ilmiö, josta kohdeorganisaation esimiehet eivät välttämättä ole täysin tietoisia ja jota he eivät välttämättä pysty täysin eksplikoimaan. Morley, Morreale ja Naylor (1994, 408) esittävät, että vuorovaikutusosaamisen itsearviointien ongelma on, että henkilö, joka pystyy arvioimaan toimintaansa tehottomaksi tai epätarkoituksenmukaiseksi, on osaamiseltaan kompetentti, kun taas epäkompetentti henkilö voi vastoin todellisuutta arvioida toimintaansa tehokkaaksi tai tarkoituksenmukaiseksi. Myös se, että vastaajaa pyydetään arvioimaan sellaista, josta hänellä ei välttämättä ole tietoa tai osaamista

voidaan kokea ongelmallisena. Kuitenkin esimerkiksi Mc Croskey ja Mc Croskey (1988) ovat esittäneet argumentteja itsearviointien puolesta. Heidän mukaansa itsearviot ovat valideja, jos ne mittaavat kompetenssin affektiivisia ulottuvuuksia tai kompetenssin osa-alueita, jotka ovat havaittavissa käyttäytymisessä. Itsearviot ovat ongelmallisia tapauksissa, joissa vastaajien pyydetään arvioimaan sellaisia asioita joista heillä ei ole osaamista tai he eivät halua kertoa totuutta. Toisaalta on olemassa näyttöä myös siitä, että ihmiset vastaavat yleensä totuudenmukaisesti – eivät sen mukaan, minkä tietävät olevan oikein tai hyväksyttyä (ks. esim. Morley, Morreale & Naylor 1994, 408).

#### **4.2 Mittarin laatiminen ja esittely**

Tässä tutkielmassa tietoa tutkittavasta ilmiöstä kerättiin vuorovaikutusosaamismittarin avulla. Vuorovaikutusosaamismittarissa eli kyselylomakkeessa (Liite 2) on kaksi eri osiota. Ensimmäinen osio on taustatietoja kartoittava. Osiossa kysyttiin vastaajien sukupuolta, ikää, organisaatioissa esimiehenä toimittua aikaa sekä sitä, jos on toiminut esimiehenä jossain toisessa organisaatiossa. Lisäksi kartoitettiin vastaajien toimiala.

Toinen osio rakentui neljästä eri kokonaisuudesta jotka olivat: esimiesten arviot viestintäkäytänteiden toteuttamisesta (kysymykset 1–3), esimiesten vuorovaikutuksellinen toiminta työyhteisössään (kohta 4, väittämät 1–12), esimiesten viestintäasenteet, -arvot ja viestintämotivaatio (kohta 5, väittämät 1–13) sekä vuorovaikutustaidot (kohta 6, väittämät 1-31). Vuorovaikutusosaamismittari koostuu vuorovaikutusosaamisen eri ulottuvuuksista joita ovat:

- vuorovaikutuksellinen toiminta
- viestintäasenteet ja -arvot sekä viestintämotivaatio
- kuuntelemisen ja havaitsemisen taidot
- sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan taidot
- metakognitiiviset taidot sekä reflektoinnin taidot
- supportiivisen viestinnän ja empatian taidot
- palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot
- konfliktinhallinnan ja –ratkaisun taidot sekä neuvottelutaidot

Vuorovaikutusosaamismittarin muuttujat määriteltiin ja laadittiin teoreettisen kirjallisuuden pohjalta. Väittämien ideoinnissa apuna käytettiin myös seuraavia viestintämittareita: Duran & Spitzberg 1995; Morley, Morreale & Naylor 1994; Pörhölä 1995; Rubin 1985; Rubin & Martin 1994. Aluksi väittämiä koottiin aivoriihen tapaan, jonka jälkeen väittämistä karsittiin epärelevantit, toisteiset tai muuten epätarkoituksenmukaiset väittämät pois. Osa väittämistä on rakentunut teoriakirjallisuuden pohjalta ilman lainauksia valmiista mittareista ja osa väittämistä muokkautui ideointiprosessin aikana niin paljon, että alkuperäinen lähde ei ole enää tunnistettavissa. Muutamia väittämistä ovat kuitenkin suoraan tai osittain lainattu jo valmiina olevista mittareista. Tällaisia väittämiä ovat: toisen osion viidennessä kohdassa väittäjä 5. (Pörhölä 1995) sekä kohdassa kuusi väittämät 1. (Pörhölä 1995), 12. (Rubin 1985), 16. (Pörhölä 1995), 21. (Rubin 1985) sekä väittäjä 23. (Rubin & Martin 1994).

Kyselyn asteikkona on viisiportainen Likertin-asteikkoon perustuva skaala jossa väittämät ovat: 1 = eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 3 = en eri mieltä mutta en samaa mieltäkään, 4 = melko samaa mieltä, 5 = samaa mieltä. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus vastata myös ”en osaa sanoa” rastittamalla ruutu, joka oli sijoitettu skaalasta hieman erilleen. Vastausvaihtoehto on mukana kyselyssä, sillä ennako-oletuksena oli, että kyselyyn vastaavilla esimiehillä ei välttämättä ole täysin selkeää omakohtaista kuvaa kaikista kyselylomakkeessa esitetyistä väittämistä. Siksi koettiin tarkoituksenmukaiseksi antaa myös vaihtoehto, joka antaa mahdollisuuden vastata ”en osaa sanoa”.

Suurin osa väitteistä oli positiivisessa muodossa, mutta käänteisiäkin väittämiä oli sisällytetty lomakkeeseen. On hyvä huomioda, että negatiivisessa muodossa olevat väittämät voidaan kokea vaikeiksi vastata ja vaativat myös loogista päättelyä (Fink 1995, 29). Negatiivisia tai käänteisiä väittämiä olivat lomakkeen 5. kohdassa väittämät 3, 6, 7 ja 10. Kuudennessa kohdassa väittämät ovat: 1, 8, 9, 14, 16, 17, 21 ja 29.

Kyselylomakkeen lopussa oli myös kaksi avointa kysymystä sekä kohta, johon oli mahdollisuus kirjoittaa ajatuksiaan vapaammin. Organisaatiotutkimuksen piirissä määrälliseen tutkimukseen yhdistetään usein myös laadullisia aineksia. Tämän kaltaista lähestymistapaa pidetään hyvänä laajemman ymmärryksen saavuttamisen kan-

nalta (ks. esim. Meyer 2002, 474). Avointen kysymysten avulla kartoitettiin esimiesten käsityksiä siitä, minkälaisia vuorovaikutustaitoja he liittävät esimiesten työkuvaan sekä sitä, mitkä työelämän vuorovaikutustilanteet ovat esimiesten mielestä haasteellisia. Kyselylomakkeen rakenne esitellään kuviossa 1.

<b>Taustatiedot</b>
<b>Viestintä käytänteet ja tavat</b> (kysymykset 1–3) - ”Kuinka usein pidät henkilökunnan palavereja?”
<b>Vuorovaikutuksellinen toiminta työyhteisössä</b> (kohta 4, väittämät 1–12) - ”Uudet ideat syntyvät toimipaikassamme/osastollamme usein yhteisen keskustelun tuloksena.”
<b>Vuorovaikutusasenteet, -arvot ja -motivaatio. Viestinnän eettisyys.</b> (kohta 5, väittämät 1–13) - ”Viestintä ja vuorovaikutus on tärkeää työssäni.”
<b>Vuorovaikutustaidot</b> (kohta 6, väittämät 1–31) - ”Osaan ilmaista ajatuksiani työntekijöille selkeästi ja täsmällisesti.” - ”Ollessani eri mieltä asioista minun on vaikea esittää asia niin, että muut eivät loukkaanu.”
<b>Avoimet kysymykset</b> (kysymykset 7–9) - ”Millaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja esimiehet sinun mielestäsi tarvitsevat työtehtävissään?”

KUVIO 1 Kyselylomakkeen rakenne

### 4.3 Tutkimusaineiston keruu

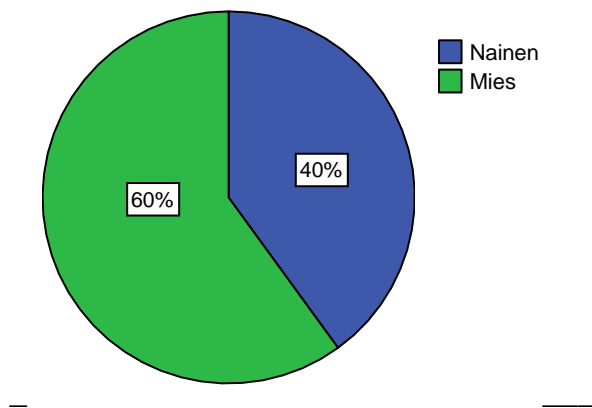
Kyselylomake lähetettiin kohdeorganisaation kaikille esimiehille (N = 87) sisäisenä postina. Kyselylomakkeeseen oli liitetty saatekirje (LIITE 1), jossa esiteltiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Kirjeessä kehoitettiin esimiehiä vastaamaan kyselyyn ja painotettiin vastausten anonymisyyttä.

Kyselyn varsinainen vastausaika oli kymmenen päivää, jonka jälkeen lähetettiin vielä kaksi sähköpostimuistutusta kyselyyn vastaamisesta. Postikyselyn ongelma on usein suureksikin muodostuva kato. Postikyselyjen vastausprosentti voi usein jäädä 30–40

prosenttiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 183). Kyselyyn vastasi yhteensä 40 esimiestä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 46 %. Vastausprosentti oli odotustenmukainen ja postikyselyn vastausprosentiksi hyvä.

### Vastaajien taustatiedot

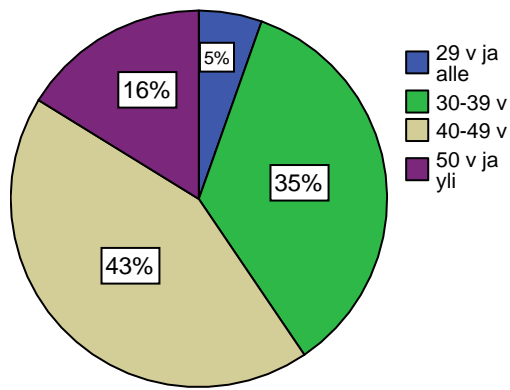
Kyselyyn vastasi yhteensä 40 esimiestä. Miehiä heistä oli yli puolet (60 %) ja naisia 16 (40 %). Kuviossa kaksi on esitetty vastaajien sukupuoli jakauma prosentuaalisesti.



KUVIO 2 Vastaajien sukupuolijakauma (%).

Taustatiedoissa oli myös ikää kartoittava kysymys. Esimiehillä oli mahdollisuus ilmoittaa ikänsä vuosissa, mutta vastauksia analysoitaessa rakennettiin muuttuja luokkia seuraavasti: 29 vuotta tai alle, 30–39 vuotta, 40–49 vuotta, 50 vuotta tai yli.

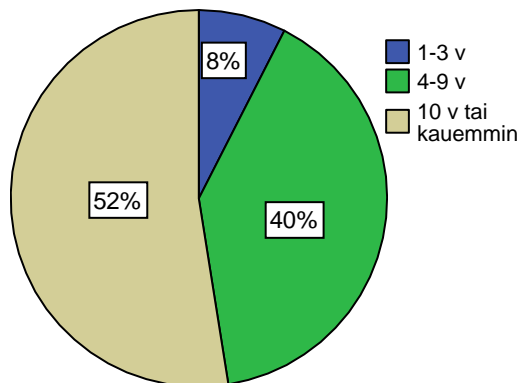
Kaksi (5 %) kyselyyn vastanneista esimiehistä ilmoittivat olevansa 29 -vuotiaita tai sitä nuorempia. Noin kolmas osa (35 %) oli 30–39 vuotiaita, vähän alle puolet vastaajista (43 %) eli 16 esimiestä kertoivat olevansa 40–49 -vuotiaita ja loput kuusi (16 %) ilmoittivat iäkseen 50 vuotta tai enemmän. Suurin osa kyselyyn vastanneista esimiehistä oli iältään siis 30–49 -vuotiaita. Kuviossa kolme on esitetty vastaajien ikäjakautuma.



KUVIO 3 Vastaajien ikäjakauma (%).

Taustatiedoissa kysyttiin myös kuinka monta vuotta vastaaja oli toiminut esimiesasemassa kohdeorganisaatiossa. Kysymys oli aseteltu niin, että esimiehet ilmoittivat ajan vuosina, mutta vastauksia analysoitaessa vastauksista on rakennettu muuttujaluokat 1-3 vuotta, 4-9 vuotta sekä 10 vuotta tai enemmän.

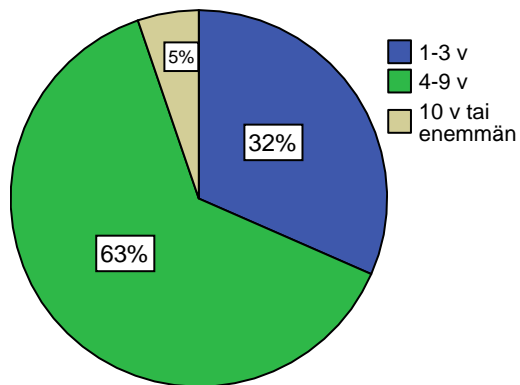
Kyselyyn vastanneilla esimiehillä oli runsaasti esimieskokemusta. Esimiehistä kolme (8 %) oli toiminut kohdeorganisaatioissa esimiehenä yhdestä kolmeen vuotta, 40 % kertoi toimineensa esimiehenä neljästä yhdeksään vuotta ja yli puolet (52 %) oli toiminut esimiestehtävissä kymmenen vuotta tai kauemmin. Kuviossa neljä on esitetty vastaajien esimieskokemus vuosina.



KUVIO 4 Vastaajien esimiesvuodet kohdeorganisaatiossa (%).

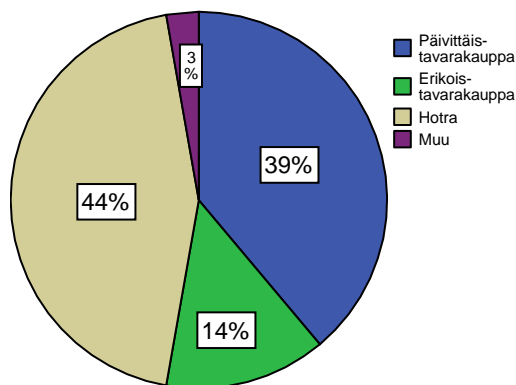


Lisäksi kysyttiin, onko vastaaja toiminut jossain muussa organisaatioissa esimiestehtävissä. Kyselyyn vastanneista esimiehistä puolet kertoi toimineensa myös jossain toisessa organisaatiossa esimiestehtävissä. Noin kolmasosa (32 %) heistä oli toiminut muussa organisaatiossa esimiesasemassa yhdestä kolmeen vuotta, yli puolet (63 %) neljästä yhdeksään vuotta ja loput vastanneista (5 %) kymmenen vuotta tai enemmän. Kuviossa viisi on havainnollistettu kuinka kauan vastaajat ovat toimineet muussa organisaatiossa esimiestehtävissä.



KUVIO 5 Vastaajien (N = 20) esimiesvuodet muussa organisaatiossa (%).

Lopuksi kartoitettiin kyselyyn vastanneiden esimiesten toimiala. Vajaa puolet (44 %) vastaajista toimivat hotelli- ja ravintola-alan esimiestehtävissä, reilu kolmannes (39 %) ilmoitti toimivansa päivittäistavarakaupan puolella, viiden (14 %) vastaajan toimiala oli erikoistavarakauppa, ja yksi (3 %) vastaajista ilmoitti toimialakseen liikennemyymälän. Kuviossa kuusi on esitetty vastaajien jakautuminen toimialoittain.



KUVIO 6 Vastaajien jakautuminen toimialoittain (%).

#### 4.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Aineiston analysoinnissa käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Määrällinen aineisto käsiteltiin SPSS- ohjelmalla (Statistical Package for Social Science) 12.1 for Windows- ohjelmalla. Ohjelmalla suoritettiin tilastollisia analyyskejä sekä tehtiin graafisia esityksiä. Viestintäkäytänteiden toteuttamista mitaneet kysymykset, eli kysymykset 1–3, käsiteltiin yksittäin ja tuloksia havainnollistetaan sektoridiagrammien avulla. Kohtien 4–6, eli esimiesten vuorovaikutuksellista toimintaa, esimiesten viestintäasenteita, -arvoja ja viestintämotivaatiota sekä vuorovaikutustaitoja mitanneita väittämiä tarkastellaan summamuuttujittain sekä yksittäisten väittämien avulla. Väittämistä rakentui seitsemän summamuuttujaa. Summamuuttujat ovat:

- 1. vuorovaikutuksellinen toiminta työyhteisössä
- 2. vuorovaikutusasenteet, -arvot ja -motivaatio sekä viestinnän eettisyys
- 3. sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan sekä havainnoinnin ja kuuntelemisen taidot
- 4. palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot
- 5. metakognitiiviset taidot ja taito reflektoida omaa sekä muiden toimintaa
- 6. supportiivisen viestinnän ja empatian taidot
- 7. konfliktinhallinnan ja -ratkaisuntaidot sekä neuvottelutaidot.

Summamuuttujien sekä yksittäisten väittämien avulla kuvataan esimiesten käsityksiä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä sekä esimiesten arvioita omasta vuorovaikutusosaamisestaan. Aineiston kuvaamisessa käytetään sekä yksittäisten väittämien, että summamuuttujien frekvenssi- ja prosenttijakaumia sekä keskiarvoja ja keskihajontoja. Summamuuttujien kaikkia väittämiä ei käydä yksitellen läpi, mutta kaikkien vuorovaikutusosaamismittarissa olleiden väittämien keskiarvot sekä keskihajonnat on koottu liitteeseen 3.

Muuttujien summapistemäärät jakautuivat viisiportaisen Likert-asteikon mukaan. Summamuuttujien summapistemäärien keskiarvot kuvaavat vastaajien käsitysten ja arviointien myönteisyyttä ja kielteisyyttä siten, että mitä suuremman arvon summa-

muuttuja saa, sitä myönteisemmät vastaajien asenteet, arvot tai käsitykset summamuuttujaa kohtaan ovat. Tuloksista voidaan myös tulkita vastaajien keskinäistä samanmielisyyttä analysoimalla väittämien ja summamuuttujien keskihajontoja.

Mittarissa yhtenä vastausvaihtoehtona oli myös vastata ”en osaa sanoa” rastittamalla ruutu, joka oli sijoitettu Likert-asteikosta hieman erilleen. Tätä vaihtoehtoa ei kuitenkaan käyttänyt kuin muutaman esimies muutaman väittämän kohdalla. Tästä johtuen ja tulosten selkeyden takia ”en osaa sanoa” vastausvaihtoehdot koodattiin SPSS-ohjelmaan samalla tavalla kuin tyhjät kohdat. ”En osaa sanoa” vastausvaihtoehdon raportoimatta jättämisestä voi tietenkin myös kritisoida. Tässä tutkielmassa päädyttiin ratkaisuun, sillä vastausvaihtoehtoa oli käytetty satunnaisesti vain muutamien väittämien kohdalla. Tästä syystä ja myös tulosten selkeyden kannalta tutkielmassa päädyttiin esitettyyn ratkaisuun.

Väittämien kautta saadun määrällisen aineiston lisäksi lomakkeessa oli avoimia kysymyksiä, joiden avulla saatiin laadullista aineistoa. Laadullisen aineiston avulla pyrittiin varmistamaan tutkittavien oman äänen ja merkityksentojen kuuluminen. Avointen kysymysten tarkoituksena oli laajentaa määrällistä aineistoa, ja antaa tutkittavien oman äänen ja merkitysten nousta esiin. Laadullisen aineiston avulla pyrittiin saamaan vastauksia siihen, minkälaisia vuorovaikutustaitoja esimiehet itse kokevat esimiestyössä tarvittavan ja minkälaiset viestintätilanteet he kokevat työssään haasteellisiksi. Lisäksi lomakkeen lopussa oli kohta, johon vastaajilla oli mahdollisuus kirjoittaa ajatuksiaan vapaammin. Tämän ”vapaan sanan” vastaukset oli kuitenkin mahdollista luokitella kahden ensimmäisen kysymyksen pohjalta muodostuneisiin luokkiin. Tulosten käsittelyssä ja raportointi vaiheessa, ”vapaan sanan” vastaukset sulautuvatkin kahden ensimmäiseen kysymyksen luokkiin.

Avoimista kysymyksistä saatua aineistoa kuvataan sisällön analyysin perusteella. (Ks. esim. Alasuutari 1994.) Esimiesten avointen kysymysten vastaukset luettiin ensiksi useita kertoja läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Aineiston sisällön pohjalta pyrittiin induktiivisesti muodostamaan yhtenäisiä luokkia. Analyysiyksikkönä saattoi olla vain yksi sana ”*ihmistuntemusta*”, useamman sanan muodostama kokonaisuus ”*palaverien pito*”, yksi lause ”*Selkeä kielen käyttö, varmistaa keskusteltavan asian ymmärtä-*

*minen.” tai useamman lauseen muodostama kokonaisuus ”Taitoa kahdenkeski-  
seen viestintään sekä suurten joukkojen viestintään. Tulla molemmissa, todella erilai-  
sissa tilanteissa ymmärretyksi ja saada viesti perille”. Esimiesten avointen vastausten  
analysoinnin perusteena oli, että jokainen sisällöllisesti uuden asian ilmaiseva mainin-  
ta luokiteltiin erikseen. Esimerkiksi vastaus: ”kirjallista viestintää” laskettiin yhdeksi  
maininnaksi. Sen sijaan vastaukseen: ” /1/ kyky antaa selkeitä toimintaohjeita ja /2/  
olla luotettava” sisältyy kaksi erillistä mainintaa. Mukana oli myös luokka, johon lai-  
tettiin yksittäiset maininnat, jotka eivät vastanneet sisällöllisesti mitään olemassa ole-  
vaa luokkaa. Tähän luokkaan ei kuitenkaan tullut kuin muutama maininta.*

#### **4.5 Mittarin reliabiliteetti**

Tässä opinnäytetyössä tietoa tutkittavasta ilmiöstä kerättiin vuorovaikutusosaamis-  
mittarin avulla, joka sisälsi määrällisiä ja laadullisia elementtejä. Vuorovaiku-  
tusosaamismittari rakennettiin teoreettisen kirjallisuuden avulla hankitun esiymmär-  
ryksen pohjalta sekä aikaisempia viestintämittareita apuna käyttäen. Mittari muodos-  
tui vuorovaikutusosaamisen eri osa-alueita käsittelevistä väittämistä sekä kahdesta  
avoimesta kysymyksestä.

Kyselylomakkeen määrällisen osion käyttökelpoisuutta mitattiin laskemalla reliabili-  
teetikertoimet (Cronbachin alfat). Reliabiliteetikertoimien avulla mitataan kysely-  
lomakkeen sisäistä yhtenäisyyttä. Korkea reliabiliteetti kuvaa myös sitä, että samat  
vastaajat vastaisivat samalla tavalla myös muilla mittauskerroilla. (Metsämuuronen  
2005, 456). Alfakerroin voi saada arvoja 0 ja 1 välillä. Metsämuurosen (2005, 515)  
mukaan Nunnallyn ja Bernstein (1994) toteavat, että alfan arvoa 0.60 voidaan pitää  
alimpana hyväksyttävän arvona.

Mittarin sisäisen yhteneväisyyden voidaan ajatella olevan tavoiteltavaa erilaisissa  
asennemittauksissa, mutta tutkielmassa käytetyn vuorovaikutusosaamismittarin koh-  
dalla yhteneväisyys ei kuitenkaan ole välttämätöntä (Valkonen 2003, 84). Tämä joh-  
tuu siitä, että vastaajat voivat kokea olevansa vuorovaikutustaidoissaan eri tasoilla.  
Vastaaja voi esimerkiksi kokea olevansa taitava antamaan selkeitä neuvoja ja ohjeita,  
mutta heikohko kuuntelutaidoissaan. Myös yksittäinen taito, kuten esimerkiksi kuun-

telemisen taito, on moniulotteinen ilmiö jolloin mittarin toimivuuden ehtona ei välttämättä voida pitää korkeita korrelaatiokertoimia.

Kyselylomakkeen reliabiliteettia tarkasteltiin kaikkien väittämien osalta ( $N = 55$ ) sekä erikseen kolmen eri summamuuttujan avulla. Summamuuttujat olivat: vuorovaikutuksellinen toiminta työyhteisössä (kohta 4 väittämät, 1-12), viestintäasenteet, -arvot, viestintämotivaatio sekä viestinnän eettisyys (kohta 5, väittämät 1-13) sekä vuorovaikutustaidoista koostuva summamuuttuja (kohta 6, väittämät 1-31). Mittarin reliabiliteetti oli kaikkien väittämien osalta .79, mitä voidaan pitää hyvänä.

”Vuorovaikutuksellinen toiminta työyhteisössä” summamuuttujan alfa oli .46. Väittämän ”henkilökuntapalaverissa tiedotan asioista työntekijöille” poistaminen nostaisi arvoa hieman ( $\alpha = .56$ ). Toimintamittarin alhainen alfan arvo on ymmärrettävää, sillä ihmisten vuorovaikutteinen toiminta on harvoin yhtenevää. Vastaaaja voi esimerkiksi johtaa palavereja niin, että niissä keskustellaan asioista yhdessä, mutta jättää varmistamatta, että myös ne työntekijät, jotka eivät olleet palaverissa läsnä, saivat tiedon palaverissa käsitellyistä asioista. ”Vuorovaikutusasenteet, arvot, motivaatio sekä viestinnän eettisyys” mittarin reliabiliteetti kerroin oli .47. Yksittäisten väittämien pois jättäminen ei olennaisesti vaikuttanut alfan arvoon. Matalaa alfaa voi osittain selittää summamuuttujien väittämien vähyyys. Metsämuuronen (2005 132, 515) toteaaakin, että pienet summamuuttujat voivat väittämien vähyyden vuoksi saada alhaisia alfan arvoja. Toisaalta väittämällä voi olla myös pieni varianssi, joka teknisesti alentaa alfaa. Tästä johtuva matala alfan arvo ei kuitenkaan tarkoita, että väittäjä tai kyselylomake olisi epäluotettava. Vuorovaikutustaidot summamuuttujan reliabiliteetti-kerrointa voidaan pitää hyvänä ( $\alpha = .83$ ). Muuttujien reliabiliteetti kertoimet on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Vuorovaikutusosaamismittarin sisäistä yhtenäisyyttä mittaavat reliabiliteettikerroimet ( $\alpha$ ).

Muuttujat	Reliabiliteettikerroin ( $\alpha$ )
Kaikki väittämät (N=55)	.79
Vuorovaikutuksellinen toiminta työyhteisössä (kohta 4, väittämät 1-12)	.46
Vuorovaikutusasenteet, arvot, motivaatio sekä viestinnän eettisyys	

(kohta 5, väittämät 1-13)		. 47
Vuorovaikutustaidot (kohta 6, väittämät 1-31)		. 83

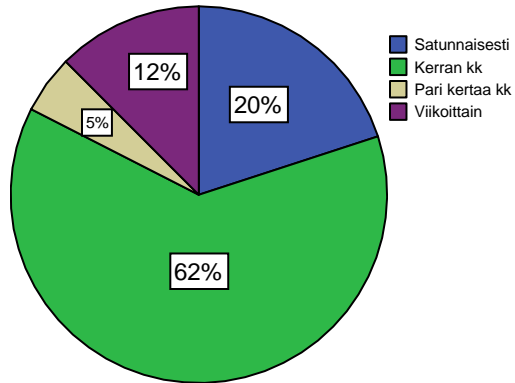
## 5 TULOKSET

### 5.1 Esimiesten käsitykset organisaation viestintäkäytänteiden toteuttamisesta

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella merkityksentäviäkö kohdeorganisaation esimiehet viestinnän ja vuorovaikutuksen osaksi johtajuuttaan. Tavoitteena oli myös tarkastella miten esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan. Lisäksi kartoitettiin esimiesten kokemuksia tiettyjen viestintäkäytänteiden toteuttamisesta. Aluksi tarkastellaan kuinka usein esimiehet arvioivat pitävänsä henkilökunnan kunnan palaverreja, tiedottavansa kirjallisesti sekä järjestävänsä kehityskeskusteluja.

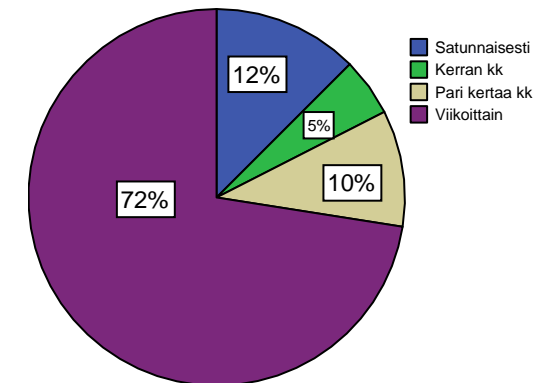
Esimiehet arvioivat pitävänsä *henkilökunnan palaverreja* suhteellisen säännöllisesti. Yli puolet vastaajista (62 %) kertoi pitävänsä henkilökunnan palaverreja kerran kuu-

kaudessa, muutamat (5 %) ilmoittivat pitävänsä palavereja pari kertaa kuukaudessa ja viisi (12 %) esimiestä kertoi pitävänsä palavereja viikoittain. Kahdeksan esimiestä (20 %) ilmoitti pitävänsä henkilökunnan palavereja satunnaisesti. Kuviossa seitsemän näkyvät ensimmäisen kysymyksen vastausten jakauma sekä vaihtoehtojen vastausprosentit.



KUVIO 7 Esimiesten arviot henkilökuntapalavereiden pitämisestä. Esimiesten (N = 40) vastausten jakauma sekä vastausvaihtoehtojen vastausprosentit.

Suurin osa (72 %) esimiehistä ilmoitti *tiedottavansa kirjallisesti* toimipaikoissaan viikoittain. Seitsemän (15 %) joko kerran kuukaudessa tai pari kertaa kuukaudessa ja loput viisi (12 %) esimiestä kertoi tiedottavansa kirjallisesti toimipaikassaan satunnaisesti. Kuviossa kahdeksan näkyvät toisen kysymyksen vastausten jakauma sekä vaihtoehtojen vastausprosentit.



KUVIO 8 Esimiesten arviot kirjallisesta tiedottamisesta. Esimiesten (N = 40) vastausten jakauma sekä vastausvaihtoehtojen vastausprosentit.

Lähes kaikki (95 %) kohdeorganisaation esimiehet kertoivat *pitävänsä kehityskeskusteluja* kerran vuodessa. Loput kaksi (5 %) vastaajaa ilmoittivat, että he järjestävät kehityskeskusteluja kaksi kertaa vuodessa joko säännöllisesti tai tarpeen sitä vaatiessa.

## 5.2 Esimiesten itsearvioinnit omasta vuorovaikutusosaamisestaan

Kohdeorganisaation esimiesten käsityksiä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä esimiestyössään sekä esimiesten itsearvioita omasta vuorovaikutusosaamisestaan tarkastellaan seitsemän eri summamuuttujan ja muuttujien summapistemäärien keskiarvojen avulla. Summamuuttujat ovat:

- 1. vuorovaikutuksellinen toiminta työyhteisössä
- 2. vuorovaikutusasenteet, arvot, motivaatio sekä viestinnän eettisyys
- 3. sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan sekä havainnoinnin ja kuuntelemisen taidot
- 4. palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot
- 5. metakognitiiviset taidot ja taito reflektoida omaa sekä muiden toimintaa
- 6. supportiivisen viestinnän ja empatian taidot
- 7. konfliktinhallinnan ja -ratkaisuntaidot sekä neuvottelutaidot.

Summamuuttujien summapistemäärien keskiarvo voi olla 1–5. Mitä suurempi arvo on, sitä positiivisempi tulos on. Summamuuttujan suuri pistemäärä kertoo siis esimerkiksi vastaajien positiivisista asenteista vuorovaikutusta kohtaan tai siitä, että he ovat arvioineet omaa vuorovaikutusosaamistaan taitavaksi. Vastaajien käsitysten neutraaliutta summamuuttujan väittämiin ilmaisee arvoasteikon keskimäinen luku (3). Lisäksi tarkastellaan erikseen yksittäisiä väittämiä. Kaikkia väittämiä ei tarkastella yksittäin, mutta kaikki väittämät sisältyvät esitettyihin summamuuttujiin. Kaikkien väittämien keskiarvot ja hajonnat on esitetty myös liitteessä kolme.

## Esimiesten arviot vuorovaikutuksellisesta toiminnastaan työyhteisössä



Ensimmäisen summamuuttujan ”vuorovaikutuksellinen toiminta työyhteisössä” avulla pyrittiin kartoittamaan esimiesten (N = 40) arvioita siitä, kuinka vuorovaikutuksellista heidän toimintansa osastolla tai toimipaikassa on. Mittarissa oli 12 väittämää, joihin vastaajat vastasivat ympäröimällä skaalasta vastausvaihtoehdon asteikolla 1–5, sen mukaan mikä vastaajan mielestään parhaiten kuvasi omaa toimintaa osastolla tai toimipaikassa. Väittämien avulla kartoitettiin esimiesten omia arvioita esimerkiksi siitä, miten he toimivat palavereissa, kuinka he kokevat välittävänsä tietoa esimerkiksi ilmoitustaulun avulla, miten uudet ideat ja ajatukset syntyvät osastolla tai toimipaikassa ja miten päätöksiä heidän mielestään tehdään. Lisäksi kartoitettiin, miten esimiehet mielestään toimivat kehityskeskusteluissa ja miten vuorovaikutteisuus heidän mielestään toteutuu esimerkiksi työvuorolistoja tehdessä.

Esimiehet arvioivat toimivansa vuorovaikutuksellisesti työyhteisössään. Vuorovaikutuksellinen toiminta työyhteisössä summamuuttujen summapistemäärien keskiarvo on 4.2 (s = .35). Vastaajien käsitysten keskiarvot vaihtelivat skaalan yläpään arvojen 3.6–4.9 välillä, skaalan ollessa 1–5.

Esimiehet arvioivat sekä tiedottavansa palavereissa (ka. = 4.6, s = .72) että johtavanansa palavereja niin, että asioita pohditaan ja niistä keskustellaan yhdessä (ka. = 4.2, s = .66). Lisäksi esimiehet kertoivat varmistavansa, että myös ne työntekijät, jotka eivät olleet palavereissa läsnä tietävät mitä asioita palaverissa käsiteltiin (ka. = 4.5, s = .68). Vastaajat ilmoittivat myös huomioivansa työntekijöiden toiveita työvuorolistoja suunnitellessaan (ka. = 4.7, s = .67). Esimiesten mielestä vuorovaikutus korostui osastolla tai toimipaikassa myös muissa tilanteissa, kuten esimerkiksi uusia ideoita kehitellessä (ka. = 4.0, s = .83). Lisäksi vastaajat kertoivat huomioivansa (ka. = 4.2, s = .52) sekä kysyvänsä (ka. = 3.8, s = .82) työntekijöiden mielipiteitä päätöksiä tehdessään. Taulukossa kolme on esitetty esimiesten käsitysten kielteisyys ja myönteisyys omasta vuorovaikutuksellisesta toiminnastaan osastolla tai toimipaikassa. Vastusskaalan arvot 1–2 kuvaavat vastaajien kielteistä, arvo 3 neutraalia ja arvot 4–5 myönteistä suhtautumista summamuuttujan väittämiä kohtaan.

TAULUKKO 3 Esimiesten käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) omasta vuorovaikutuksellisesta toiminnastaan osastolla tai toimipaikassa.

Esimiesten vuorovaikutukselliseen toimintaan liittyvät väittämät.	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	% (1-2)	% (3)	% (4-5)
1. Henkilökuntapalavereissa tiedotan asioista työntekijöille	3	5	92
2. Johdan henkilökuntapalavereja niin, että niissä keskustellaan ja pohditaan asioita yhdessä.	-	13	88
3. Varmistan, että myös ne työntekijät, jotka eivät ole palavereissa läsnä, tietävät mitä asioita palavereissa on käyty läpi.	-	10	90
6. Työvuorolistoja tehdessäni, huomioin työntekijöiden toiveet mahdollisuuksien mukaan.	3	3	95
7. Uudet ideat syntyvät toimipaikassamme/osastollamme usein yhteisen keskustelun tuloksena.	5	18	77
8. Päätöksiä tehdessäni, otan työntekijöiden mielipiteet huomioon, aina kun se on mahdollista.	-	5	95
9. Kysyn työntekijöiden mielipiteitä päätöksiä tehdessäni.	5	28	67

### **Esimiesten arviot vuorovaikutusasetestaan, arvoistaan, motivaatiostaan sekä viestintänsä eettisyydestä**

”Vuorovaikutusasetteet, -arvot, viestintämotivaatio ja viestinnän eettisyys” -summamuuttujan avulla kartoitettiin, kokevatko vastaajat vuorovaikutuksen arvokkaana johtamisen välineenä. Eli uskovatko he oman viestintänsä merkityksellisyyteen tai onko vastaajilla esimerkiksi motivaatiota sekä uskallusta osallistua vuorovaikutustilanteisiin ja jakaa tietoa työntekijöille. Lisäksi tarkasteltiin vastaajien käsityksiä viestinnän eettisten periaatteiden noudattamisesta.

Esimiehet arvioivat omia viestintäasetteitaan ja -arvojaan sekä viestintämotivaatiotaan myönteisesti. Mittarin summapistemäärien keskiarvo on 4.2 (s = .29). Vastaajien käsitykset vaihtelivat skaalan yläpään arvojen 3.9–4.9 välillä. Mittarin vastauskaala oli 1–5.

Esimiehet kertoivat pitävänsä tärkeänä viestintää ja vuorovaikutusta (ka. = 4.9, s. = .27), kehityskeskusteluja (ka. = 4.7, s = .66) sekä myös palautteen antamista työntekijöille (ka. = 4.9, s = .36). Lisäksi esimiesten mielestä myös työntekijöillä on oikeus antaa palautetta esimiehelleen (ka. = 4.63, s = .63). Vastausten perusteella näyttäisi

siltä, esimiehet luottavat siihen, että keskustelemalla on mahdollista selvittää useimmat työyhteisön haasteet (ka. = 4.6, s = .55).

Esimiesten mielestä vuorovaikutustaitoja ei tule pitää työhön kuuluvana ylimääräisenä osaamisena (ka. = 3.57, s = 1.6). On hyvä kuitenkin huomata, että keskihajonta kyseisessä väittämässä on reilusti yli yhden. Tästä voidaan päätellä, että osa kyselyyn vastanneista esimiehistä pitää vuorovaikutustaitoja ylimääräisenä osaamisena, kun taas osa vastaajista pitää vuorovaikutustaitoja osana ammattiosaamistaan. Toisaalta esimiehet olivat melko samaa mieltä siitä, että heillä on mielestään hyvät vuorovaikutustaidot (ka. = 3.6, s = .77). Esimiehet olivat osittain keskenään erimielisiä siitä, onko tiedottaminen turhaa, jos ei ole mitään tärkeää kerrottavaa (ka. = 3.3, s = 1.1) sekä siitä onko tärkeää kertoa työntekijöille sellaisista asioista, jotka eivät koske omaa työtiimiä (ka. = 3.9, s = .92). Väittämään ”tiedottaminen on turhaa, jos ei ole mitään tärkeää kerrottavaa” vähän vajaa kolmas osa vastaajista (28 %) suhtautui neutraalisti. Melkein neljännes (23 %) esimiehistä oli sitä mieltä, että tiedottaminen on turhaa jos ei ole mitään tärkeää kerrottavaa. Vain alle puolet vastaajista (49 %) oli sitä mieltä, että tiedottamista ei tule pitää turhana vaikka ei olisikaan mitään tärkeää kerrottavaa.

Vastauksista käy lisäksi ilmi, että esimiehet pohtivat viestinnän eettistä vastuuta sillä he kertovat miettivänsä, miten heidän oma toimintansa voi vaikuttaa muihin vuorovaikutustilanteen osapuoliin (ka.= 3.9, s = .64) sekä mitä laajempia seuraamuksia omalla toiminnalla voi olla (ka. = 3.7, s = .88). Kuitenkin tämän väittämän kohdalla lähes kolmas osa (28 %) vastaajista valitsi neutraalin vaihtoehdon. Taulukossa neljä on esitetty esimiesten käsitysten kielteisyys ja myönteisyys viestintään ja vuorovaikutukseen kohdistuvista asenteistaan ja arvostuksistaan sekä viestintämotivaatiostaan.

TAULUKKO 4 Esimiesten käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) viestinnällisistä arvoista, asenteista ja motivaatiosta sekä viestinnän eettisyydestä.

Esimiesten viestintäasenteita, -arvoja ja viestintämotivaatiota sekä viestinnän eettisyyttä koskevat väittämät.	Kielteinen %	Neutraali %	Myönteinen %
	(1–2)	(3)	(4–5)
1. Viestintä ja vuorovaikutus on tärkeää työssäni.	-	-	100

\* Väittämät ovat kielteisessä muodossa. Vastaukset on koodattu käänteisesti.

2. Palautteen antaminen työntekijöille on tärkeää.	-	-	100
3. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat ns. ylimääräistä osaamista työssäni.*	59	5	35
4. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä.	3	3	95
5. Luotan siihen, että keskustelemalla pystyy selvittämään useimmat työyhteisöni haasteet.	-	3	98
6. Tiedottaminen on turhaa, jos ei ole mitään tärkeää kerrottavaa.*	49	28	23
7. Mielestäni ei ole tärkeää kertoa työntekijöille sellaisista työasioista, jotka eivät koske meidän tiimiämme.*	75	13	13
8. Minulla on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot.	3	40	58
9. Yleensä mietin, miten oma toimintani vuorovaikutustilanteissa voi vaikuttaa muihin.	-	26	74
10. Työntekijän asemaan ei kuulu antaa minulle palautetta tekemästani työstä.*	93	8	-
13. Yleensä mietin, mitä laajempia seuraamuksia viestintäkäyttäytymiselläni voi olla.	10	28	63

### **Esimiesten arviot sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan sekä havainnoinnin ja kuuntelemisen taidoistaan**

Summamuuttuja sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan sekä havainnoinnin ja kuuntelemisen taidoista rakentui väitteistä, joiden tarkoituksena oli tarkastella esimiesten arvioita esimerkiksi siitä, kuinka he mielestään osaavat muodostaa viestejä tai ovatko he tyytyväisiä sanomiensa sisältöihin ja niiden tarkoituksenmukaisuuteen. Mittarin avulla tarkasteltiin myös miten esimiehet arvioivat omia havainnoinnin ja kuuntelemisen taitojaan.

Esimiehet (N = 40) arvioivat omia sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan sekä havainnoinnin ja kuuntelemisen taitojaan myönteisesti, sillä summamuuttujan summapistemäärien keskiarvo oli 4.0 (s = .39). Vastaajien käsitykset vaihtelivat skaalan yläpään arvojen 3.4–5 välillä. Asteikko oli 1–5.

Esimiehet olivat mielestään taitavia kuuntelijoita. Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että työntekijöiden puhuessa esimiehet keskittyvät kuuntelemaan (ka. = 4.3, s = .61), välttävät turhia keskeytyksiä (ka. = 4.0, s = .85) ja miettivät onko heille kerrottu asia henkilökohtainen mielipide vai tosi asia (ka. = 3.8, s = .84). Viimeisen väittämän kohdalla kolmas osa (33 %) esimiehistä valitsi kuitenkin neutraalin vaihtoehdon. Esimiehet eivät mielestään myöskään yritä näyttää siltä, että kuuntelisivat vaikka miettisivätkin jotain muuta (ka. = 3.9, s = .97). On hyvä huomata, että väittämässä on melko suuri keskihajonta, eli esimiesten arviot vaihtelivat melko laajasti tämän väittämän kohdalla.

Esimiehet arvioivat myös sanoman rakentamisen, sisällöntaitojaan sekä ilmaisutapojaan myönteisesti. Vastaajien käsitysten mukaan, he osaavat antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita (ka. = 4.1, s = .50), eikä heidän tarvitse selittää asiaa moneen kertaan työntekijöiden kysyessä neuvoja (ka. = 4.0, s = .90). Esimiehet kertoivat mielestään osaavansa ilmaista ajatuksiaan työntekijöille selkeästi ja täsmällisesti (ka. = 3.7, s = .61), eikä heistä tunnu siltä, että kertoessaan asioista työntekijöille heidän puheensa olisi sekavaa tai vaikeasti ymmärrettävää (ka. = 3.9, s = .85). Taulukon viisi avulla voi tarkastella esimiesten käsitysten kielteisyyttä ja myönteisyyttä sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan sekä havainnoinnin ja kuuntelemisen taidoistaan.

TAULUKKO 5 Esimiesten käsitysten kielteisyyttä ja myönteisyyttä (%) sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan sekä havainnoinnin ja kuuntelemisen taidoistaan.

Sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan sekä havainnoinnin ja kuuntelemisen taidoja koskevat väittämät	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
	(1-2)	(3)	(4-5)
5. Työntekijän puhuessa minulle keskityn kuuntelemaan.	-	8	92
9. Yritän usein näyttää siltä, että kuuntelen, vaikka mietinkin jotain muuta.	13	13	75
12. Kuunnellessani mietin, onko minulle kerrottu asia henkilökohtainen mielipide vai tosiasia.	5	33	62
13. Osaan ilmaista ajatuksiani työntekijöille selkeästi ja täsmällisesti.	3	30	68
16. Kertoessani asioista, minusta tuntuu usein siltä, että puheeni on sekavaa tai vaikeasti ymmärrettävää.	78	13	10

\* Väittämät ovat käänteisiä. Vastaukset on koodattu käänteisesti.

18. Osaan antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.	-	10	90
21. Työntekijän kysyessä minulta neuvoja, joudun usein selittämään asian moneen kertaan, ennen kuin he ovat tyytyväisiä vastaukseeni.*	73	20	8
26. Työntekijän puhuessa minulle, vältän turhia keskeytyksiä.	5	18	73

### Esimiesten arviot palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidoistaan

”Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot” -summamuuttujan avulla on mahdollista kartoittaa esimiesten käsityksiä palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidoistaan. Mittarin avulla kartoitettiin esimerkiksi esimiesten arvioita myönteisen ja säännöllisen palautteen antamisesta sekä esimerkiksi esimiesten kokemuksia työntekijöistä palautteen antajina. Esimiesten arviot olivat neljännen summamuuttujan osalta suhteellisen myönteisiä, sillä osion summapistemäärän keskiarvo oli 3.7. Vastaaajien käsitykset vaihtelivat 2.3–5.0 välillä, asteikon ollessa 1–5.

Kyselyyn vastanneet esimiehet suhtautuivat myönteisesti palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Vastaaajien itsearvion mukaan he antavat usein myönteistä palautetta työntekijöilleen, vaikka mitään ”suurta ja hienoa” ei olisikaan tapahtunut (ka. = 3.5, s = .88). Esimiehet arvioivat myös, että heidän on helppo antaa palautetta työntekijöilleen (ka. = 4.1, s = .83). Tulosten pohjata voidaan päätellä että, esimiehet kokevat työntekijöiden antavan heille palautetta (ka. = 3.6). Käsitykset vaihtelivat vastaaajien kesken melko paljon (s = 1.1), sillä vain vähän yli puolet (53 %) vastaaajista suhtautui myönteisesti tähän väittämään. Toisaalta esimiehet arvioivat, että he pyrkivät kehittämään johtamistapojaan työntekijöiden antaman palautteen pohjalta (ka. = 4.1, s = .75). Taulukossa kuusi on esitetty esimiesten käsitysten kielteisyyttä ja myönteisyyttä palautteen antamisesta ja vastaanottamisen taidoistaan.

TAULUKKO 6 Esimiesten käsitysten kielteisyyttä ja myönteisyyttä (%) palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidoistaan.

Väittämät palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidoista	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
	(1–2)	(3)	(4–5)

11. Annan usein myönteistä palautetta työntekijöille, vaikka mitään ”suurta ja hienoa” ei olisikaan tapahtunut.	3	8	80
25. Minun on helppo antaa palautetta työntekijöille.	5	15	80
27. Työntekijät antavat minulle palautetta työstäni.	28	20	53
28. Pyrin kehittämään johtamistapojani työntekijöiden antaman palautteen pohjalta.	3	17	80

### **Esimiesten arviot metakognitiivisista taidoistaan sekä oman ja muiden toiminnan reflektoinnin taidoistaan**

”Metakognitiiviset taidot ja taito reflektoida omaa sekä muiden toimintaa” - summamuuttuja tarjoaa meille tietoa esimiesten arvioista metakognitiivisista taidoistaan sekä oman ja muiden toiminnan reflektoinnin taidoistaan. Mittarin avulla kartoitettiin esimerkiksi esimiesten itsearvioita oman toimintansa mutta myös muiden toiminnan havainnoinnin sekä mukauttamisen taidoista. Esimiesten käsitykset omista metakognitiivisista ja reflektion taidoistaan olivat myönteisiä. Summamuuttujan summapistemäärien keskiarvo oli 3.8. Vastaajien käsitykset vaihtelivat 2.6–4.7 välillä skaalan ollessa 1–5.

Kyselyyn vastanneet esimiehet suhtautuivat reflektoinnin taitoihinsa myönteisesti. Vastaajien arviointien mukaan he miettivät ennen vaativaa viestintätilannetta, miten he esittävät asiansa (ka. = 4.4, s = .66). Tuloksista voi päätellä että esimiesten on helppo mukautua erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin (ka. = 3.8, s = .68) ja heillä on vuorovaikutustilanteissa myös tapana tarkastella miten muut reagoivat heidän toimintaansa (ka. = 3.7, s = .89). Esimiehet kertoivat myös pohtivansa, minkälaisen vaikutelman muut hänestä muodostivat (ka. = 3.4, s = .98). Väittämän keskihajonta nousee kuitenkin lähelle yhtä ja vain puolet (50 %) vastaajista on ottanut myönteisen kannan tähän väittämään. Vähän yli kolmas osa (37 %) vastaajista suhtautui väittämään neutraalisti. Voidaankin ajatella, että jatkuva muiden itsestään saamien mielikuvien pohdiskelu ei ole tarkoituksenmukaista, ja ehkäpä siksi esimiehet ovat valinneet neutraalin kannan. Vastaajat arvioivat myös tarkastelevansa tietoisesti muiden ihmisten toimintaa vuorovaikutustilanteissa (ka. = 3.7, s = .73). Lisäksi he kertoivat huomaavansa, jos he ovat sanoneet jotain sopimatonta tai loukkaavaa (ka. = 4.0, s = .83). Taulu-

kossa seitsemän on esitetty esimiesten käsitysten kielteisyys ja myönteisyys reflektion taidoistaan.

TAULUKKO 7 Esimiesten käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) reflektion taidoistaan.

Väittämät metakognitiivisista ja reflektion taidoista	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
	(1–2)	(3)	(4–5)
2. Minun on helppo mukautua erilaisiin viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin.	3	30	68
3. Ennen vaativaa viestintätilannetta mietin, miten esitän asiani.	3	3	95
4. Minulla on vuorovaikutustilanteissa tapana tarkastella, miten muut reagoivat toimintaani.	8	28	64
6. Vuorovaikutustilanteen (esim. keskustelun) jälkeen pohdin millaisen vaikutelman muut saivat minusta.	13	37	50
7. Tarkastelen tietoisesti muiden ihmisten toimintaa vuorovaikutustilanteissa.	8	25	68
32. Huomaan jos olen sanonut jotain sopimatonta tai loukkaavaa.	5	10	85

### Esimiesten arviot supportiivisen viestinnän ja empatian taidoistaan

”Supportiivisen viestinnän ja empatian taidot” -summamuuttujan avulla voimme tarkastella esimiesten käsityksiä esimerkiksi siitä, miten esimiehet arvioivat kannustavansa työntekijöitään tai onko heidän mielestään helppo tukea työntekijöitään. Esimiesten arviot olivat myönteisiä myös tämän mittarin osalta, sillä muuttujan summapistemäärien keskiarvo oli 4,0 vastaajien käsitysten vaihdella 2,67–5,0. Asteikko oli 1–5.

Esimiehet arvioivat olevansa taitavia supportiivien viestinnän ja empatian taidoissaan. Vastaajat kertoivat, että heidän on helppo havaita, jos työntekijät ovat jostain huolissaan (ka. = 3.9, s = .91). Esimiesten mielestä he myös pyrkivät asettumaan työntekijän ”saappaisiin” ja ottamaan osaa tunteisiin työntekijän kertoessa häntä vaivaavasta asiasta (ka. = 3.7, s = .89). Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiehet kannustavat työntekijöitään heidän työtehtävissään (ka. = 4.5, s = .60). Esimiesten käsitysten kielteisyys ja myönteisyys on esitetty taulukossa 8.



TAULUKKO 8 Esimiesten käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) supportiivisen viestinnän ja empatian taidoistaan.

Väittämät supportiivisen viestinnän ja empatian taidoista.	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
	(1–2)	(3)	(4–5)
20. Minun on helppo havaita, jos työntekijät ovat jostain huolissaan.	10	8	89
23. Alaiseni kertoessa häntä vaivaavasta asiasta, pyrin asettumaan hänen saappaisiinsa ja ottamaan osaa hänen tunteisiinsa.	8	21	72
24. Kannustan työntekijöitä heidän työtehtävissään.	-	5	95

### Esimiesten arviot konfliktinhallinnan ja -ratkaisun taidoistaan sekä neuvottelutaidoistaan

Seitsemäs summamuuttuja ”konfliktinhallinnan ja -ratkaisutaidot sekä neuvottelutaidot” koostuu väitteistä, joiden avulla tarkasteltiin esimiesten arvioita esimerkiksi siitä, miten he toimivat ristiriitatilanteissa tai neuvotteluissa. Vastaajien arviot olivat tämän summamuuttujan osalta melko neutraaleja ja myös hajosivat melko laajasti. Mittarin summapistemäärien keskiarvo oli 3,7. Vastaajien käsitykset vaihtelivat 2,7–4,6 välillä. Asteikko oli 1–5.

Esimiesten vastausten keskiarvon mukaan suhtautuminen väittämään ”ristiriitatilanteissa pyrin etsimään ratkaisua, joka miellyttää kaikkia osapuolia” oli melko neutraalia (ka = 3.2, s = 1.2). Jokseenkin neutraalisti (ka. = 3.6, s = 1.0) suhtauduttiin myös väittämään ”pyrin palaverissa lopputulokseen, johon kaikki voivat olla tyytyväisiä”. On hyvä kuitenkin huomata, että esimiesten käsitykset omista toimintatavoistaan hajosivat melko laajasti, sillä keskihajonta väittämissä on 1,2 ja 1,0 ja esimerkiksi väittämään ”ristiriitatilanteissa pyrin etsimään ratkaisua, joka miellyttää kaikkia osapuolia” vain alle puolet (43 %) vastaajista suhtautui myönteisesti.

Esimiesten käsitykset olivat suhteellisen neutraaleja (ka. = 3.2, s = 1.0) myös väittämän ”en koskaan menetä malttiani hankalissa ristiriitatilanteissa” kohdalla. Väittämän kohdalla keskihajonta nousee melko korkeaksi ja kuvaavaa onkin, että väittä-

mään vastasi myönteisesti vain alle puolet (43 %) vastaajista. Esimiehet arvoivat tarkastelevansa ristiriitatilanteita aina kaikkien osapuolten näkökulmasta (ka. = 3.8, s = .90), mutta myös tämän väittämän osalta esimiesten arviot omista toimintatavoistaan ovat keskenään osittain eriäviä.

Vastaajat eivät kokeneet, että heidän on vaikea esittää eriäviä mielipiteitä niin, etteivät muut loukkaannu (ka. = 3.75, s = .90) eikä esimiesten ole mielestään vaikea puuttua osaston tai toimipaikan ristiriitatilanteisiin (ka. = 4.2, s = .82). Esimiesten arvioiden mukaan he myös miettivät millaisia henkilöiden välisiä valtasuhteita asioiden taustalla saattaa vaikuttaa (ka. = 3.9, s = .79). Vastaajien arvioiden kielteisyys ja myönteisyys on esitetty taulukossa yhdeksän.

TAULUKKO 9 Esimiesten käsitysten kielteisyys ja myönteisyys (%) konfliktinhallinnan ja -ratkaisuntaidoistaan sekä neuvottelutaidoistaan.

Väittämät konfliktinhallinnan- ja ratkaisuntaidoista sekä neuvottelutaidoista.	Kielteinen	Neutraali	Myönteinen
	%	%	%
	(1-2)	(3)	(4-5)
10. Ristiriitatilanteissa pyrin etsimään ratkaisua, joka miellyttää kaikkia osapuolia.	35	23	43
14. Palavereissa asetan omat tavoitteeni etusijalle. *	49	26	26
15. En koskaan menetä malttiani hankalissa ristiriitatilanteissa.	20	38	43
17. En mielelläni puutu toimipaikkamme/osastomme ristiriitatilanteisiin.*	80	18	3
19. Ristiriitatilanteissa mietin, millaisia henkilöiden välisiä valtasuhteita asioiden taustalla saattaa vaikuttaa.	3	21	77
22. Tarkastelen ristiriitatilanteita aina kaikkien osapuol-	8	23	70

\* Väittämät ovat kielteisiä / käänteisisiä. Vastaukset on koodattu käänteisesti

ten näkökulmasta.			
29. Ollessani eri mieltä asioista, minun on vaikea esittää asia niin, että muut eivät loukkaannu.*	8	25	68
30. Pyrin kokouksissa tai palavereissa lopputulokseen, johon kaikki voivat olla tyytyväisiä.	15	23	62

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää kokevatko kohdeorganisaation esimiehet viestinnän ja vuorovaikutuksen osaksi johtajuuttaan. Tavoitteena oli myös tarkastella miten esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan. Esimiesten itsearviointia tarkasteltiin seitsemän eri summamuuttujan summapistemäärien keskiarvojen avulla.

Summapistemäärien keskiarvojen perusteella voidaan todeta, että esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan myönteisesti kaikkien summamuuttujamittareiden osalta. Vastaajien arviot olivat myönteisimpiä seuraavien summamuuttujamittareiden osalta:

- vuorovaikutuksellinen toiminta työyhteisössä
- vuorovaikutusasenteet, arvot, motivaatio sekä viestinnän eettisyys
- sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan sekä havainnoinnin ja kuuntelemisen taidot
- supportiivisen viestinnän ja empatian taidot.

Esimiesten arviot olivat neutraalimpia seuraavien summamuuttujamittareiden osalta:

- palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot
- metakognitiiviset taidot ja taito reflektoida omaa sekä muiden toimintaa
- konfliktinhallinnan ja -ratkaisun taidot sekä neuvottelutaidot.

Neutraalimmin arvioitujen summamuuttujamittareiden yksittäisten väittämien keskihajonnat nousivat aineiston korkeimmiksi eli joidenkin väittämien kohdalla esimiesten itsearviot omasta osaamisestaan vaihtelivat melko laajasti. Kaikkien summamuuttujien summapistemäärien keskiarvot ja -hajonnat on koottu taulukkoon 10.

Summamuuttuja	Keskiarvo (ka.)	Keskihajonta (s)
1. Vuorovaikutuksellinen toiminta työyhteisössä	4.2	.35
2. Vuorovaikutusasenteet, arvot, motivaatio sekä viestinnän eettisyys	4.2	.29
3. Sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan sekä havainnoinnin ja kuuntelemisen taidot	4.0	.39
4. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot	3.7	.59
5. Metakognitiiviset taidot ja taito reflektoida omaan sekä muiden toimintaa	3.8	.46
6. Supportiivisen viestinnän ja empatian taidot	4.0	.52
7. Konfliktinhallinnan ja -ratkaisun taidot sekä neuvottelutaidot	3.7	.47

### 5.3 Esimiesten käsityksiä esimiestyössä tarvittavista vuorovaikutustaidoista

Kyselyn avulla haluttiin myös selvittää, millaisia vuorovaikutustaitoja esimiehet itse kokevat tarvitsevänsä työtehtävissään. Tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään, millaisia taito- tai osaamistarpeita esimiehet kokevat esimiestyössä tarvittavan. Kysymyksen haettiin vastausta kyselylomakkeen seitsemännen kysymyksen avulla, joka oli

- Millaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja esimiehet sinun mielestäsi tarvitsevat työtehtävissään?

Esimiesten vastauksista nousi esille monenlaisia taito- tai osaamistarpeita. Aineistossa oli mainintoja esimerkiksi seuraavista osaamistarpeista

- monipuoliset ja / tai yleiset osaamistarvemaininnat
- sanallinen viestintä (selkeä ja käytännönläheinen esittämistapa) ja sanaton viestintä
- kuuntelun ja havainnoinnin taidot
- ymmärrys vuorovaikutuksen merkityksestä
- viestinnän kohdentamisen ja mukauttamisen taidot
- esimiehen olemukseen liittyvät maininnat

- tilannekohtaiset osaamistarvekuvaukset (esim. palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot, ristiriitatilanteet ja niiden hallinta).

Esimiesten vastauksista välittyy yleinen positiivisuus itse tutkimusta sekä tutkittavaa asiaa kohtaan, sillä useissa vastauksissa oli kiitelty kyselyä, ilmaistu kiinnostusta tutkielman tuloksia kohtaan ja esitetty toiveita aihetta koskevan koulutuksen järjestämiseksi.

”Kiitos, ihan yes.”

”Toivon, että kysely OIKEASTI tuottaa tuloksia ja auttaa ’viestintävaikeuksissa’ painiskelevia esimiehiä”

”Asiaan liittyvät koulutukset olisivat erittäin mieluisia!”

”Kaikille Keskimaan työntekijöille (esimiehet ja yksiköiden työntekijät) koulutusta - - vuorovaikutustaidoista, jotta yksiköissä voidaan paremmin/tietoisemmin ymmärryksen kanssa vuorovaikuttaa työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa.”

Muutamit esimiehet totesivat vastauksissaan, että vuorovaikutustaidot ovat olennaisia esimiehen työn onnistumisen kannalta. Vastauksista voi tulkita, että esimiehet ovat tiedostaneet vuorovaikutuksen merkityksen ja kokevat sen osaksi esimiestyötään, mutta eivät kuitenkaan ole vastauksissaan eritelleet tarvittavia taitoja tai osaamista tarkemmin. Monipuolista osaamistarvetta kuvailtiin esimerkiksi seuraavasti:

”Moniosaamista kaikissa tilanteissa.”

”Lyhyesti: Ihan kaikenlaisia! Varsinkin pienessä yksikössä esimiehen on oltava kaikin puolin tuhat taituri.”

Niin ikään vastauksissa oli yleisiä ilmauksia tarvittavista vuorovaikutustaidoista. Osaamistarvetta luonnehdittiin muun muassa seuraavasti:

”Ihmistuntemus ja tunneäly ovat eduksi”

”Sosiaaliset taidot”.

Vastauksissa korostui odotetusti sanallisen viestinnän merkitys. Esimiehet nostivat esiin sanallisen ja sanattoman viestinnän taidot, todeten esimerkiksi että:

”Hyvää suullista viestintää tarvitsee jokapäiväisessä työssä.”

Sanalliseen ja sanattomaan viestintään liittyvät maininnat olivat enimmäkseen lyhyitä yhden sanan toteamuksia tai huomiointeja tarvittavasta taidosta kuten esimerkiksi: ”sanallista”, ”sanaton”. Taitoja tai osaamista ei kuitenkaan pohdittu tai eritelty laajemmin.

Sanallisesta viestinnästä vastaajat nostivat esiin sanoman rakenteeseen, ilmaisuun ja esittämiseen liittyviä taitoja ja korostivat taitojen tärkeyttä. Monissa vastauksissa tuotiin esiin selkeän ja käytännönläheisen viestintätavan tärkeyttä esimerkiksi seuraavasti:

”Selkeää ilmaisua ilman kapulakieltä. Esim. tavoitteet ja pelisäännöt tulee olla yksiselitteisiä.”

”Selkeä, käytännönläheinen esittämistapa”

”Olen usein huomannut, kuinka turha sivistys-sanojen käyttö vaikeuttaa asioiden ymmärtämistä ja siksi toivon, että Keski-Suomella pyrittäisiin esimiesten taholta käyttämään mahdollisemman selkokielistä viestintää.”

Esimiehet pitivät myös kuunteluun ja havainnointiin liittyviä taitoja tärkeinä esimiesten vuorovaikutusosaamisen osa-alueena. Monissa vastauksissa oli yksiselitteisesti ilmaistu kuuntelutaidon olevan osa esimiesten vuorovaikutusosaamista. Toisissa vastauksissa oli määritelty kuuntelutaidon sisältöä tarkemmin ja huomioitu myös muita kuuntelutilanteeseen liittyviä havaintotoimia, kuten esimerkiksi nonverbaalisen viestinnän havainnointia ja tulkintaa. Vastauksissa kuvattiin kuuntelun ja havainnoinnin taitoja esimerkiksi seuraavasti:

”Kuuntelemisen taito”

”Osata kuunnella”

”Kuuntelu ja kuuleminen → ’ymmärrys’”

”Aktiivinen läsnä oleva kuuntelu. Kyky ’lukea’ viestintätilannetta / kokonaisviestintä sanat + sanaton, itsessä / keskustelukumppanissa → tehdä oikeita lisäkysymyksiä.”

Vastauksissa oli kiinnitetty huomioita myös työyhteisön viestintätilanteiden keskusteluuteen ja vuorovaikutuksellisuuteen. Esimiesten vastauksista kuvastuu, millaisina he haluavat työyhteisön vuorovaikutustilanteet nähdä. Vastauksissa oli kuvattu työryhmien vastavuoroisuuden tärkeyttä ja korostettu vuorovaikutuksen merkitystä ja arvostusta seuraavasti:

”Pitää myös pystyä ottamaan työryhmän näkemykset -- ilolla vastaan.”

”Olla oikeasti kiinnostunut esim. tuoteryhmävastaavien aikaansaamisesta jne...”

”Avointa keskustelua puolin ja toisin.”

”Kaikkietäivien johtajien aika on ohi. Asiat tehdään ja mietitään yhdessä. Näin saadaan porukka tuntemaan, että tämä on heidän työpaikka ja heidän ura.”

Yhdessä vastauksessa oli pohdittu myös naisten ja miesten erilaista tapaa viestiä asioista ja tämän erilaisuuden nostattamia haasteita. Haasteellisuudesta oli todettu muun muassa että:

”Olisi myös hyvä asia, jos Keskimaassa ymmärrettäisiin edes johtotasolla miesten ja naisten erilainen tapa kommunikoida ja pyrittäisiin sitä kautta ymmärryksen kanssa löytämään tietoisemmin keskustelevampi ja kuuntelevampi tapa kommunikoida, jotta vältyttäisiin ’turhilta’ mielipahaa aiheuttavilta yhteentörmäyksiltä.”

Vastauksessa nostetaan esiin myös vuorovaikutuksen merkitys sekä arvostuksen ja ymmärryksen kautta syntyvät vuorovaikutuksellisuuden luomat mahdollisuudet:

” - - mikä suunnaton mahdollisuus tähän liittyykään, jos ihmiset saisi ymmärryksen kanssa paremmin kommunikoida toistensa kanssa: tietoa päämäärästä ja keinoista siihen pääsemiseksi välittyisi tehokkaammin naisten ja miesten kesken ilman turhia arvolaatuksia ja matka päämäärään tulisi paremmin käytyä läpi, jolloin ikäviä yllätyksiä tulisi vähemmän.”

Vastauksessa pohditaan myös syväjohtamisen perusteiden ymmärtämisen merkitystä koko henkilöstön hyvinvoinnin ja toimivan vuorovaikutusympäristön kannalta seuraavasti:

”Syväjohtamisen perusasioiden läpikäynti kaikkien Keskimaan työntekijöiden kanssa olisi erittäin hyvä asia, koska se avaisi johtamistapoja kaikille yhteisesti ja laaja-alaisesti sekä loisi pohjaa toimivalle vuorovaikutukselle.”

Lisäksi vastauksessa käsitellään tietoa ja sen merkitystä työssä kehittämisessä seuraavasti:

”Tieto luo mahdollisuuksia yksilötasolla voida psyykkisesti ja fyysisesti paremmin ja vaikuttaa laaja-alaisemmin oman yksikön ja Keskimaan kehittämiseen omalta osaltaan sitoutuen laadukkaampaan – ja jatkuvasti kehityshakuisempaan työnteekoon.”

Sanoman kohdentamisen taidoista oli vastauksissa myös muutamia mainintoja. Esi- miehet nostivat esiin työyhteisön henkilöstön ja viestintätilanteiden monimuotoisuu-

den ja sen tuomat haasteet. Vastauksissa kuvattiin erilaisten viestintätilanteiden asettamia haasteita ja korostettiin viestinnän kohdentamisen ja mukauttamisen merkitystä – eri ihmisille viestitään eri tavoilla.

”Taitoa kahdenkeskiseen viestintään sekä suurten joukkojen viestintään. Tulla molemmissa, todella erilaisissa tilanteissa ymmärretyksi ja saada viesti perille.”

”Täytyy osata viestiä niin yksittäiselle henkilölle apulaisesta esimieheen ja yksilöstä isoon porukkaan, yksittäisistä asioista suuriin ja vaikeisiin asioihin.”

”Kyky kohdata ihmiset yksilöinä.”

Esimiehet kuvasivat esimiestyössä tarvittavia vuorovaikutustaitoja myös persoonallisuudenpiirteiden ja esimiehen olemukseen liittyvien ominaisuuksien avulla. Vastauksissa esiintyi mainintoja muun muassa luotettavuudesta, iloisuudesta, rauhallisuudesta ja jämäkkyudesta. Myös mainintoja esimiehen omasta esimerkistä tai olemuksesta esiintyi vastauksissa. Esimiesten vuorovaikutusosaamista oli kuvattu persoonallisuuden piirteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien avulla esimerkiksi seuraavasti:

”Positiivista energisyyttä + hivenen hyvää huumoria.”

”Pitää olla jämäkkä, mutta ei jyrätä”

”Rauhallisuus”

”Omalla olemuksella”

Esimiesten vuorovaikutustaitokuvauksissa nousi esiin myös työyhteisön erityisiin viestintätilanteisiin liittyviä taitoja. Esimerkiksi kirjallisen viestinnän ja viestintäkäytänteiden, palautteenantoon ja vastaanottamiseen sekä ristiriita- ja ongelmanratkaisutilanteisiin liittyvät taidot korostuvat esimiesten työssä ja nousivat myös avoimissa vastauksissa esiin. Viestintäkäytänteiden ja kirjallisen viestinnän hallintaa kuvattiin, joko yksinkertaisesti toteamalla ”kirjallinen viestintä” tai hieman laajemmin tehtäviä erittelemällä ja viestin sisältöön sekä ilmaisuun huomiota kiinnittäen, kuten esimerkiksi seuraavassa vastauksessa:

”-- kirjallisen viestinnän hallinta (viikko info, kuukausi info) selkeä ja olennaiseen keskittyvä”

Palautetta koskevat maininnat olivat sekä palautteenantotaitoon liittyviä toteamuksia: ”palautteenanto taidot” että myös palautteen vastaanottamisen huomioivia kuten:



”Kyky antaa ja vastaanottaa palautetta.” Lisäksi yksi vastaaja asetti myös asenteet ja motivaation tärkeäksi palautteenantotaidon osaksi seuraavasti:

”Pitää myös pystyä ottamaan työryhmän palautteet ilolla vastaan.”

Esimiesten vastauksista nousi esiin myös ristiriitatilanteiden hallintaan ja ratkaisuun sekä ongelmallisten tilanteiden hallintaan liittyvä osaaminen. Vastauksissa korostettiin esimerkiksi puolueetonta ja neutraalia suhtautumista tilanteissa, kuten esimerkiksi seuraavissa maininnoissa:

”Kykyä tarkastella asioita eri näkökulmista puolueettomasti.”

”Pystyä löytämään ratkaisumalleja ongelmatilanteisiin, neutraali suhtautuminen eri asioihin.”

Myös herkkyyttä tarttua esiintyviin haasteisiin painotettiin: ”On uskallettava ottaa kantaa ja laittaa itsensä likoon.” Esimiestyön, kokonaisuuksien ja ongelmatilanteiden hallintaan pureuduttiin esimerkiksi toteamalla: ”Oikeisiin asioihin keskittyminen ja niiden esille tuonti.” Vastauksissa korostuu kuitenkin enemmänkin tavat toimia tilanteissa kuin erilaisten taitojen hallinta tai niiden erittely. Vastauksissa oli myös lyhyitä toteamuksia osaamisvaatimuksista kuten: ”ristiriitatilanteiden käsittely”, ”kyky hahmottaa kokonaisuuksia”.

Lisäksi esimiehet kertoivat vastauksissaan arvostavansa niin käytännön kuin koulutuksenkin avulla kertynyttä kokemusta ja varmuutta. Koulutuksen ja kokemuksen tuomaa hyötyä luonnehdittiin seuraavasti:

”Ajan mukainen koulutus.”

”Työkokemus tuo varmuutta ja luottamusta”

”Käytännön näkemystä.”

Vastauksissa ei kuitenkaan eritelty, minkälaista osaamista koulutuksen tai kokemuksen avulla on kertynyt, tai millaisten taitojen kautta osaaminen konkretisoituu.

#### **5.4 Esimiesten käsityksiä haastavista viestintätilanteista**

Avointen kysymysten avulla kartoitettiin myös sitä, millaiset työelämän vuoro-vaikutustilanteet ovat vastaajien mielestä vaikeita tai haasteellisia. Tähän tutkimustehtävään haettiin vastauksia kyselylomakkeen kahdeksannen kysymyksen avulla, joka oli

- Millaiset työhösi kuuluvat viestintätilanteet koet itsellesi haastaviksi?

Esimiesten vastauksissa kuvattiin monia erilaisia haasteellisiksi koettuja viestintätilanteita. Vastauksissa oli mainintoja seuraavista tilanteista

- negatiivisista asioista kertominen
- palautteen antaminen
- konfliktitilanteiden hallinta ja -ratkaisu
- kiireiset tilanteet
- vaikeat asiakaspalvelutilanteet
- henkilöstön motivointi
- työyhteisön viestintäkäytännöt (esim. palaverit, kehityskeskustelut, lehdistötilaisuudet).

Negatiivisista asioista kertominen oli monista esimiehistä haasteellista. Tilanteiden haasteellisuutta kuvailtiin esimerkiksi seuraavasti:

”Työhön liittyvien; työntekijän tehtävien ja palkan muutosten viestiminen, mikäli ne huonontavat työntekijän asemaa.”

”Negatiivisista asioista tiedottaminen ja yleensä kritiikki. Haastavaa hoitaa homma niin, että lopputulos olisi kaikkia osapuolia tyydyttävä.”

Myös palautteen antamisen haastavuutta pohdittiin vastauksissa. Esimiehet kokivat esimerkiksi tarkoituksenmukaisen ja jatkuvan palautteen antamisen sekä toisten huomioimisen vaikeaksi. Palautteen antamisen haasteellisuutta kuvailtiin esimerkiksi seuraavasti:

”Palautteen antaminen. Joka päivälle ei keksi luontevaa palautetta. Väkisin keksitty tuntuu teennäiseltä. Ja ne jää kyllä sanomatta.”

”Palautteet ja toisten huomioon ottaminen.”

Negatiivisen palautteen antamisen vaikeus korostui vastauksissa. Esimiehet pohjivat negatiivisen palautteen antamista esimerkiksi seuraavasti:

”Negatiivisen palautteen anto, koska on vaikea antaa negatiivista palautetta rakentavasti siten, ettei itse syyllisty herjaavaan ja loukkaavaan kielenkäyttöön eikä vastaanottaja koki asiaa henkilökohtaisena loukkauksena.”

”Palautteen antaminen → negatiivisen palautteen antaminen → työntekijän reagointi?”

”Negatiivisen palautteen antaminen riittävän usein (onneksi ei tarvetta), tulee hiukan vähäteltyä tapahtuneita.”

Esimiehet kertoivat vastauksissaan kokevansa myös työyhteisön ristiriitatilanteet ja niissä toimimisen haasteelliseksi. Tilanteita ja niiden haastavuutta kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

”Aina haluaisi työskennellä hyvässä työilmapiirissä. Joskus tulee kuitenkin ’ristiriitoja’. Jotta kaikki voi hyvin, ovat tilanteet haastavia.”

Vastauksissa pohdittiin myös vaikeita asiakaspalvelutilanteita ja niiden hallintaa: ”Ristiriitatilanteet asiakkaiden kanssa. (Miten saada asiakas tyytyväiseksi?)”, sekä kiireen luomia haasteita viestinnälle: ”Kiireessä ei tule ajateltua ja suunniteltua viestintätilanteita. Syntyy tulkinta virheitä, joita joutuu korjailemaan.”

Myös uusien asioiden opettaminen ja työntekijöiden motivointi koettiin antoisaksi, mutta haasteelliseksi: ”Uusien asioiden opettaminen henkilökunnalle on haastavaa, mutta antoisaa.”, ”Motivointi uusiin haasteisiin.”

Haasteellisiksi mainittiin myös erilaiset työyhteisön viestintäkäytänteisiin liittyvät tilanteet kuten päällikkö- ja henkilökuntapalaverit tai kehityskeskustelut:

”Henkilökuntapalaverit (2 / vuosi), Haluan, että niissä on todellista asiaa/palautetta. Näihin pyrin valmistautumaan hyvin ennalta. Toivon, että niitä arvostetaan ja arvostus säilyy.”

”Kehityskeskustelut: Niihin on todella keskityttävä, jotta ne onnistuvat.

Myös työyhteisön ulkopuoliset viestintätilanteet, kuten kohtaamiset median kanssa tai erilaisten esitelmien pito, koettiin osaltaan haasteellisiksi. Tilanteita kuvailtiin lyhyesti kuten vain mainitsemalla ”esim. lehdistötilaisuus”, ”Esitelmien / luentojen pitäminen: luontaisesti minulle vaikeaa.” tai laajemmin esimerkiksi:

”Työyhteisön ulkopuolisten kontaktien hoitoon liittyvät viestintätilanteet, koska niissä usein joutuu viestimään tuntemattomille asioista, jotka tulevat eteen yllättäen.”

Vastaajien joukossa oli myös yksi, joka koki kaikki työyhteisön viestintätilanteet haastaviksi itselleen sekä yksi, joka ei kokenut mitään työhönsä liittyviä tilanteita itselleen vaikeiksi.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSIA**

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, jäsentävätkö kohdeorganisaation esimiehet viestinnän ja vuorovaikutuksen osaksi johtajuuttaan. Tavoitteena oli myös tarkastella, miten esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan. Lisäksi kartoitettiin esimiesten käsityksiä viestintäkäytänteiden toteuttamisesta. Tutkimustehävään haettiin vastauksia vuorovaikutusosaamismittarin avulla, jossa oli Likert -tyyppisiä väittämiä sekä avoimia kysymyksiä.

Esimiesten käsitykset viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ja arviot omasta vuorovaikutusosaamisestaan olivat enimmäkseen myönteisiä. Lähes kaikki esimiehet arvioivat toteuttavansa kohdeorganisaation suosittamia viestintäkäytänteitä suhteellisen säännöllisesti.

Aluksi tarkastellaan kuinka usein esimiehet kokevat toteuttavansa kysytyjä viestintäkäytänteitä toimipaikassaan tai osastollaan. Henkilökuntapalavereja pidetään kohde-organisaatioissa esimiesten arvion mukaan säännöllisesti, sillä melkein kaikki (80 %) kyselyyn vastanneista esimiehistä (N = 40) arvioivat pitävänsä henkilökunnan palavereja kerran kuukaudessa tai useammin. Toisaalta neljännes (20 %) kertoi pitävänsä palavereja vain satunnaisesti. Melkein kaikki (88 %) esimiehet ilmoittivat myös tiedottavansa toimipaikoissaan kirjallisesti joko viikoittain tai ainakin kerran kuukaudessa. Kuitenkin myös tähän kohtaan muutamit (12 %) esimiehistä vastasivat tiedottavansa henkilöstölle kirjallisesti vain satunnaisesti. Myös kehityskeskusteluja käydään vuosittain, sillä kaikki kohdeorganisaation esimiehet kertoivat pitävänsä kehityskeskusteluita, joko kerran vuodessa tai useammin.

Tulosten valossa voidaan todeta, että viestinnän järjestelyt toimivat yleisesti ottaen hyvin kohdeorganisaatioissa ja tietoa välitetään aktiivisesti työntekijöille. Toimivat organisaatioviestinnän järjestelyt edistävät osaltaan työyhteisön vuorovaikutteisuutta ja lisäävät muun muassa työhyvinvointia, tuloksellisuutta sekä osallistavat työntekijöitä organisaatioon (ks. esim. Juholin 1999; Shockley-Zalabak & Hulbert-Johnson 1994).

Vastaajia pyydettiin arvioimaan myös omaa toimintaansa osastolla tai toimipaikassaan. Esimiehet arvioivat oman toimintansa osastolla tai toimipaikassa olevan vuorovaikutteista. Esimiesten arvioissa tiedottaminen henkilökuntapalavereissa sai kuitenkin vahvemman roolin kuin asioista yhdessä keskusteleminen. Väittämän avulla pyrittiin selvittämään esimiesten toimintamalleja palavereissa. On kuitenkin vaikea määritellä, miten tiedottaminen ja keskustelu eroavat toisistaan ja voikin olla, että kyse on enemmän sävyeroista kuin eri toimintamalleista. Toisaalta, myös yhdessä keskustellessa tietoa välittyy tehokkaasti ja perinteisen tiedottamisen eli tiedon välittämisen tarve voi jäädä vähemmälle. Palavereissa opittu ajatusten ja ideoiden jakaminen voisi myös siirtyä muihin työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin ja näin vahvistaa tiedon ja merkitysten jakamisen kulttuuria myös epävirallisissa viestintätilanteissa. Tulosten valossa voidaan todeta esimiesten kokevan myös muun toimintansa olevan vuorovaikutteista. Vastaajien käsitysten mukaan uudet ideat syntyvät toimipaikoissa

tai osastoilla yleensä yhdessä keskustelemalla ja esimiehet arvioivat kysyvänsä ja huomioivansa työntekijöiden mielipiteitä päätöksiä tehdessään.

Vuorovaikutusosaamismittarin avulla kartoitettiin myös esimiesten käsityksiä vuorovaikutusasenteistaan, -arvoistaan sekä viestintämotivaatiostaan. Esimiesten itsearviot vuorovaikutusasenteistaan, arvoistaan ja motivaatiostaan olivat myönteisiä. Vastaajat arvioivat noudattavansa myös eettisyyttä viestinnässään. Esimiehet kertoivat pitävänsä viestintää ja vuorovaikutusta, kehityskeskusteluja ja palautteen antamista tärkeänä. Lisäksi esimiehet kertoivat luottavansa siihen, että keskustelemalla voidaan ratkaista useimmat työyhteisön haasteet. Näiden tulosten valossa voidaan siis todeta, että esimiehet arvostavat vuorovaikutusta ja ovat sitä mieltä että viestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkitystä johtajuudessa.

Toisaalta, kysyttäessä kokevatko vastaajat vuorovaikutustaidot työhönsä kuuluvana ylimääräisenä osaamisena, vain vähän yli puolet (59 %) vastaajista piti vuorovaikutustaitojen hallintaa työhönsä kuuluvana osaamisena. Onkin mielenkiintoista pohtia, miten sellaista osaamista, jota kuitenkin kaikki vastaajat pitävät tärkeänä tai melko tärkeänä työssään, voidaan samanaikaisesti pitää ylimääräisenä. Voiko olla niin, että vastaajat ovat kokeneet vuorovaikutustaitojen olevan yhteydessä vain ”viralliseen” viestintään, toisin sanoen tiedottamiseen tai esimerkiksi median kanssa toimimiseen, eikä niinkään osaamiseen, jota tarvitaan jokapäiväisissä työtehtävissä.

Tutkielman tulosten valossa voidaan pohtia, onko esimiesten työn tekemisen tapojen ja heidän vuorovaikutusosaamiselle antamien merkitysten välillä epäsuhtaa ja onko heillä näin ollen epätarkoituksenmukaiset vuorovaikutusosaamisen voimavarat ja menettelytavat käytettävissään. Voi olla, että esimiehillä ei ole osaamista hahmottaa, mitä vuorovaikutusosaaminen heidän työssään tarkoittaa tai miten he voivat hyödyntää ja käyttää vuorovaikutusosaamistaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti eri tilanteissa. Tällöin esimiehillä ei välttämättä ole mahdollisuutta hyödyntää sitä potentiaalia, jota tarkoituksenmukainen vuorovaikutusosaamisen määrittely ja käyttö tuottaisi. Kostiainen (2003, 247) on havainnut saman väitöskirjassaan sillä hän toteaa, että vaikka työntekijät eivät välttämättä suhteuta vuorovaikutusosaamista osaksi ammat-

tiosaamistaan, on vuorovaikutusosaamisen ymmärtäminen olennaiseksi osaksi yksilön ammattiosaamista todella tärkeää.

Esimiehet arvioivat omia vuorovaikutustaitojaan myönteisesti. Vastaajat arvioivat omia sanoman rakentamisen, sisällön ja ilmaisutavan sekä havainnoinnin ja kuuntelemisen taitojaan taitaviksi. Tulosten valossa voidaan todeta, että esimiehet suhtautuvat myös palautteenantamisen ja vastaanottamisen taitoihinsa myönteisesti. Niin ikään vastaajat arvioivat myönteisesti metakognitiivisia taitojaan ja reflektion taitojaan, supportiivisuuden ja empatian taitojaan, konfliktin hallinnan ja -ratkaisuntaitojaan sekä neuvottelutaitojaan.

Vaikka esimiesten arviot omista vuorovaikutustaidoistaan olivat kaikkien summamuuttujien osalta myönteisiä, esimiesten arvioissa oli osittain melko suurta hajontaa. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin esimiesten itsearviointia ”konfliktinhallinta ja -ratkaisun taidot sekä neuvottelutaidot” -summamuuttujan osalta. Tämän summamuuttujamittarin yksittäisten väittämien kohdalla esimiesten arviot hajosivat melko laajasti.

Esimiesten arviot olivat melko neutraaleja esimerkiksi siitä, pyrkivätkö he ristiriitatilanteissa etsimään ratkaisuja, jotka miellyttävät kaikkia osapuolia. Vastaajien suhtautuminen myös siihen, pyrkivätkö he palaverissa lopputulokseen, joka miellyttää kaikkia osapuolia oli melko neutraalia. Esimiehet suhtautuivat myös melko neutraalisti väittämään ”en koskaan menetä malttiani hankalissa ristiriitatilanteissa”. Näiden väittämien kohdalla vastausten keskihajonnat ovat aineiston korkeimmat. Esimerkiksi vain alle puolet (43 %) esimiehistä arvioi pyrkivänsä ristiriitatilanteissa etsimään ratkaisuja, jotka miellyttävät kaikkia osapuolia ja vain vähän yli puolet (62 %) vastaajista ilmoittivat pyrkivänsä kokouksissa tai palaverissa lopputulokseen, johon kaikki voivat olla tyytyväisiä. Lisäksi alle puolet (43 %) vastaajista kertoivat, etteivät menetä koskaan malttiaan hankalissa ristiriitatilanteissa. Kaikki esimiehet arvioivat kuitenkin pitävät vuorovaikutusta tärkeänä tai melko tärkeänä työssään. Vastaajat kertoivat luottavansa myös siihen, että keskustelemalla pystyy ratkaisemaan suurimman osan työyhteisön haasteista, sillä väittämään suhtautui myönteisesti (98 %) vastaajista. Tulosten valossa voidaan pohtia, toteutuvatko esimiesten myönteiset asenteet viestintää

kohtaan myös työyhteisön haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Usein yksilön vuorovaikutusosaaminen sekä sen rajallisuus ilmeneekin todella vasta silloin, kun kohdataan haasteellisia tai ongelmallisia tilanteita kuten konflikteja (Kostiainen 2003, 121).

Mielenkiintoista on myös pohtia sitä, siirtyvätkö kokouksissa ja palaverissa omaksutut tavat toimia myös muihin työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin. Tehokkaita päätöksentekotaitoja ja rakentavia konfliktinratkaisutaitoja voidaan pitää esimiesten tärkeimpinä vuorovaikutustaitoina. Nämä taidot ovat merkittäviä työyhteisön tehokkuuden, mutta myös hyvinvoinnin kannalta kaikissa työyhteisön tehtäväkeskeisissä vuorovaikutustilanteissa – ei vain kokousten tai neuvotteluiden onnistumisessa.

Tutkielmassa tarkasteltiin myös esimiesten omia käsityksiä siitä, millaisia vuorovaikutustaitoja vastaajat kokevat esimiestyössä tarvittavan. Vastaajat saivat kuvailla omin sanoin millaisia vuorovaikutustaitoja esimiehet heidän mielestään tarvitsevat työtehtävissään. Vastausten kirjo oli suhteellisen laaja ja kattoi monia vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksia. Osassa vastauksista tarvittavaa osaamista oli kuitenkin luonnehdittu melko yleisesti tai vähäsanaisesti. Vastauksista näkyy, että esimiehet ovat tiedostaneet vuorovaikutustaitojen merkityksen olennaiseksi osaksi esimiestyötään. Voi kuitenkin olla, että tarvittavia taitoja tai osaamista ei ole osattu määritellä tai käsitteellistää tarkemmin. Vuorovaikutusosaamisen valjastaminen tehokkaaksi ja kiinteäksi osaksi yksilön ammattiosaamista vaatii käsitteitä ja ymmärrystä, joiden avulla on mahdollista havainnoida, arvioida ja konstruoida työssään tarvittavaa vuorovaikutusosaamista sekä kehittää jo olemassa olevia vuorovaikutustaitojaan.

Esimiesten vuorovaikutustaitotarve kuvauksissa korostui sanallisen viestinnän merkitys. Tämä on ymmärrettävää, sillä onhan asioista viestiminen ja esimerkiksi toimintaohjeiden ja neuvojen jakaminen olennainen osa esimiesten työnkuvaa. Myös kuuntelun ja havainnoinnin taitoja pidettiin tärkeinä, mutta mainintoja kuuntelun ja havainnoinnin tärkeydestä oli vastauksissa vähemmän kuin sanallisen viestinnän taitomainintoja. Kuitenkin esimerkiksi Gobyn ja Lewisin (2000) mukaan kuunteleminen on johtajien tärkein taito. Kuuntelemisen taito nähdään siis jopa tärkeämpänä kuin sanallisen viestinnän taidot. Puro (2003, 17–18) toteaa, että kuunteleminen itse asiassa sisältää



myös puhumisen taidot. Työyhteisössä on kuunneltava tarkkaan minkälaista pu-  
hetta ympäristö edellyttää, jotta oma puheemme olisi mielekästä ja tarkoituksenmu-  
kaista. Kun keskittyy kuuntelemiseen, puhuminenkin helpottuu.

Esimiehet kuvailivat esimiestyössä tarvittavaa osaamista myös esimiehen olemuksen  
ja luonteenpiirteiden avulla. Johtamistyössä tarvittavaa osaamista voidaankin kuvailla  
johtajan piirteiden avulla. Littlejohn (1995, 116–118) esimerkiksi toteaa, että yksilön  
viestintäkäyttäytymisen taustalla voidaan ajatella olevan erilaisia viestintäpiirteitä,  
jotka voivat piirretyyppisesti määrittää viestintäkäyttäytymistä tai asennetta viestintää  
kohtaan. Piirteiden kautta johtajuutta tarkasteltaessa ei kuitenkaan saada vastauksia  
siihen, miten johtajan tulisi toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tai miten erilai-  
set piirteet vaikuttavat johtajan toimintaan. Tässä pro gradu -tutkielmassa lähdetään  
oletuksesta, että johtajuutta voidaan oppia ja kehittää. Esimiestyön tarkastelu vuoro-  
vaikutusosaamisen eri ulottuvuuksien kautta luo mahdollisuuksia esimiestyön kehit-  
tämislle.

On myös mielenkiintoista tarkastella, mitä vuorovaikutustaitoja tai osaamisen alueita  
esimiesten kuvauksissa ei mainittu. Esimerkiksi oman toiminnan tarkastelun ja ohja-  
uksen taidot sekä reflektiivinen taidokkuus, eivät esiintyneet esimiesten vuorovaiku-  
tustaitomääritelmässä. Esimiesten itsearvioita reflektoinnin taidoistaan on mahdollista  
tarkastella viidennen summamuuttujan avulla, joka mittasi esimiesten käsityksiä me-  
takognitiivisista taidoistaan sekä oman ja muiden toiminnan reflektoinnin taidoistaan.

Mittarin summapistemäärien keskiarvo oli 3.8 eli esimiehet arvioivat omaa reflektiiv-  
istä taidokkuuttaan myönteisesti. Toisaalta väittämään ”vuorovaikutustilanteen  
(esim. keskustelun) jälkeen pohdin millaisen vaikutelman muut saivat minusta” vain  
puolet (50 %) esimiehistä arvio osaamistaan väittämän osalta myönteisesti ja noin  
kolmas osa (37 %) valitsi neutraalin kannan. Myös väittämään ”minulla on vuorovai-  
kutustilanteissa tapana tarkastella, miten muut reagoivat toimintaani” vain vähän yli  
puolet (64 %) vastaajista vastasi myönteisesti ja noin kolmas osa (28 %) neutraalisti.  
Lähes samalla tavalla vastattiin väittämään ”tarkastelen tietoisesti muiden ihmisten  
toimintaa vuorovaikutustilanteissa” sillä 68 % vastaajista valitsi myönteisen kannan  
ja neljäs osa (25 %) neutraalin vaihtoehdon.

Voidaankin miettiä, miksi niin moni vastaajista valitsi neutraalin vaihtoehdon. Eivätkö esimiehet vain halunneet ottaa kantaa väittämään vai tuntuiko mielipiteen valitseminen vaikealta. Lomakkeessa oli myös kohta ”en osaa sanoa”, jota ei kuitenkaan käyttänyt kuin muutama vastaaja. Neutraali vaihtoehto voi heijastella esimerkiksi sitä, että esimiehet eivät ole aikaisemmin miettineet kysytyjä asioita ja siksi vaihtoehto ”en samaa mutta en eri mieltäkään” tuntui luonnollisimmalta vastausvaihtoehdolta. Neutraali vaihtoehto voisi myös tarkoittaa sitä, että vastaajilla ei ole osaamista tai taitoa tarkastella omaa toimintaansa reflektion taitojen osalta ja tästä syystä he valitsivat neutraalin vaihtoehdon. Tämä selittäisi myös sen, miksi metakognitiivisista taidoista tai reflektion taidoista ei ole mainintoja esimiesten omissa osaamis- tai taitotarve määritelmässä.

Esimiesten vuorovaikutusosaamistarpeisiin voidaan kuitenkin katsoa kuuluvan taito valita tilanteeseen sopivat tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset viestintästrategiat ja kyky arvioida valintojensa seurauksia. Esimiesten osaamisrepertuaariin on hyvä myös kuulua kyky havaita vuorovaikutustilanteessa vuorovaikutuksen kannalta merkityksellisiä asioita ja pystyä havaintojensa pohjalta mukauttamaan, säätelemään ja kontrolloimaan omaa käyttäytymistään. Lisäksi taito arvioida tilanteen jälkeen omaa toimintaansa on osa viestinnän metakognitiivisia taitoja. Omien tunteiden, tiedon ja taidon lisäksi esimiesten olisi hyvä reflektoida myös omia asenteitaan ja motivaatiotaan. (Metakognitiivisesta taidosta sekä reflektion taidoista ks. Valkonen 2003, 234.)

Tässä tutkielmassa esimiesten oman toiminnan ohjauksen sekä oman ja muiden toiminnan tarkastelun taidot nähdään ensiarvoisen tärkeinä. Jotta esimiehet voisivat toimia tarkoituksenmukaisesti työelämän vuorovaikutustilanteissa, vaaditaan heiltä reflektiivistä taidokkuutta. Oman toiminnan tarkastelun ja ohjauksen taidot ovat todella tärkeitä esimiesten tarkastellessa ja kehittäessä johtajuuttaan, sillä reflektion avulla on mahdollista ymmärtää vuorovaikutustilanteita ja ihmisten toimintaa syvällisemmin kuin vain havaintojen tasolla.

Tutkielmassa selvitettiin myös, minkälaiset työyhteisön vuorovaikutustilanteet esimiehet kokevat itselleen haasteellisina. Haastavimmiksi tilanteiksi esimiehet arvioivat

negatiivisista asioista viestimisen, palautteenantamisen sekä työyhteisössä syntyneiden konfliktienhallinnan ja -ratkaisun.

Palautetta koskevien väittämien tulosten pohjalta tiedämme esimerkiksi että, väittämään ”minun on helppo antaa palautetta työntekijöille” lähes kaikki (80 %) esimiehet suhtautuivat myönteisesti. Esimiesten avoimissa vastauksissa korostuikin nimenomaan kielteisen palautteen antamisen haasteellisuus. Roos-Cabrera (2002, 94–95) toteaa opinnäytetyössään, että kielteistä palautetta annettaessa on tärkeää huomioida myös sanattomien viestien havainnoinnin ja tulkinnan sekä empatian osoittamisen merkitys. Rakentavan palautteenannon edellytyksenä on, että palautteen antaja pyrkii toiminnallaan myönteisiin seurauksiin ja haluaa tukea palautteen saajan kehittymistä. Palautteenantotilanne on hyvä ymmärtää vuorovaikutteiseksi tilanteeksi, jossa sekä palautteen antaja että vastaanottaja ovat tasavertaisessa asemassa. Tällöin kummallakin osapuolella on mahdollisuuksia kertoa palautteeseen johtaneen tilanteen syistä ja seurauksista. Tämän ymmärtäminen voi auttaa sekä palautteen antajan, että myös palautteen saajan toimintaa haastavissa palautteenantotilanteissa. Kohdeorganisaatiossa voitaisiin yhdessä pohtia sitä, miksi, miten ja millaisissa tilanteissa palautetta annetaan ja mihin palautteen annolla pyritään. Palautteen antaminen olisikin hyvä integroida organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Tämä saattaisi korostaa palautteen antamisen merkitystä, jolloin palautteen antaminen implementoituisi myös käytännön työn tekemiseen tehokkaammin.

Muita haasteellisia viestintätilanteita olivat esimiesten mielestä työyhteisön konfliktitilanteidenhallinta sekä tilanteiden ratkaisu. Konfliktitilanteet ovat vaativia työyhteisön vuorovaikutustilanteita, jotka vaativat tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutusosaamista. Konfliktien taidokas hallitseminen ja ratkaiseminen vaatii erityisesti reflektiivistä taidokkuutta sekä oman viestinnällisen toiminnan ohjauksen taitoja. On tärkeää ymmärtää, että konfliktit ovat luonnollinen osa ihmisten vuorovaikutuskäyttäytymistä. Konfliktit voivat synnyttää myös jotain uutta ja positiivista (Kellet & Dalton 2001, 120). Tilanteiden menestyksellä hallinta edellyttää kuitenkin monipuolista osaamista ja ymmärrystä kaikilta konfliktitilanteen osapuolilta.

Tutkielman tulosten valossa on mahdollista todeta, että kohdeorganisaation esimiehet ymmärtävät, että konfliktitilanteiden hallinta ja ratkaisu on osa esimiehen työtehtäviä ja heillä on halua ja motivaatiota puuttua tilanteisiin. Esimerkiksi väittämään ”en mielelläni puutu toimipaikkamme tai osastomme ristiriitatilanteisiin” melkein kaikki (80 %) esimiehet vastasivat kielteisesti. Toisaalta väittämään ”en koskaan menetä malttiani hankalissa ristiriitatilanteissa” sekä väittämään ”ristiriitatilanteissa pyrin etsimään ratkaisua, joka miellyttää kaikkia osapuolia” vain alle puolet esimiehistä (43 %) vastasi myönteisesti. Esimiehiä voisi konfliktitilanteissa auttaa esimerkiksi konfliktin tarkasteleminen tilanteena, jonka ratkaisua edistävät tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset vuorovaikutustaidot. Kokonaisvaltainen ymmärrys konfliktitilanteiden luonteesta ja taito toimia tilanteissa tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin voi osaltaan auttaa kohdeorganisaation esimiehiä toimimaan tilanteissa rakentavasti.

Tämän pro gradu -tutkielman yhtenä tavoitteena on osaltaan vastata kohdeorganisaation kehittämishaasteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä kohdeorganisaation esimiesten vuorovaikutusosaamisesta. Tutkielman tulosten pohjalta on tarkoituksena luoda mahdollisuus esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi. Tulosten valossa voidaan todeta, että kohdeorganisaation esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi on olemassa erinomaiset lähtökohdat. Tuloksesta ilmenee, että kyselyyn vastanneet esimiehet arvostavat ja ovat kiinnostuneita viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Monet vastaajat ilmaisivat myös kiinnostuksena aihetta koskeviin koulutuksiin. Lisäksi esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan myönteisesti, mikä osaltaan luo erinomaiset mahdollisuudet yksilölliselle kehittymiselle.

Vuorovaikutusosaamisen kehittämisen edellytyksenä on luoda esimiehille mahdollisuus tarkastella ja kehittää omaa osaamistaan. Tämä on mahdollista, jos esimiehillä on käsitteitä tarkastella ja ymmärtää omaa viestinnällistä toimintaansa työyhteisössään. Tarkasteltaessa esimiesten johtajuutta vuorovaikutuksen ja vuorovaikutusosaamisen eri ulottuvuuksien kautta, voidaan tarvittavia taitoja ja osaamista käsitteellistää ja konkretisoida. Tutkimuksissa onkin todettu, että johtajan vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää muun muassa koulutuksen, itsenäisen opiskelun, omien työtehtävien arvioinnin ja mentoroinnin avulla (Hackman & Johnson 2000, 359–368.) Tiedetään

myös, että työelämän viestintäkoulutuksilla on vaikuttavuutta käytännön työhön.  
(ks. esim. Fallowfield ym. 2002)

## **7 PÄÄTÄNTÖ**

Tutkielmassa pyrittiin selvittämään mitä kohdeorganisaation esimiehet ajattelevat viestinnästä ja vuorovaikutuksesta johtamisen kontekstissa sekä tarkastelemaan miten esimiehet arvioivat omaa vuorovaikutusosaamistaan. Tutkimusaihe oli mielenkiintoinen, mutta myös haasteellinen, sillä suomalaisessa viestinnän tutkimuksessa ei ole aikaisemmin tutkittu kovinkaan laajasti johtajien vuorovaikutusosaamista. On ollut erittäin haasteellista soveltaa eri tieteenalojen näkemyksiä johtamisesta ja rakentaa tarkoituksenmukainen ja esimiesten työnkuvan huomioiva vuorovaikutusosaamismääritelmä.

Voidaan kuitenkin todeta, että tutkielmalle asetetussa tutkimustehtävässä on onnistuttu ja tutkielmaa tehtäessä on saavutettu sille asetetut tavoitteet. Tuloksien pohjalta on

mahdollista vastata esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkielman tulosten valossa voidaan todeta, että kohdeorganisaation esimiehet arvostavat viestintää ja vuorovaikutusta omassa työssään. Esimiehet arvioivat myös omaa osaamistaan myönteisesti, mikä osaltaan luo erinomaiset mahdollisuudet esimiesten vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi kohdeorganisaation niin halutessa. Vastajat kuvailivat omasta mielestään esimiehille tarpeellista vuorovaikutusosaamista ja -taitoja monipuolisesti. Mainintoja oli esimerkiksi sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä, kuuntelun ja havainnoinnin taidoista, viestinnän kohdentamisen ja mukauttamisen taidoista ja vuorovaikutustilannekohtaisista osaamistarvekuvauksista. Haastavimpia vuorovaikutustilanteita esimiesten mielestä, niin itsearviointien kuin avointenkin kysymysten vastausten perusteella, oli konfliktinhallinnan ja -ratkaisun taidot. Muita haasteellisia vuorovaikutustilanteita vastaajien mielestä oli muun muassa negatiivisista asioista kertominen ja palautteen antaminen.

Tutkielmassa esiteltyä teoreettista viitekehystä voidaan pitää tarkoituksenmukaisena, sillä sen avulla on mahdollista ymmärtää viestinnän ja vuorovaikutuksen rooli työyhteisössä ja esimiesten työtehtävissä. Teoriaosuus tarjoaa myös viitekehyksen johtajuuden eri teorioille ja mahdollisuuden tarkastella mitä vuorovaikutus, viestintä ja vuorovaikutusosaaminen tarkoittavat johtamisen kontekstissa. Lisäksi teoriaosuuden avulla on mahdollista jäsentää ja käsitteellistää esimiesten vuorovaikutusosaamista sekä esimiesten tarvitsemia vuorovaikutustaitoja.

Tutkielmassa käytettiin määrällistä tiedonhankintamenetelmää, jota täydennettiin laadullisin elementein. Tutkielman luotettavuuden arvioinnissa on tämän vuoksi sovellettava sekä määrällisen että laadullisen aineiston luotettavuuden kriteereitä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen toistettavuuteen eli mitauksen tai tutkielman kykyyn tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetin tarkastelu taas pitää sisällään arviot siitä, tutkittiinko tutkimuksessa todella sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216; Metsämuuronen, 2005, 65.)

Tutkielman luotettavuuden kannalta on tarkoituksenmukaista tarkastella tutkielman tiedonhankintamenetelmiä kriittisesti. Tässä tutkielmassa päädyttiin kyselyä tiedonhankintamenetelmänä, sillä kysely mahdollistaa nopean tiedon hankkimisen isoiltakin joukoilta. Kyselylomakkeen ongelmana voidaan pitää joskus suureksikin muodostuvaa katoa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2000, 183) toteavat, että postikyselyiden vastausprosentti voi olla usein vain 30–40 prosenttia. Jos kysely osoitetaan jollekin tietylle ryhmälle, kuten myös tässä tutkielmassa, voidaan vastausprosentin odottaa nousevan tätä korkeammaksi. Kyselylomakkeen vastausprosentiksi muodostui 46 %, mitä voidaan pitää hyvänä.

Vuorovaikutusosaamismittarin väittämien käyttökelpoisuutta mitattiin laskemalla reliabiliteettikertoimet, joiden avulla mitataan mittarin sisäistä yhteneväisyyttä. Mittarin reliabiliteetti oli kaikkien väittämien osalta .79. Vuorovaikutustaidoista rakennetun summamuuttujan alfan arvo oli .83. Saatuja arvoja voidaan pitää hyvinä. Vuorovaikutuksellinen toiminta summamuuttujamittarin alfan arvo oli .46 ja vuorovaikutusasetteet, arvot, motivaatio ja viestinnän eettisyys summamuuttujamittarin .47. Se miten alhaisia kertoimia tutkimuksissa on hyväksytyä sietää, on jokaisen tutkimuksen kohdalla erikseen arvioitava kysymys. Pienet alfan arvot eivät aina tarkoita, että kyselylomake olisi epäluotettava. Pienet summamuuttujat voivat saada alhaisia alfan arvoja väittämien vähyden vuoksi tai matala alfan arvo voi johtua myös esimerkiksi pienestä varianssista, joka teknisesti alentaa alfaa (Metsämuuronen 2005, 132, 515). Näin ollen summamuuttujien reliabiliteetti kertoimia voidaan yleisesti pitää hyväksyttävänä ja kahden osion kohdalla hyvinä.

Vastaajien arviot omista asenteistaan viestintää ja vuorovaikutusta kohtaan sekä itsearviot vuorovaikutusosaamisesta olivat keskenään melko samanmielisiä, eikä vastaajien suurempi lukumäärä välttämättä muuttaisi saatuja tuloksia. Toisaalta voidaan pohtia, vastasivatko kyselyyn vain viestintään myönteisesti suhtautuvat esimiehet. Onko kyselyyn vastanneiden ja vastaamatta jättäneiden esimiesten viestintään suhtautumisessa eroja? Pohdinnat vastanneiden ja vastaamatta jättäneiden suhtautumiseroista eivät ole kuitenkaan merkittäviä tutkielman tulosten merkittävyyden kannalta, sillä tutkielman tarkoituksena ei ollut tavoitella tilastollista merkittävyyttä siten, että tulokset voitaisiin yleistää suurempaan joukkoon.

On mielenkiintoista myös pohtia, kuinka paljon esimiehiä kyselyä täyttäessään ohjasivat oletukset siitä, miten mittarin väittämiin on ”oikein” ja ”hyväksyttyä” vastata. On mahdollista, että käsitykset organisaation odotuksista on ohjailnut vastaajia esimerkiksi vuorovaikutuksellinen toiminta tai viestintäasenteet, -arvot, viestintämotiivaatio sekä viestinnän eettisyys-summamuuttujien kohdalla. On olemassa kuitenkin näyttöä myös siitä, että ihmisten on yleensä tapana vastata totuudenmukaisesti – eikä sen mukaan, minkä tietävät olevan oikein tai hyväksyttyä (ks. esim. Morley, Morreale & Naylor 1994, 408).

Tutkielmassa käytettyä vuorovaikutusosaamismittaria voidaan pitää tarkoituksenmukaisena tutkielman tutkimustehtävän kannalta. Mittaria voidaan pitää onnistuneena, sillä vastaajat olivat täyttäneet lomakkeet huolella ja tyhjäksi jätettyjä kohtia oli vähän. Kyselylomakkeen avulla hankitun aineiston avulla oli myös mahdollista vastata tutkielman tutkimuskysymyksiin. Toisaalta mittarin sekä erilaisten tiedonhankintamenetelmien kehittäminen ja laajempi testaaminen olisi myös erittäin mielenkiintoista.

Tutkielman tutkimustehtävään olisi voitu hakea vastauksia myös muiden tutkimusmenetelmien kuten esimerkiksi haastattelun tai observoinnin avulla. Observointi tutkimusmenetelmänä hylättiin, koska luonnollisen observointiympäristön luominen kohdeorganisaatiossa olisi saattanut olla haasteellinen jollei jopa mahdoton tehtävä. Toisaalta tutkielman tutkimustehtävään olisi ollut mahdollista etsiä vastauksia esimerkiksi haastatteluiden avulla. Tulevaisuudessa tutkimuksen laajentaminen ja ymmärryksen syventäminen tutkittavasta aiheesta haastattelumenetelmän avulla olisikin erittäin kiinnostavaa.

Tutkielman luotettavuutta arvioitaessa reliabiliteetin lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös tutkielman validiteettiin. Tässä pro gradu -tutkielmassa ei pyritty ulkoiseen validiteetin eli siihen, että tutkimuksen tulokset olisi yleistettävissä. Sisällöllisen validiteetin tarkastelussa selvitetään sitä, ovatko mittarissa käytetyt käsitteet teorian mukaisia ja oikein operationalisoituja sekä kattavatko käsitteet riittävän tarkasti ja laajasti tarkastellun ilmiön. (Metsämuuronen 2005, 65.) Lisäksi kyselytutkimuksessa on



hyvä arvioida, miten onnistuneita väittämät ja kysymykset olivat eli onko niiden avulla ollut mahdollista vastata asetettuun tutkimustehtävään (Kostiainen 2003, 252). Tässä tutkielmassa käytettyä vuorovaikutusosaamismittaria voidaan pitää validina sillä mittarin väittämät operationalisoitiin laajan teoreettisen ymmärryksen pohjalta. Mittarin avulla oli mahdollista tarkastella esimiesten itsearvioita vuorovaikutusosaamistaan laaja-alaisesti. Vuorovaikutusosaamismittarin avulla hankitun aineiston avulla oli mahdollisuus myös vastata tutkielman tutkimustehtävään.

Laadullisen aineiston eli vuorovaikutusosaamismittarin avointen kysymysten vastausten kohdalla validiteetin arvioiminen on monitulkintaisempaa. Laadullisen aineiston analyysissä keskeistä on aineiston luokittelun ja tulosten tulkinnan taustalla vaikuttavat perustelut (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 217). Tässä tutkielmassa laadullista aineistoa kuvattiin sisällön analyysin avulla. Tavoitteena oli, että tutkittavien oma ääni ja merkitykset nousisivat esiin. Aineistoa kuvattiin huolellisesti ja rehellisesti monin suoran lainauksin, jolloin myös lukijan on mahdollista tehdä omia päätelmiä.

Laadullisen aineiston tarkoituksena ei ole tavoitella yhtä totuutta, vaan päämääränä on pikemminkin pyrkiä ymmärtämään. Laadullisessa tutkimuksessa voidaankin objektiivisuuden sijaan puhua relativismista. Tällöin tutkimuksella ei tavoitella yhtä oikeaa totuutta vaan tiettyä näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä. (Kostiainen 2003, 252.) Laadullisessa tutkimuksessa onkin tarkoituksenmukaisempaa tarkastella objektiivisuuden sijaan tutkijan luotettavuutta ja rehellisyyttä (Patton 1990, 481–482).

Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella myös tutkielman etenemisprosessina. Tämä pro gradu -tutkielma eteni loogisessa järjestyksessä. Prosessin alussa kartoitettiin tutkittavasta aiheesta tehtyjä aikaisempia tutkimuksia ja perehdyttiin aihealueen kirjallisuuteen. Näin aihealueesta muodostui laaja teoreettinen näkemys, jonka pohjalta oli mahdollista rajata ja täsmentää aihetta tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi. Teoreettisen viitekehyksen hahmottelun ja omaksumisen jälkeen oli mahdollista siirtyä rakentamaan tutkielman vuorovaikutusosaamismittaria. Mittari rakennettiin teoreettisen esiymmärryksen pohjalta muodostuneiden luokkien avulla. Mittarin koamisessa käytettiin apuna sekä jo olemassa olevien viestintämittareiden väittämiä

että tämän tutkielman tarkoituksiin rakennettuja väittämiä. Mittarin sisältöä ja rakennetta pohdittiin sekä kehiteltiin myös muiden kanssa, mikä osaltaan lisäsi mittarin loogisuutta, toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Aineisto ja tutkielman tulokset on raportoitu huolellisesti ja yksityiskohtaisesti. Tulokset, niiden tulkinta ja johtopäätökset on pyritty esittämään selkeästi ja johdonmukaisesti tutkielman teoreettiseen viitekehykseen kytkettyinä. Tuloksia raportoitaessa on kiinnitetty huomiota myös lukijaystävällisyyteen, jotta lukijalla olisi mahdollista seurata tutkielman tulosten raportointia tarkasti ja näin muodostaa myös oma käsityksensä tutkielman validiteetista sekä reliabiliteetista.

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu esimiesten itsearviointeja omasta vuorovaikutusosaamisestaan. Olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusta ja tarkastella esimerkiksi myös kohdeorganisaation työntekijöiden arvioita esimiesten viestinnästä ja vuorovaikutusosaamisesta. Valkonen (2003) toteaaakin, että kompetenssi yksikkö ei ole viestivä yksilö vaan viestintäsuhde. Tästä johtuen olisi kiinnostavaa tutkia kohdeorganisaation jäsenten vuorovaikutusosaamista myös suhteiden tasolla ja näin ollen huomioida myös vuorovaikutussuhteiden interpersonaallisuus.

Vuorovaikutussuhteiden interpersonaallisuus asettaa omat haasteensa myös työntekijöiden vuorovaikutusosaamiselle. Ei voida ajatella, että tehokas ja tarkoituksenmukainen organisaatioviestintä toteutuu kehittämällä vain johdon vuorovaikutusosaamista ja -valmiuksia. Tästä johtuen myös työntekijöiden vuorovaikutusosaamisen kehittäminen olisi tärkeä ja mielenkiintoinen haaste.

Olisi kiinnostavaa syventää ymmärrystä myös siitä, mitä vuorovaikutus ja vuorovaikutteisuus esimiesten mielestä tarkoittavat, miten he kokevat vuorovaikutuksen konkretisoituvan työyhteisössään ja miten esimiehet kokevat tukevansa ja kehittävänsä työyhteisönsä vuorovaikutusympäristöä.

Niin ikään olisi mielenkiintoista tutkia, minkälaisia vuorovaikutusosaamisvaatimuksia työelämä asettaa muille kuin esimiesten ammattiasemassa toimiville. Yhtenä tutkimus muotona olisi kiinnostavaa soveltaa esimerkiksi kehittävää työntutkimusta.

Kehittävä työntutkimus on muutosstrategia, jonka avulla on mahdollista yhdistää tutkimus, käytännön kehittämistyö sekä erilaiset työyhteisövalmennukset (Engeström 1995, 12). Olisi mielenkiintoista rakentaa räätälöityjä valmennuskokonaisuuksia ammattikuntakohtaisesti ja arvioida kehityshankkeiden tehokkuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Jatkuvasti muuttuvassa ja uudistuvassa työelämässä vuorovaikutuksen ja vuorovaikutusosaamisen huomioiville työelämävalmennuksille on epäilemättä yhä suurempi tarve tulevaisuudessa.

## KIRJALLISUUS

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Alkula, P., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Ashford, S. J. & Tsui, A. S. 1991. Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal* 34, 251–280.

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Helsinki: WSOY.

Barge, J. K. 1994. Leadership, communication skills for organizations and groups. New York: St. Martin's Press.

Barge, J. K. 2003. Leadership as organizing. Teoksessa R. Y. Hirokawa et. al. (toim.) Small group communication: theory and practice. 8<sup>th</sup> ed. Los Angeles: Roxbury, 199–213.

Baroon, R. A. 1996. “La vie en rose” revisited. Contrasting perceptions of informal upward feedback among managers and subordinates. *Management Communication Quarterly* 9, 338–348.

Bostrom, N. B. 1990. Listening behaviour: measurement & application. New York: Guilford.

Canary, D. J. 2003. Managing interpersonal conflict: a model of event related to strategic choices. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 515–550.

Cohen, M. S. 2004. Leadership as the orchestration and improvisation of dialogue: Cognitive and communicative skills in conversations among leaders and subordinates. Teoksessa D. V. Days, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 177–208.

Cooper, L. O. 1997. Listening competency in the workplace: A Model for training. *Business Communication Quarterly* 60, 75–84.

Duran, R. L. & Spitzberg, B. H. 1995. Toward the development and validation of a measure of cognitive communication competence. *Communication Quarterly* 43, 259–275.

Ellis, B. H. & Miller, K. I. 1994. Supportive communication among nurses: effects on commitment, burnout, and retention. *Health Communication* 6, 77–96.

- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Fallowfield, L., Jenkins, V., Farewell, V., Saul, J., Duffy, A. & Eves, R. 2002. Efficacy of cancer research UK. Communication skills training model for oncologists: a randomised controlled trial. *The Lancet* 359, 650–656.
- Fink, A. 1995. How to ask survey questions. Thousand Oaks: Sage
- Frey, L. R., Botam, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication: an introduction to research methods. Boston: Allyn & Bacon.
- Goby, P. V. & Lewis, H. J. 2000. The key role of listening in business: a study of the Singapore insurance industry. *Business Communication Quarterly* 63, 41–51.
- Green, J. O. & Burleson B. R. (toim.) 2003. Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2004. Leadership: a communication perspective. Long Grove: Waveland.
- Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, 106–116.
- Hargie, O. D. W. (toim.) 1997. The handbook of communication skills. 2<sup>th</sup> ed. London: Routledge.
- Heaton, L. & Taylor, J. R. 2002. Knowledge management and professional work. A communication perspective on the knowledge-based organization. *Management Communication Quarterly* 6, 210–236.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. 1999. Paradise Lost or Regained? The meanings and perceptions of organisational communication of 1990's in Finnish work organisations. Saarijärvi: Gummerus.

Keasly, L. & Nowell, B. L. 2003. Conflict, conflict resolution and bullying. Teoksessa S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper (toim.) Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice. London: Routledge. 339–358.

Kellet, M. P. & Dalton D. G. 2001. Managing conflict in a negotiated world. A narrative approach to a chieving dialogua and change. Thousands Oaks: Sage.

Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Jyväskylä Studies in Humanities 1. Jyväskylän yliopisto.

Larson, J. R. 1984. The performance feedback process: a preliminary model. Organizational Behaviour and Human Performance 33, 42–76.

Lehtonen, J. 1997. Kuuntelemisen taito ja kehittyvä työyhteisö. Teoksessa L. Huotari (toim.) Puheen maailma – näkemyksiä ja visioita puhumisesta, kuuntelemisesta ja vuorovaikutuksesta. Helsinki: Edita.

Littlejohn, S. W. 1995. Theories of human communication. 5<sup>th</sup> ed. Belmont: Wadsworth.

Maula, H. 2004. Selkeää ja yksinkertaista. Johtaminen ja strategian viestintä tuotanto-organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Lisensiaatintyö.

Mc Croskey, J. C. & Mc Croskey, L. L. 1988. Self-report on an approach to measuring communication competence. *Communication Research Reports* 5, 108–113.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.

Meyer, J. C. 2002. Organizational communication assesment, fuzzy methods and the accesibility of symbols. *Management Communication Quarterly* 3, 472–479.

Mikkola, L. 2000. Supporttiivinen viestintä hoitotyössä. Sosiaalisen tuen tutkimusnäkökulmien tarkastelua. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Lisensiaatintyö.

Morley, D. D., Morreale, P. S. & Naylor, J. G. 1994. The ”CBI II”: Additional Developments in a lower bound estimator of communication competency. Teoksessa *Speech communication association summer conference. Proceedings and prepared remarks from the 1994 summer conference on “Assessing college student competency in speech communication”*. Annandale: Speech Communication Association, 407–434.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. & Fleishman, E. A. 2000. Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *Leadership Quarterly* 11, 11–35.

Northouse, P. 2004. *Leadership: theory and practise*. Thousands Oaks: Sage.

Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. 2<sup>th</sup> ed. Beverly Hills: Sage.

Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E. & Henwood, C. I. 1991. Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of Management* 17, 57–76.

Pfeffer, J. & Sutton, R. I. 2000. *The knowing-doing gap. How smart companies turn knowledge into action.* Boston: Harvard Business School Press.

Puro, J.-P. 2002. *Esimiehen viestintätaidot.* Helsinki: WSOY.

Puro, J.-P. 2003. *Työviestinnän kipupisteet, hallinta ja ratkaisut.* Tampere: Tammer-Paino.

Pörhölä, M. 1995. Yksin yleisön edessä. Esiintymisjännitykseen ja esiintymishalukkuuteen liittyvät kokemukset, käyttäytymispiirteet ja vireytyminen yleisöpuhetilanteessa. *Jyväskylä Studies in Communication* 2. Jyväskylän yliopisto.

Rauste-Von Wright, M.-L. & Von Wright, J. 1994. *Oppiminen ja koulutus.* Helsinki: WSOY.

Roloff M. E., Putnam L. L. & Anastasion L. 2003. Negotiation skills. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Bureson. *Handbook of communication and social interaction skills.* Mahwah: Lawrence Erlbaum, 801–833.

Roloff, M. E. & Soule, K. P. 2002. Interpersonal conflict: a review. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication.* 3<sup>th</sup> ed. Thousand Oaks: Sage. 475–528.

Roos-Cabrera, I. *Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaatiossa.* Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.

Rouhiainen, M.-S. 2005. *Johtamisviestintä – viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen.* Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2005. Jyväskylän yliopisto.



Rubin, R. B. 1985. The validity of the communication competency assessment instrument. *Communication Monographs* 52, 173–185.

Rubin, R. B. 1990. Communication competence. Teoksessa G. M. Phillips & J. T. Wood (toim.) *Speech communication: Essays to commemorate the 75<sup>th</sup> anniversary of the Speech Communication Association*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 94–129.

Rubin, R. B. 1994. Assessment of the cognitive component of communication competence. Teoksessa *Speech Communication Association Summer Conference. Proceedings and prepared remarks from the 1994 summer conference on “Assessing college student competency in speech communication”*. Annandale: Speech Communication Association, 73–86.

Rubin, R. B. & Martin, M. M. 1994. Development of a measure of interpersonal communication competence. *Communication Reports* 11, 33–44.

Ruohotie, P. 1995. *Ammatillinen kasvu työelämässä. 2. uudistettu painos*. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.

Salminen, J. 2001. *Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Jyväskylä: Gummerus.

Shockley-Zalabak, P. & Hulbert-Johnson R. 1994. Oral communication competency and its assessment in organizations: Issues and guidelines for instrument selection. Teoksessa *Speech Communication Association Summer Conference. Proceedings and prepared remarks from the 1994 summer conference on “Assessing college student competency in speech communication”*. Annandale: Speech Communication Association, 371–442.

Smeltzer, L. R. 1996. Communication within the manager’s context. *Management Communication Quarterly* 10, 5–26.

Spitzberg, B. H. & Cupah, W. R. 1984. Interpersonal communication competence. Beverly Hills: Sage.

Sypher, B. D., Bostrom, R. N. & Seibert, J. H. 1989. Listening, communication abilities, and success at work. *The Journal of Business Communication* 26, 293–303.

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Jyväskylä Studies in Humanities* 7. Jyväskylän yliopisto.

Valo, M. 1995. Taidot puheviestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa. Teoksessa M. Valo (toim.) *Haasteita puheviestinnän opetuksessa*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 14, 67–81.

Åberg, L. 1998. Visiosta luotaukseen. Viestintä työyhteisön voimavarana. Teoksessa U. Kivikuru & R. Kunelius (toim.) *Viestinnän jäljillä*. Näkökulmia uuden ajan ilmiöön. Helsinki: WSOY, 143–152.

## LIITE 1: Saatekirje

Hyvä Keskimaan esimies,

16.5.06

Pyydän sinua osallistumaan tutkimukseen ja täyttämään ohessa olevan kyselyn, jonka **tavoitteena on selvittää Keskimaan esimiesten käsityksiä ja kokemuksia viestintä- ja vuorovaikutusosaamisestaan**. Kysely on lähetetty kaikille Keskimaan esimiehille. Kysely on osa pro gradu -tutkielmaani, jota teen Jyväskylän yliopiston viestintätieteen laitoksella. Tutkielma toteutetaan yhteistyössä Keskimaan kanssa.

Pro gradu -tutkielman pohjalta on tarkoituksena toteuttaa käytännönläheinen viestintä - ja vuorovaikutusosaamisen materiaalipaketti esimiesten käyttöön. Lisäksi kyselyn tuloksia hyödynnetään ensi talvena järjestettä-

vässä koulutustilaisuudessa, jossa on tavoitteena yhdessä keskustelemalla pohtia esimiesten työhön liittyvää viestintä- ja vuorovaikutusosaamista.

Kyselylomakkeiden avulla saatua aineistoa syvennetään tarvittaessa yksilöhaastatteluilla. Haastatteluihin kutsutaan osallistujia erikseen. Kyselyyn vastaaminen ei siis tarkoita sitä, että lupautuisit osallistua myös haastatteluun.

Huomaathan, että voit vastata tähän kyselyyn nimettömänä. Saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä käytetä muihin kuin tässä mainittuihin tarkoituksiin. Lomakkeen täyttämiseen menee noin 15 minuuttia. **Kyselylomake palautetaan vastauskuoressa viimeistään 26.5.**

Vastaamalla kyselyyn, olet siis mukana vaikuttamassa tutkielman tuloksiin sekä materiaalipaketin ja koulutustilaisuuden sisältöihin.

**Kiitos yhteistyöstäsi jo etukäteen!**

Jenni Nyystilä  
jejonyys@cc.jyu.fi

## LIITE 2: Kyselylomake

### Esimiesten viestintäosaaminen

#### I Taustatiedot

Ole ystävällinen ja vastaa ensin seuraaviin taustakysymyksiin. Rastita valitsemaasi vaihtoehtoa vastaava ruutu.

1. Sukupuoli  Nainen  Mies
2. Ikä \_\_\_\_\_
3. Kuinka monta vuotta olet toiminut Keskimaalla esimiestehtävissä?
4. Oletko toiminut jossain muussa organisaatiossa esimiehenä?  
Kyllä  Kuinka monta vuotta? \_\_\_\_\_  
En
5. Mikä on toimialasi? Päivittäis-  varakauppa  
 Käyttötavarakauppa  
 Hotelli- ja ravintola-ala  
 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**II Viestintäkäytänteet -ja tavat.** Seuraavaksi sinulle esitetään kysymyksiä toimipaik-  
kasi/osastosi henkilökuntapalavereista, tiedottamisesta ja kehityskeskusteluista. Rasti-  
ta mielestäsi omaa toimintaasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

#### 1. Kuinka usein pidät henkilökunnan palavereja?

- En lainkaan
- Satunnaisesti
- Kerran kuukaudessa
- Pari kertaa kuukaudessa
- Viikoittain

#### 2. Kuinka usein tiedotat työasioista kirjallisesti toimipaikassasi/osastollasi?

- En lainkaan
- Satunnaisesti
- Kerran kuukaudessa
- Pari kertaa kuukaudessa
- Viikoittain

#### 3. Kuinka usein pidät kehityskeskusteluja?

- En lainkaan
- Satunnaisesti
- Kerran vuodessa
- Jokin muu tapa, kuinka usein? \_\_\_\_\_

4. Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä, jotka koskevat viestintääsi työyhteisössäsi. Pohdi toimintaasi esimiehenä ja ympyröi se vaihtoehto, joka mielestäsi parhaiten kuvaa omaa toimintaasi toimipaikassasi/osastollasi.

- 1 = Eri mieltä,  
 2 = Melko eri mieltä,  
 3 = En eri mieltä, mutta en samaa mieltäkään  
 4 = Melko samaa mieltä  
 5 = Samaa mieltä  
 En osaa sanoa = rastita ruutu

	Eri mieltä			Samaa mieltä			En osaa sanoa
	1	2	3	4	5		
1. Henkilökuntapalavereissa tiedotan asioista työntekijöille.							<input type="checkbox"/>
2. Johdan henkilökuntapalavereja niin, että niissä keskustellaan ja pohditaan asioita yhdessä.							<input type="checkbox"/>
3. Varmistan, että myös ne työntekijät, jotka eivät ole palavereissa läsnä, tietävät mitä asioita palavereissa on käyty läpi.							<input type="checkbox"/>
4. Käytän toimipaikkamme/osastomme ilmoitustaulua aktiivisesti tiedon välittämisessä.							<input type="checkbox"/>
5. Huolehdin siitä että, toimipaikkamme/osastomme ilmoitustaulu on siisti ja ajan tasalla.							<input type="checkbox"/>
6. Työvuorolistoja tehdessäni, huomioin työntekijöiden toiveet mahdollisuuksien mukaan.							<input type="checkbox"/>
7. Uudet ideat syntyvät toimipaikkasamme/osastollamme usein yhteisen keskustelun tuloksena.							<input type="checkbox"/>
8. Päätöksiä tehdessäni, otan työntekijöiden mielipiteet huomioon aina, kun se on mahdollista.							<input type="checkbox"/>
9. Kysyn työntekijöiden mielipiteitä päätöksiä tehdessäni.							<input type="checkbox"/>
10. Tiedän miten toimia kehityskeskusteluissa.							<input type="checkbox"/>
11. Tallennan kehityskeskusteluiden sisällöt systemaattisesti.							<input type="checkbox"/>
12. Palaan keskusteltuihin asioihin seuraavassa kehityskeskustelussa.							<input type="checkbox"/>

**5. Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta.**

Ympyröi se vaihtoehto, joka mielestäsi parhaiten vastaa käsitystäsi asiasta.

1 = Eri mieltä,

2 = Melko eri mieltä

3 = En eri mieltä, mutta en samaa mieltäkään

4 = Melko samaa mieltä

5 = Samaa mieltä

En osaa sanoa = rastita ruutu

	Eri mieltä					Samaa mieltä	En osaa sanoa
1. Viestintä- ja vuorovaikutus on tärkeää työssäni.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
2. Palautteen antaminen työntekijöille on tärkeää.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
3. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat ns. ylimääräistä osaamista työssäni.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
4. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
5. Luotan siihen, että keskustelemalla pystyy selvittämään useimmat työyhteisöni haasteet.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
6. Tiedottaminen on turhaa, jos ei ole mitään tärkeää kerrottavaa.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
7. Mielestäni ei ole tärkeää kertoa työntekijöille sellaisista työasioista, jotka eivät koske juuri meidän tiimiämme.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
8. Minulla on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
9. Yleensä mietin, miten oma toimintani vuorovaikutustilanteissa voi vaikuttaa muihin.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
10. Työntekijöiden asemaan ei kuulu antaa minulle palautetta tekemästäni työstä.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
11. Kehut, kiitokset ja kannustaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä työssä jaksamisessa.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
12. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat esimiehen tärkeimpiä työkaluja.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	
13. Yleensä mietin, mitä laajempia seuraamuksia viestintäkäyttäytymiselläni voi olla.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	

6. Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä erilaisista vuorovaikutustaidoista. Ympyröi se vastausvaihtoehto, joka mielestäsi parhaiten vastaa omaa käsitystäsi.

- 1 = Eri mieltä,  
 2 = Melko eri mieltä  
 3 = En eri mieltä, mutta en samaa mieltäkään  
 4 = Melko samaa mieltä  
 5 = Samaa mieltä  
 En osaa sanoa = Rasti ruutuun

	Eri mieltä		Samaa mieltä		En osaa sanoa	
	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
1. Keskustelutilanteissa minulle käy usein niin, että vaikka minulla olisi sanottavaa, en saa sitä sanotuksi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
2. Minun on helppo mukautua erilaisiin viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
3. Ennen vaativaa viestintätilannetta mietin, miten esitän asiani.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
4. Minulla on vuorovaikutustilanteissa tapana tarkastella, miten muut reagoivat toimintaani.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
5. Työntekijän puhuessa minulle keskityn kuuntelemaan.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
6. Vuorovaikutustilanteen (esim. keskustelun) jälkeen pohdin millaisen vaikutelman muut saivat minusta.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
7. Tarkastelen tietoisesti muiden ihmisten toimintaa vuorovaikutustilanteissa.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
8. Vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi ryhmässä keskusteltaessa, tunnen oloni usein ahdistuneeksi.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
9. Yritän usein näyttää siltä että kuuntelen, vaikka mietinkin jotain muuta.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
10. Ristiriitatilanteissa pyrin etsimään ratkaisua, joka miellyttää kaikkia osapuolia.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
11. Annan usein myönteistä palautetta työntekijöille, vaikka mitään ”suurta ja hienoa” ei olisikaan tapahtunut.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
12. Kuunnellessani mietin, onko minulle kerrottu asia henkilökohtainen mielipide vai tosiasia.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
13. Osaan ilmaista ajatuksiani työntekijöille selkeästi ja täsmällisesti.	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>
14. Palaverissa asetani tavoitteeni useimmiten etusijalle	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>

	Eri mieltä					Samaa mieltä	En osaa sanoa
	1	2	3	4	5		
15. En koskaan menetä malttiani hankalissa ristiriitatilanteissa.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
16. Kertoessani asioista, minusta tuntuu usein siltä, että puheeni on sekavaa tai vaikeasti ymmärrettävää.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
17. En mielelläni puutu toimipaikkamme/osastomme ristiriitatilanteisiin.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
18. Osaan antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
19. Ristiriitatilanteissa mietin, millaisia henkilöiden välisiä valtasuhteita asioiden taustalla saattaa vaikuttaa.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
20. Minun on helppo havaita, jos työntekijät ovat jostain huolissaan.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
21. Työntekijöiden kysyessä minulta neuvoja, joudun usein selittämään asian moneen kertaan, ennen kuin he ovat tyytyväisiä vastaukseeni.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
22. Tarkastelen ristiriitatilanteita aina kaikkien osapuolten näkökulmasta.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
23. Alaiseni kertoessa häntä vaivavaasta asiasta, pyrin asettumaan hänen saappaisiinsa ja ottamaan osaa hänen tunteisiinsa.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
24. Kannustan työntekijöitä heidän työtehtävissään.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
25. Minun on helppo antaa palautetta työntekijöille.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
26. Työntekijän puhuessa minulle, vältän turhia keskeytyksiä.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
27. Työntekijät antavat minulle palautetta työstäni.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
28. Pyrin kehittämään johtamistapojani työntekijöiden antaman palautteen pohjalta.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
29. Ollessani eri mieltä asioista, minun on vaikea esittää asia niin, että muut eivät loukkaannu.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
30. Pyrin kokouksissa tai palaverissa lopputulokseen, johon kaikki voivat olla tyytyväisiä.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
31. Huomaan jos olen sanonut jotain sopimatonta tai loukkaavaa.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>



**7. Millaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja esimiehet sinun mielestäsi tarvitsevat työtehtävissään?**

---

---

---

---

---

---

---

**8. Millaiset työhösi kuuluvat viestintätilanteet koet itsellesi haastaviksi? Miksi?**

---

---

---

---

---

---

---

**9. Sana on vapaa! Voit kertoa millaisia ajatuksia kysely herätti sinussa tai jos haluat kertoa jotain muuta.**

---

---

---

---

---

---

---

*Kiitokset osallistumisestasi!*

## LIITE 3 Väittämät (N= 55) sekä väittämien keskiarvot ja hajonnat

Kohta 4 (väittämät 1–12)	Keskiarvo (ka.)	Keskihajonta (s)
1. Henkilökuntapalavereissa tiedotan asioista työntekijöille.	4.6	.72
2. Johdan henkilökuntapalavereja niin, että niissä keskustellaan ja pohditaan asioita yhdessä.	4.2	.66
3. Varmistan, että myös ne työntekijät, jotka eivät ole palavereissa läsnä, tietävät mitä asioita palavereissa on käyty läpi.	4.5	.68
4. Käytän toimipaikkamme / osastomme ilmoitustaulua aktiivisesti tiedon välittämisessä.	4.2	1.1
5. Huolehdin siitä että, toimipaikkamme / osastomme ilmoitustaulu on siisti ja ajan tasalla.	3.7	.97
6. Työvuorolistoja tehdessäni pyrin aina ottamaan työntekijöiden toiveet huomioon.	4.7	.67
7. Uudet ideat syntyvät toimipaikassamme / osastollamme usein yhteisen keskustelun tuloksena.	4.0	.83
8. Päätöksiä tehdessäni, otan työntekijöiden mielipiteet huomioon aina, kun se on mahdollista.	4.2	.52
9. Kysyn työntekijöiden mielipiteitä päätöksiä tehdessäni.	3.8	.82
10. tiedän miten toimia kehityskeskusteluissa.	4.5	.60
11. Tallennan kehityskeskusteluiden sisällöt systemaattisesti.	4.1	1.2
12. Palaan keskusteltuihin asioihin seuraavassa kehityskeskustelussa.	4.2	.94
<b>Kohta 5 (väittämät 1–13)</b>		
1. Viestintä ja vuorovaikutus on tärkeää työssäni.	4.9	.27
2. Palautteen antaminen työntekijöille on tärkeää.	4.6	.36
3. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat ns. ylimääräistä osaamista työssäni.*	3.6	1.6
4. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä.	4.7	.66
5. Luotan siihen, että keskustelemalla pystyy selvittämään useimmat työyhteisöni haasteet.	4.6	.55
6. Tiedottaminen on turhaa, jos ei ole mitään tärkeää.*	3.3	1.1
7. Mielestäni ei ole tärkeää kertoa työntekijöille sellaisista työasioista, jotka eivät koske juuri meidän tiimiämme.*	3.6	.92
8. Minulla on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot	3.6	.77
9. Yleensä mietin, miten oma toimintani vuorovaikutustilanteissa voi vaikuttaa muihin.	3.9	.64
10. Työntekijöiden asemaan ei kuulu antaa minulle palautetta tekemästäni työstä.	4.6	.63
11. Kehut, kiitokset ja kannustaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä työssä jaksamisessa.	4.8	.41
12. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat esimiehen tärkeimpiä työkaluja.	4.6	.49
13. Yleensä mietin, mitä laajempia seuraamuksia viestintäkäyttäytymiselläni voi olla.	3.7	.88
<b>Kohta 6 (väittämät 1–31)</b>		
1. Keskustelutilanteissa minulle käy usein niin, että vaikka minulla olisi sanottavaa, en saa sitä sanotuksi.*	4.3	.76
2. Minun on helppo mukautua erilaisiin viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin.	3.8	.68

3. Ennen vaativaa viestintätilannetta mietin, miten esitän asiani.	4.4	.66
4. Minulla on vuorovaikutustilanteissa tapana tarkastella, miten muut reagoivat toimintaani.	3.7	.89
5. Työntekijän puhuessa minulle keskityn kuuntelemaan.	4.3	.61
6. Vuorovaikutustilanteen (esim. keskustelun) jälkeen pohdin millaisen vaikutelman muut saivat minusta.	3.4	.98
7. Tarkastelen tietoisesti muiden ihmisten toimintaa vuorovaikutustilanteissa.	3.7	.73
8. Vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi ryhmässä keskusteltaessa, tunnen oloni usein ahdistuneeksi.*	4.3	.88
9. Yritän usein näyttää siltä että kuuntelen, vaikka mietinkin jotain muuta.*	3.9	.97
10. Ristiriitatilanteissa pyrin etsimään ratkaisua, joka miellyttää kaikkia osapuolia.	3.2	1.2
11. Annan usein myönteistä palautetta työntekijöille, vaikka mitään ”suurta ja hienoa” ei olisikaan tapahtunut.	3.5	.88
12. Kuunnelllessani mietin, onko minulle kerrottu asia henkilökohtainen mielipide vai tosiasia.	3.8	.84
13. Osaan ilmaista ajatuksiani työntekijöille selkeästi ja täsmällisesti.	3.7	.61
14. Palaverissa asetan omat tavoitteeni useimmiten etusijalle.*	3.3	1.1
15. En koskaan menetä malttiani hankalissa ristiriitatilanteissa.	3.2	1.0
16. Kertoessani asioista, minusta tuntuu usein siltä, että puheeni on sekavaa tai vaikeasti ymmärrettävää.*	3.9	.85
17. En mielelläni puutu toimipaikkamme / osastomme ristiriitatilanteisiin.*	4.2	.82
18. Osaan antaa selkeitä ja täsmällisiä ohjeita.	4.1	.50
19. Ristiriitatilanteissa mietin, millaisia henkilöiden välisiä valtasuhteita asioiden taustalla vaikuttaa.	3.9	.79
20. Minun on helppo havaita, jos työntekijät ovat jostain huolissaan.	3.9	.92
21. Työntekijöiden kysyessä minulta neuvoja, joudun usein selittämään asian moneen kertaan, ennen kuin he ovat tyytyväisiä vastaukseeni.*	3.6	.90
22. Tarkastelen ristiriitatilanteita aina kaikkien osapuolten näkökulmasta.	3.8	.91
23. Alaiseni kertoessa häntä vaivaavasta asiasta, pyrin asettumaan hänen saappaisiinsa ja ottamaan osaa hänen tunteisiinsa.	3.7	.89
24. Kannustan työntekijöitä heidän työntehtävissään.	4.5	.60
25. Minun on helppo antaa palautetta työntekijöille.	4.1	.83
26. Työntekijän puhuessa minulle, vältän turhia keskeytyksiä.	4.0	.85
27. Työntekijät antavat minulle palautetta.	3.4	1.1
28. Pyrin kehittämään johtamistapojani työntekijöiden antaman palautteen pohjalta.	4.1	.75
29. Ollessani erimieltä asioista, minun on vaikea esittää asia niin, että muut eivät loukkaannu.**	3.8	.90
30. Pyrin kokouksissa ja palaverissa lopputulokseen, johon kaikki voivat olla tyytyväisiä.	3.6	1.0
31. Huomaan jos olen sanonut jotain sopimatonta tai loukkaavaa.	4.0	.83

\*Väittämät ovat kielteisiä / käännteisiä.

