

**ESIMIESTEN KÄSITYKSET
PUHEEKSIOTTOTILANTEESTA**

Eeva Niemelä

Puheviestinnän Pro gradu -tutkielma

Kevät 2014

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Eeva Niemelä	
Työn nimi – Title Esimiesten käsitykset puheeksiottotilanteesta	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2014	Sivumäärä – Number of pages 94
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata esimiesten kokemuksiin perustuvia käsityksiä puheeksiottotilanteesta työntekijänsä kanssa. Tarkoituksena oli löytää ja tunnistaa esimiesten ajattelusta erilaisia tapoja käsittää puheeksiottotilanne. Puheeksiottotilannetta tarkasteltiin johtamiseen kuuluvana vuorovaikutuskäytänteenä, jota pohjustaa esimiehen ja työntekijän välinen suhde.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sairaalaorganisaatiossa, jonka erityispiirteet kuten vahvat professiot ja haaste vastata sidosryhmien odotuksiin antavat johtamiselle ja esimies-alaisuhteille erityisen luonteen ja roolin. Tutkimusaineiston muodosti seitsemän esimiesten haastattelua. Aineiston analyysi toteutettiin noudattaen fenomenografista lähestymistapaa, jonka avulla löydettiin kahdenlaisia esimiesten käsityksiä: tehtäväkeskeisiä käsityksiä itsestä johtajana ja suhdekeskeisiä käsityksiä esimies-alaisuhteen rakentumisesta.</p> <p>Tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet käsittävät puheeksiottotilanteen velvollisuutena, jossa tarvitaan vuorovaikutusosaamista kuten vaikuttamisen taitoa ja tunneälyä. Esimiehet kokevat puheeksiottotilanteen haastavaksi ja tavoitteelliseksi tilanteeksi, joka aiheuttaa heille epävarmuutta. Puheeksiottotilanne nähdään myös tunteita herättävänä vuorovaikutuskäytänteenä, jossa annetaan työntekijälle sosiaalista tukea ja luodaan yhteisiä merkityksiä. Vaikka puheeksiottotilanne näyttäytyy esimiesten ajatuksissa usein haastavana vuorovaikutuskäytänteenä, koetaan sen pääsääntöisesti lähentävän suhdetta työntekijään.</p> <p>Esimiesten käsitykset puheeksiottotilanteesta näyttäytyvät tämän tutkimuksen perusteella hyvin moniulotteisina ja vaihtelevina. Tutkimus antaa hyödyllistä tietoa niin tutkimuksen kuin käytännön työelämänkin tasolla vielä melko vähän käsitellystä ja jopa vaietusta ilmiöstä.</p>	
Asiasanat – Keywords esimies-alaisuus, fenomenografia, johtamisviestintä, puheeksiottotilanne, puheviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TEOREETTINEN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET	10
2.1	Johtamisviestintä	10
2.2	Esimies-alaissuhde.....	14
2.3	Esimies-alaisvuorovaikutus	27
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
3.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä.....	30
3.2	Tutkimusmenetelmä	30
3.3	Fenomenografinen lähesymistapa	32
3.4	Aineistonkeruu.....	34
3.5	Tutkimushenkilöt ja haastattelutilanteet.....	38
3.6	Aineiston käsittely ja analysointi.....	41
3.6.1	Haastatteluaineistosta analyysiyksiköiksi.....	41
3.6.2	Analyysiyksiköistä käsityksiksi.....	43
3.6.3	Käsityksistä käsityskategorioiksi.....	45
3.6.4	Käsityskategorioista kuvauskategorioiksi	46
4	TULOKSET	48
4.1	Tulosten kuvaaminen.....	48
4.2	Puheeksiottotilanne on esimiehen velvollisuus ja siinä noudatetaan esimiestyön periaatteita ja sääntöjä	53
4.3	Puheeksiottotilanteessa tarvitaan neuvottelutaitoja	57
4.4	Puheeksiottotilanne on luottamuksellinen keskustelu, jossa annetaan työntekijälle tukea ja apua	59
4.5	Puheeksiottotilanteessa luodaan ja jaetaan merkityksiä	61
4.6	Esimies kokee itsensä epävarmaksi ja kaipaa tukea.....	64
4.7	Työntekijän kielteinen reagointi hankaloittaa tilannetta.....	66

4.8	Puheeksiottotilanteessa tarvitaan tunneälyä	67
4.9	Puheeksiottotilanne herättää tunteita	69
4.10	Puheeksiottotilanteet opettavat ja tuovat varmuutta työhön.....	70
4.11	Esimies pyrkii saavuttamaan oman tavoitteensa	71
5	PUHEEKSIOTTOTILANNE VUOROVAIKUTUSKÄYTÄNTENÄ.....	73
5.1	Kuvauskategoriat	73
5.2	Käsitykset itsestä johtajana.....	74
5.3	Käsitykset esimies-alaisuuden rakentumisesta	77
6	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	82
7	PÄÄTÄNTÖ	86
	KIRJALLISUUS	88

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sairaanhoitopiirin esimiesten kokemuksiin perustuvia käsityksiä puheeksiottotilanteesta alaisensa kanssa. Tavoitteena on löytää ja tunnistaa erilaisia tapoja käsittää puheeksiottotilanne johtamiseen kuuluvana vuorovaikutuskäytänteenä. Puheeksiottotilanteella tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutustilannetta, jonka syntymistä on edeltänyt esimiehen päätös ottaa työntekijänsä kanssa puheeksi jokin sellainen asia, joka vaikuttaa hänen työskentelyynsä ja vaatii tarkempaa selvitystä. Puheeksiottotilanne on yksi johtamiseen kuuluva vuorovaikutuskäytännö kuten esimerkiksi työhönotto- tai perehdytyskeskustelu. Puheeksiottotilanteen käsitettä ei ole tässä tutkimuksessa rajattu kovin tarkasti. Puheeksiottaminen mielletään kuitenkin usein vaikeiden ja jopa vaiettujen asioiden esille nostamisena, ja sen toteuttaminen saattaa olla monille haastava tehtävä (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 77–78). Käsitteen tarkkaa etukäteismäärittelyä merkityksellisempää on kuitenkin se, minkälaiset vuorovaikutuskäytännöt esimiehet käsittävät puheeksiottotilanteiksi. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata erityisesti sitä, millaisena vuorovaikutuskäytänteenä sairaanhoitopiirin esimiehet ymmärtävät puheeksiottotilanteen.

Viime vuosikymmeninä tapahtunut työnteon ja työelämän murros on jonkin verran muuttanut työn luonnetta. Työ ei ole enää pelkkää suorittamista, vaan siitä on tullut entistä yksilöllisempää, henkisempää ja itsenäisempää. Myös työntekijän persoonallisuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat entistä tärkeämmässä roolissa työelämässä ja tuotantoprosesseissa. Reilun viimeisen kymmenen vuoden aikana työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovatkin olleet keskeisiä teemoja poliittisissa ohjelmissa. (Juvonen-Posti 2008.)

Blomin, Melinin ja Syrjälän vuonna 2000 tekemän kyselytutkimuksen mukaan vahvimpia työelämän muutosulottuvuuksia olivat ristiriitojen ja kilpailun lisääntyminen sekä ammattitaitovaatimusten kasvu (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 133). Työelämän muutokset voivat heijastua myös työpaikan sisäisiin

ihmissuhteisiin. Nykypäivän työelämää leimaa muun muassa pätkittäisyys, projektiluontoisuus, kiire ja työtehtävien moninaistuminen. Kaiken tämän seurauksena työpaikan sisäisen yhteishengen on jossain määrin korvannut yksilöllisyys ja oman edun tavoittelu. Itsekkyys voi näkyä esimerkiksi hyvien tapojen katoamisena. (Kaivola 2003, 34–35.)

Vaikka työntekijöiden kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat parantuneet, on myös epävarmuus lisääntynyt. Tämä voi näkyä työntekijöiden pahoinvointina, joka ilmenee esimerkiksi työpaikkakiusaamisena. (Viitala 2004, 130.) Muita henkilötason vaikutuksia ovat esimerkiksi lisääntyneet fyysiset ja psyykkiset sairaudet sekä käyttäytymisen muutokset kuten keskittymiskyvyttömyys, levottomuus ja lisääntynyt alkoholin käyttö. Viitalan (2007) mukaan nämä vaikutukset ilmenevät työpaikalla kiusaamisen lisäksi lisääntyneinä poissaoloina, henkilöstön vaihtuvuutena, heikentyneenä työtyytyväisyytenä ja luottamuksen heikentymisenä työnantajaa kohtaan. Nykyään kunnallinen terveydenhoitoala on opetusalan ohessa työn rasittavuutta koskevien tilastojen kärjessä Suomessa. Myös muiden teollisuusmaiden tilanne on havaintojen perusteella samansuuntainen (Viitala 2007, 222).

Kaikki nämä työelämän muutoksen aiheuttamat epäedulliset seuraukset aiheuttavat työpaikalla erilaisia tapahtumia, tilanteita ja käyttäytymismalleja, joihin esimiehen tulisi puuttua. Puheeksiottotilanne voidaankin nähdä eräänlaisena johtamisen keinona käsitellä työntekijöiden keskuudessa ilmeneviä häiriötekijöitä. Työelämän asenteiden ja valta-asetelmien murroksessa esimiehet saattavat kuitenkin kokea nämä tilanteet entistä haastavampina. On myös mahdollista, että esimies kokee puheeksiottamisen niin vaikeaksi, että hän välttelee puheeksiottamistilanteita kokonaan.

Puheeksiottotilanne työpaikalla on tutkimuskohteena vielä varsin tuore, ja sitä on tutkittu hyvin vähän. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa puheeksiottotilannetta on tarkasteltu lähinnä osana erilaisia varhaisen puuttumisen malleja ja työkaluja. Esimerkiksi Valtionkonttorin (2007) verkkosivuilla on tietoa varhaisesta puuttumisesta ja puheeksiottamisen malli valtion työpaikoille. Useissa opinnäytetöissä on myös kehitetty ja tarkasteltu varhaisen tuen ja puheeksioton toimintamalleja (ks. esim. Rasi 2011). Opaskirjallisuutta löytyy jonkin verran erityisesti alkoholin ja muiden päihteiden käytön puheeksiottoon työpaikalla (ks.

esim. Aalto ym. 2009; Heinänen 2007). Puheeksiotto käsitteenä liitetäänkin usein työkykyasioiden varhaiseen puuttumiseen ja varhaiseen tukeen. Etenkin suurilla organisaatioilla kuten sairaanhoitopiirillä on yleensä omat toimintaohjeet puheeksiottotilanteita varten.

Tuoreessa Työterveyslaitoksen vuonna 2012 julkaisemassa haastavien esimiestyön tilanteiden oppaassa käytetään aikaisempaa kirjallisuutta laajemmin puheeksiottamisen käsitettä. Oppaassa käsitellään työpaikalla tapahtuvaa häiriökäyttäytymistä ja annetaan esimiehelle konkreettisia ohjeita vastuuttomaan käyttäytymiseen puuttumiseen ja puheeksi ottamiseen, joka nähdään esimiehen työntekijälle antamana mahdollisuutena muuttaa toimintaansa ja käyttäytymistään. Opas erottautuu muista varhaisen puuttumisen toimintamalleista siten, että siinä annetaan esimiehelle melko yksityiskohtaisia ohjeita itse puheeksiottotilanteen vuorovaikutukseen, eikä vain puuttumisprosessin vaiheisiin laajemmin. Esimiestä kehoitetaan muun muassa konkreettisuuteen, perustelevuuteen, tavoitteellisuuteen ja kuuntelemiseen. Puheeksi otettava asia tulisi esittää rakentavasti, ystävällisellä suoruudella ja kunnioittavasti. Esimiestä opastetaan pitämään omat tunteensa kurissa ja palauttamaan keskustelu asiaan puheen harhautuessa sekä tarkistamaan molempien osapuolten yhtenevä ymmärrys keskustelun lopputuloksesta. Ohjeissa mennään jopa niin pitkälle konkretiaan, että esimiehelle tarjotaan valmiita vaihtoehtoisia lauseita keskustelun sujuvoittamiseksi. Ohjeet puheeksiottotilanteen vuorovaikutukseen sisältävät melko vahvan oletuksen joidenkin työntekijöiden taidosta manipuloida esimiestään kuten mielistellä tai harhauttaa aiheesta. Oppaassa esitellään erilaisia manipulointitaktiikoita ja keinoja niistä selviytymiseen. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen, Soini 2012, 81–92.)

Puheviestinnän kirjallisuudessa puheeksiotto ei ole käsitteenä vakiintunut, eikä puheeksiottotilannetta ole juurikaan tutkittu interpersonaalisen vuorovaikutuskäytännönä. Tässä tutkimuksessa en rajaa puheeksiottoa tarkoittamaan varhaista puuttumista tai varhaista tukea, koska ne viittaavat usein esimiehen juridiseen velvoitteeseen puuttua työntekijän työkykyasioihin, eikä niinkään esimiehen oman harkinnanvaraiseen johtamisen välineeseen. Tässä tutkimuksessa puheeksiottaminen nähdään yhtenä johtamisen vuorovaikutuskäytännönä, ja

puheeksiottotilanne on vuorovaikutustilanne, jossa esimies tuota käytännettä toteuttaa.

Tässä tutkimuksessa valitsin tutkimuskohteeksi esimiesten käsitykset. Ensisijainen perustelu tälle valinnalle on se, että esimiehillä on todennäköisesti enemmän kokemuksia puheeksiottotilanteista kuin alaisilla. Esimiehillä on samanaikaisesti useita esimies-alaisuhteita, kun taas alaisella niitä on lähiesimieheensä kerrallaan vain yksi. Toisaalta esimiehet valittiin tutkimuskohteeksi myös siksi, että pidän puheeksiottotilannetta tärkeänä osana esimiestyötä ja miellän sen yhdeksi esimiehen tehtäväksi ja velvollisuudeksi. Lisäksi pohdin tutkimuskohdetta valitessani sitä, että tutkimushaastattelutilanne olisi saattanut olla alaisille kiusallinen, koska esimiehen ja alaisen välisessä puheeksiottotilanteessa on todennäköisesti puhuttu alaisen henkilökohtaisista ja mahdollisesti negatiivisia merkityksiä sisältävistä aiheista. Vastuu vuorovaikutuksen sujumisesta puheeksiottotilanteessa on kallellaan esimiehelle, joten myös vuorovaikutustaitojen ja viestintäkompetenssin näkökulmasta juuri esimiesten käsitysten kuvaaminen on mielekästä.

Sairaanhoidopiiri on tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa varsin otollinen, koska sairaalaympäristö luo esimies-alaisuhteelle ja puheeksiottotilanteelle aivan erityisen luonteen. Sairaalassa vallitsee eri työntekijöiden keskuudessa vahva hierarkia, ja myös eri professiot ovat hyvin voimakkaat. Monet voivat pitää sairaalaa melko vaativanakin työpaikkana. Apkerin ja Rayn (2003, 348–349) mukaan terveydenhoitoalan organisaation työntekijät ovat alttiita ylimääräisille kuormittaville tekijöille kuten epänormaalille työmäärälle, roolikonflikteille, riittämättömille resursseille, fyysiselle rasitukselle ja puutteelliselle osallisuudelle päätöksenteossa. Nämä stressitekijät voivat aiheuttaa fyysisiä sairauksia, päihdeongelmia, psyykkisiä ongelmia sekä konflikteja sosiaalisissa suhteissa. Kiireen ja stressin sävyttämällä organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys organisaation viestintä- ja vuorovaikutusprosesseihin. Myös Virtasen (2010, 214) mukaan kulttuuri näyttäytyy merkittävänä toiminnan ja käyttäytymisen selittäjänä juuri sairaalayhteisössä, jossa kulttuuri usein kiinnittyy terveydenhuollon perinteisiin toimintamalleihin. Terveydenhuolto-organisaatioita leimaa myös haaste vastata yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin sekä organisaation sisäisiin toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Näiden odotusten ja tavoitteiden täyttäminen vaatii organisaatiolta

aktiivista johtamista. (Landrum & Baker 2004, 13.) Puheviestinnän tutkimus johtamisviestinnästä ja esimies-alaisuudesta sairaalaorganisaatiossa on myös vielä ollut verrattain vähäistä.

Puheviestinnän tutkimuksen painoalueista tämä tutkimus sijoittuu vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden dynamiikan tarkasteluun ja erityisesti johtamisviestintään työelämäkontekstissa. Tutkimuksen aihepiiri sivuaa osittain myös työelämän viestintäosaamisen tutkimusaluetta. Puheeksiottotilanne nähdään esimiehen ja alaisen välisenä dynaamisena vuorovaikutustilanteena, jota pohjustaa esimies-alaisuus. Esimies-alaisuus on puheeksiottotilanteen kannalta tärkeä käsite, koska suhde vuorovaikutustilanteen kontekstina vaikuttaa suurelta osin esimiehen ja alaisen väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen, ja vuorovaikutuksen puheeksiottotilanteessa voidaan katsoa osaltaan myös rakentavan esimies-alaisuutta. Lisäksi johtamisviestintä on käsitteenä tässä tutkimuksessa keskeinen, koska puheeksiottotilanne voidaan nähdä yhtenä johtamista toteuttavana ja ilmentävänä instrumenttina. Tutkimus tuottaa mielenkiintoista tietoa siitä, millaisena vuorovaikutuskäytänteenä esimiehet kokevat ja käsittävät puheeksiottotilanteen, ja miten johtajuus ja esimiehisyys ilmenevät näissä käsityksissä.

Tämän tutkimuksen tavoite oli kuvata sairaanhoitopiirin esimiesten kokemuksiin perustuvia käsityksiä puheeksiottotilanteesta työntekijänsä kanssa. Tarkoituksena oli löytää esimiesten erilaisia tapoja käsittää puheeksiottotilanne. Tutkimusaineiston muodosti seitsemän sairaanhoitopiirin esimiesten haastattelua, jotka tehtiin kevään 2012 aikana. Tutkimuksessa toteutettiin fenomenografista tutkimusotetta.

2 TEOREETTINEN TAUSTA JA KESKEISET KÄSITTEET

2.1 Johtamisviestintä

Tässä tutkimuksessa puheeksiottotilannetta tarkastellaan johtamisen vuorovaikutuskäytänteenä ja esimies-alaisuudessa tapahtuvana vuorovaikutustilanteena. Esimiehen toteuttama johtamisviestintä ohjaa esimies-alaisuuden vuorovaikutusta, jossa esimiehen ja alaisen välinen suhde rakentuu. Esimies-alaisuuden tutkimus kytkeytyykin kiinteästi johtamisen tutkimukseen.

Johtajuuden tutkimuksessa on tapahtunut vuosien varrella muutoksia. Verrattuna aikaisempaan näkemykseen johtajuudesta, 1980-luvulta lähtien johtajuutta (leadership) ja johtamista (management) on tarkasteltu erillisinä asioina. Tutkimuskirjallisuudessa johtajuudella viitataan ihmisten johtamiseen, organisaation visioon, muutokseen ja tulevaisuuden tavoitteisiin. (Northouse 2007, 9–11.) Johtamisella sen sijaan tarkoitetaan asioiden johtamista ja päivittäisten tapahtumien ohjaamista. Vaikka johtamisen ja johtajuuden käsitteet on pyritty erottamaan toisistaan, voidaan tätä erottelua pitää myös liioiteltuna ja jopa haitallisena. Johtamisen ja johtajuuden prosessit kulkevat osittain limittäin ja osa prosesseista on keskenään melko samanlaisia sisältäen vaikuttamista, ihmisten kanssa työskentelyä ja tavoitteiden asettamista. (Northouse 2007, 9–11.) Yukl (2006, 2–3) myös toteaa tutkijoiden usein määrittelevän johtajuuden heidän oman näkökulmansa ja sen hetkisten intressien mukaisesti. Määritelmiä johtajuudelle on siis lukuisia, ja ne ovat usein kontekstisidonnaisia. Johtajuutta on määritelty muun muassa johtajan ominaisuuksien, käytöksen, vaikuttamisen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Hackman ja Johnson (2004, 11–12) nimeävät kolme teemaa, jotka yhdistävät lukuisia erilaisia johtajuuden määritelmiä: vaikuttamisen harjoittaminen, ryhmäkonteksti ja yhteistyö. Ryhmäkontekstilla tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on vaikuttaa organisoituun ryhmään kohti asetettuja tavoitteita. Yhteistyö kuvaa sitä, kuinka esimies ja alainen muodostavat yhteiset tavoitteet ja toimivat yhdessä organisaation menestyksen eteen. Johtajuuden määritelmät

kuitenkin eroavat siinä, kuka pyrkii vaikuttamaan, millä tavalla ja tarkoituksella (Yukl 2006, 3).

Johtajuuden ilmiötä on tutkimuksessa tarkasteltu useasta eri näkökulmasta. Aikaisemmassa ja jo vanhahtavassa johtajuuden piirreteoreettisessa tutkimuksessa oli taipumus pyrkiä tunnistamaan johtajan niitä piirteitä ja ominaisuuksia, jotka edesauttavat työntekijän suoriutumista, tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Piirrenäkökulman mukaan ihmiset syntyvät johtajiksi eivätkä niinkään opi siihen. Piirreteorioissa ei juurikaan otettu huomioon työntekijää, koska silloisen näkemyksen mukaan ominaisuuksiltaan hyvä johtaja pystyy johtamaan ketä tahansa tehokkaasti. (Sias 2009, 22.) Johtajan piirteiden katsottiin olevan synnynnäisiä ominaisuuksia, joita on vain tietyillä henkilöillä. Näkökulman mukaan johtajuus on synnynnäinen ominaisuus, jota ei voi oppia. Lähestymistavan mukaan johtajan tietyt piirteet kuten älykkyys, rehellisyys, altruismi ja kaukokatseisuus selittävät sitä, kuka koetaan johtajaksi. Piirreteoreettista näkökulmaa kritisoidaan sen synnynnäisen johtajuuden oletuksesta. Järkevämpänä oletuksena pidetään johtajuuden rakentumista kokemuksen ja harjoituksen kautta. (Hackman & Johnson 2004, 66.)

Johtajan tyyliä ja käyttäytymistä tarkasteleva tutkimus puolestaan alkoi keskittyä piirteiden ja ominaisuuksien sijaan johtajan käytökseen ja taitoihin. Johtajan käyttäytymiseen ja taitoihin keskittyvä näkökulma on myös tämän tutkimuksen kannalta oleellinen. Uuden näkökulman mukaan ihmiset pystyvät myös oppimaan hyviksi johtajiksi. Näissäkin teorioissa oli ristiriitaa siinä, kuinka tärkeänä työntekijän roolia pidetään. Toisten teorioiden mukaan kaikki alaiset reagoisivat samalla tavalla johtajan käytökseen, kun taas toisten teorioiden mukaan tietynlainen johtajan käytös toimii tehokkaasti vain tietynlaisten alaisten kanssa. (Sias 2009, 22.)

Tilannetyyppinen lähestymistapa korostaa johtamisen muuttuvaa luonnetta eri tilanteissa. Eroavaisuudet johtamistyyliä saattavat liittyä esimerkiksi meneillään olevaan tehtävään, esimies-alaisuuteen, vuorovaikutukseen tai työntekijän motivaatioon. (Hackman & Johnson 2004, 66. Tilannetyyppisen lähestymistavan idean mukaan työntekijöiden kompetenssin ja sitoutumisen taso vaihtelee heidän kehityksensä mukana. Korkealla kehityksen tasolla työntekijä on kiinnostunut työstään ja kokee itsensä itsevarmaksi ja kykeneväksi suoriutumaan tehtävistä.

Matalalla kehityksen tasolla työntekijä ei puolestaan ole täysin varma omista kyvyistään ja motivaatiostaan. Johtajan tulee määrittää tämä kehityksen tila ja sovittaa johtamistyyliinsä vallitsevaan tilanteeseen sopivaksi. Koska työntekijöiden kehityksen taso vaihtelee edestakaisin, tilannetyyppinen johtajuuden näkökulma vaatii johtajalta joustavuutta ja kykyä soveltaa johtamistyyliään tilanteesta toiseen. (Northouse 2007, 94–96.)

Tilannetyyppinen lähestymistapa on otollinen näkökulma puheeksiottotilanteen tarkastelussa johtamisviestinnän ilmiönä. Puheeksiottotilanteita on erilaisia ja erilaisissa tilanteissa olevien työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutustilanteen hedelmällisyyden kannalta on varmasti hyvin tärkeää, että esimies osaa soveltaa käyttäytymistään kuhunkin tilanteeseen sopivaksi. Esimerkiksi uuden, kokemattoman ja epävarman työntekijän kanssa keskusteltaessa sopiva viestintätyyli lienee erilainen kuin keskustelussa itsevarman ja kokeneen työntekijän kanssa.

Piirreteoreettisen ja tilannetyyppisen lähestymistapojen keskittyessä ensisijaisesti esimiehen ja työntekijän yksilöllisiin luonteenpiirteisiin tarkastelee funktionaalinen lähestymistapa johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä. Näkökulman perusoletuksena on se, että kyky viestiä johtajan lailla määrittää johtajuuden. Funktionaalinen lähestymistapa hylkää ajatuksen, jonka mukaan johtajuus on yksilön synnynnäinen ominaisuus. Sen sijaan se pitää johtajuutta sitä ilmentävänä käyttäytymismallina, jonka voi omaksua. Kun yksilön käyttäytyminen ilmentää johtajuutta, alkavat ihmiset hänen ympärillään pitää häntä johtajana. ”Johtajamainen” käyttäytyminen sisältää sekä tehtäväkeskeisiä että ryhmän muodostamiseen ja ylläpitoon liittyviä rooleja ja sulkee pois itsekkäitä rooleja, jotka eivät tue tehtävää tai ryhmän jäsenten välisiä suhteita. (Hackman & Johnson 2004, 79–84.)

Tarkasteltaessa johtajuutta viestinnällisestä näkökulmasta voidaan johtajuus nähdä vuorovaikutusprosessina, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden käyttäytymiseen ja mielipiteisiin organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Hackman & Johnson 2009, 11). Johtajuuden tarkasteleminen viestinnällisestä näkökulmasta paljastaa vuorovaikutuksen merkityksen tehokkaaseen johtajuuteen, joka on riippuvainen johtajan halusta olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja halusta kehittää viestintätaitojaan (Hackman & Johnson 2004, 20).

Vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan tehokasta ja tarkoituksenmukaista sekä tavoitteellista ja sopivaa vuorovaikutuskäyttäytymistä ja asennoitumista toista osapuolta kohtaan. Johtajan vuorovaikutusosaamisen voidaan nähdä kuuluvan kiinteästi hänen ammattiosaamiseensa. Vuorovaikutusosaaminen tulee ilmi nimenomaan johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa, ja se edellyttää johtajalta viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä tietoja ja taitoja. Kompetentin johtajan tulee myös olla halukas olemaan vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. Lisäksi täytyy ottaa huomioon vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuus. Vuorovaikutuskäyttäytyminen tulee suhteuttaa kuhunkin tilanteeseen, vuorovaikutussuhteeseen, aikaan ja funkioon sopivaksi. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21, 46.)

Johtajan viestintätaidot ja pyrkimys niiden kehittämiseen ovat merkityksellisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat johtajuuden tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 11–12) näkemyksen mukaan johtaminen rakentuu juuri esimiehen ja alaisen väliselle yhteydelle, jonka puolestaan muodostaa heidän välisensä viestintä ja vuorovaikutus. Näkökulman mukaan esimies-alaisuuden osapuolet ja heidän toteuttamansa vuorovaikutus tekee johtamisesta ilmiönä olemassa olevan.

Johtajuuden tutkimus keskittyy Graenin ja Uhl-Bienin (2005, 360) mukaan kuitenkin muun muassa edellä mainittujen lähestymistapojen valossa melko rajatusti tarkastelemaan vain johtajan ominaispiirteistä ja käyttäytymistä. Johtajuuteen kuuluu kolme ulottuvuutta: johtaja, alainen ja heidän välisensä suhde. Vaikka viestintä ja vuorovaikutus esiintyvät käsitteinä johtamisen tutkimuskirjallisuudessa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 30), on esimies-alaisuuden ja suhteessa tapahtuvan vuorovaikutuksen teoreettinen tarkastelu jäänyt johtamisen tutkimuksessa vielä melko vähäiselle huomiolle (esim. Graen & Uhl-Bien 2005, 360; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 30). Graen ja Uhl-Bien (2005, 363) toteavat johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen vaihdannanteorian (LMX) sisällyttävän suhdeperustaisen lähestymistavan johtajuuden tarkasteluun. LMX-teoria tarjoaa lähestymistavan, jonka mukaan johtajuus on johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen keskittämä prosessi (Northouse 2007, 151). LMX-teoriasta kerrotaan tarkemmin seuraavassa esimies-alaisuutta käsittelevässä luvussa.

Tässä tutkimuksessa puheeksiottotilanne nähdään johtamisen vuorovaikutuskäytänteenä ja esimiehen ja työntekijän välisenä vuorovaikutustilanteena, jota pohjustaa ja ohjaa esimiehen ja työntekijän välinen suhde. Tätä vuorovaikutuksen lähestymistapaa voidaan kutsua merkityksperustaiseksi lähestymistavaksi, jonka mukaan suhteen osapuolet muodostavat ja jakavat merkityksiä vuorovaikutuksessa. (Fairhurst 2001, 385.) Esimies-alaissuhde syntyy ja rakentuu uudelleen vuorovaikutuksessa. Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin esimies-alaisuuteeseen ja sen funktioihin.

2.2 Esimies-alaissuhde

Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde on yksi tutkituimpia aiheita organisaatioiden tutkimuksessa. (Sias 2009, 19). Esimies-alaisuuden määrittelyllä on merkityksellä rooli johtajuuden määrittelyssä, koska siinä otetaan huomioon myös työntekijän aktiivinen rooli. Ero esimiehen ja työntekijän roolien välillä ei ole aina selkeä. Monet tehokkaan esimiehen ominaisuudet kuten itsenäinen ajattelu, sitoutuminen, kompetenssi ja rehellisyys leimaavat myös tehokasta työntekijää. Kirjallisuudessa työntekijästä käytetään myös termiä seuraaja (follower). (Hackman & Johnson, 2004, 18.) Tässä tutkimuksessa esimiehen ja johtajan kuten myös työntekijän ja alaisen käsitteitä käytetään limittäin toistensa synonyymeinä. Alaisen termiä pidetään nykyään jo vanhahtavana ja sävyllään alentavana, mutta koska se edelleen esiintyy tutkimuskirjallisuudessa, käytän sitä tässä tutkimuksessa työntekijä –termin ohella.

Sias (2009, 19) kuvaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta luonteeltaan kompleksiseksi, vaikeaksi ja jopa emotionaaliseksi. Työpaikan vuorovaikutussuhteet voidaan erottaa muista vuorovaikutussuhteista kolmen dimension avulla. Nämä dimensiot ovat status, etäisyys ja valinta. Kun organisaatiossa vallitsee jonkinlainen hierarkia, työntekijän suhtautuminen statusasemaan vaikuttaa hänen vuorovaikutussuhteisiinsa organisaatiossa. Etäisyydellä tarkoitetaan vuorovaikutussuhteen etäisyyden tasoa eli yksinkertaisesti sitä, että toiset

vuorovaikutussuhteet ovat etäisempiä ja toiset läheisempiä. Valinnan seurauksena työntekijät päättävät, millaisen vuorovaikutussuhteen luovat toisten työntekijöiden kanssa. Vaikka työtovereita ei voi itse valita, voi jokainen kuitenkin valita, kenen kanssa muodostaa läheisiä suhteita tai jopa ystävyyssuhteita. Myös johtaja voi valita ne työntekijät, joiden kanssa hän muodostaa tiiviimmän ja läheisemmän suhteen. (Sias, Krone & Jablin 2002, 616–617.)

Laadukas esimies-alaissuhde on sidoksissa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työssä pysymiseen ja urakehitykseen. Suhde on yhteydessä myös työntekijän työssä suoriutumiseen ja luovuuteen sekä esimiehen suoritukseen ja tehokkuuteen. (Sias 2009, 42.) Berscheidin (1987, 82) toteaa läheisen suhteen olevan luonteeltaan vaikuttava, koska suhteen läheisyyttä määrittää se, missä määrin suhteen osapuolten toiminta vaikuttaa toistensa toimintaan.

Hierarkia on organisaatioille luonteenomaista, joten se ilmenee myös esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa. Esimies-alaissuhde on työpaikalla tapahtuva ja ylläpidettävä suhde, jossa toiselle osapuolella eli esimiehellä on suora formaali auktoriteetti toista osapuolta eli työntekijää kohtaan. Tällainen suhde on erittäin tärkeä ja merkityksellinen sekä koko organisaation että työskentelevien yksilöiden näkökulmasta. Esimiehen ja alaisen työelämät ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. (Sias 2009, 19–20.) Tässä luvussa esimies-alaissuhdetta tarkastellaan lähemmin suhteen funktioiden, kehityksen sekä lopputuloksen ja seurausten näkökulmasta, ja reflektoidaan teoretietoa puheeksiottotilanteen ilmiöön. Sias (2009) määrittelee esimies-alaissuhteen funktioiksi johtamisen, tiedon jakamisen, palautteen ja arvioinnin, mentoroinnin sekä vallan ja vaikuttamisen. Seuraavaksi esittelen esimies-alaissuhteen funktiot yksitellen.

Johtaminen

Aikaisempi johtajuuden tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan ja määrittelemään esimies-alaissuhteen sijaan johtajan ominaisuuksia, joilla on katsottu olevan yhteys työntekijän asenteisiin, motivaatioon ja työssä suoriutumiseen. Suhdetta ei ole tarkasteltu interpersonaalisen vuorovaikutussuhteenä, vaan työntekijän osuus suhteessa jätettiin vähemmälle huomiolle. Työntekijää pidettiin ikään kuin objektina,

johon johtajan ominaisuuksilla ja käytöksellä on vaikutus. Myöhemmässä tutkimuksessa alettiin keskittyä enemmän myös työntekijän rooliin esimies-alaisuudessa. Esimerkiksi path-goal –teoria (House 1971) olettaa, että tietynlainen johtajan käytös toimii tehokkaasti vain tietentyyppisten työntekijöiden kanssa. (Sias 2009, 22). Teorian keskiössä on johtajan viestintätyyli, joka valitaan työntekijän ja työtehtävän luonteen mukaisesti. Huomioon otettaviin työntekijän ominaisuuksiin kuuluvat hänen tarpeensa, kykynsä, arvonsa ja persoonallisuutensa. (Hackman & Johnson 2009, 82.)

Aikaisempien johtajan ominaisuuksiin, käytökseen ja viestintätyyliin keskittyvien teorioiden mukaan johtajat kontrolloivat ominaisuuksillaan tai käytöksellään suhdetta työntekijäänsä, jonka rooli esimies-alaisuudessa jäi näin ollen passiiviseksi. (Sias 2009, 24.) Nykykäsityksen mukaan johtajuus nähdään yhä enemmän vuorovaikutuksellisenä saavutuksena, eikä juurikaan yksittäisen johtajan itsenäisinä toimintoina. Johtajuutta voidaan pitää esimies-alaisuuden tuotoksena. (Trenholm & Jensen 2013, 307.) Aikaisemmat teoriat eivät huomioineet sitä, kuinka johtajan käytös vaihtelee eri työntekijöiden kanssa. Yuklin (2006, 116) mukaan on selvää, että esimiehen dyadiset vuorovaikutussuhteet eivät ole kaikkien alaisten kanssa identtisiä. Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen vaihdannan teoria eli LMX-teoria (Leader-Member Exchange Theory) ottaa huomioon myös työntekijän aktiivisen roolin esimies-alaisuudessa, ja on laajimmin hyväksytty teoria tarkastelemaan esimies-alaisuutta (Graen & Scandura 1987, Siasin 2005 mukaan). LMX-teoria (Graen 1976) kuvaa sitä, kuinka johtaja luo jokaisen työntekijänsä kanssa vaihdantasuhteen, jossa osapuolet vaikuttavat toisiinsa ja neuvottelevat vuorovaikutussuhteessa alaisen roolista organisaatiossa (Yukl 2006, 117). Teoria keskittyy tarkastelemaan prosessia, jossa johtaja kehittää suhteita johdettaviensa kanssa ja sitä, kuinka johtaja ja johdettavat ohjaavat toimiaan saavuttaakseen tavoitteita. Tähän prosessiin kuuluvat roolit, jotka ovat kehittyneet vuorovaikutuksessa. (Hackman & Johnson 2004, 76.)

LMX-teorian mukaan johtajat luovat kahdenlaisia suhteita työntekijöihinsä. Osa työntekijöistä kuuluu johtajan sisäryhmään (in-group) ja osa ulkoryhmään (out-group). Sisäryhmässä esiintyy korkean tason luottamusta ja molemminpuolista vaikutusvaltaa sekä tukea. Sisäryhmään kuuluvat työntekijät saavat johtajalta

enemmän vastuuta ja vaikutusvaltaa päätöksentekoon. Ulkoryhmässä johtajan ja työntekijöiden välillä luottamus ja tuen määrä on sisäryhmään verrattuna vähäistä, ja johtamisviestintä on usein autoritääristä ja tehtäväkeskeistä. Teorian mukaan ryhmiin jaottelu tapahtuu pian sen jälkeen, kun työntekijä saapuu organisaatioon tai ryhmään. Jaotteluun saattaa vaikuttaa työntekijöiden persoonallisuuden piirteet, yhteensopivuus, kompetenssi ja toisista riippuvaisuus. Kun jaottelu on tehty, vuorovaikutus ryhmien välillä alkaa eriytyä. Johtajan ja sisäryhmään kuuluvien työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa ilmenee enemmän vastavuoroisuutta ja luottamusta kuin ulkoryhmäläisten kanssa käydyissä keskusteluissa. Sitä vastoin johtajan ja ulkoryhmään kuuluvien työntekijöiden välillä vallitsee muodollinen valta, sopimuksenmukainen käytös, roolien rajoittamat suhteet sekä matala luottamus ja tuki. (Hackman & Johnson 2004, 76–78.) Erot näiden ryhmien välillä vaikuttavat muun muassa työntekijöiden työpanokseen ja motivaatioon, koska esimies-alaisuuden laadun katsotaan olevan yhteydessä siihen, miten esimies kohtelee alaisiaan. (Liden & Graen 1980, 464–465).

Tutkimuksen mukaan ne työntekijät, jotka kokevat kuuluvansa johtajan ulkoryhmään, kokevat myös eriarvoista kohtelua enemmän kuin ne työntekijät, jotka kokevat kuuluvansa johtajan sisäryhmään. Ulkoryhmäläiset liittyvät myös erilaisen kohtelun usein epäedullisiin tapahtumiin ja epäreiluuteen, kun taas sisäryhmäläiset arvioivat erilaisen kohtelun reiluksi ja tuovat esiin suotuisia tapahtumia. Työntekijöiden erilainen kohtelu ja siitä keskusteleminen voi siis vaikuttaa heidän asenteisiinsa esimies-alaisuuteensa. (Sias & Jablin 1995, 32.) LMX-teoria pyrkii asettumaan esimies-alaisuuden tarkastelussa perinteisen esimies-alaisasetelman yläpuolelle. Teoria näkee johtajuuden pikemminkin kahdenvälisen jäsenten kumppanuutena ja yhteistoimintana. (Graen & Uhl-Bien 1995, 229.)

LMX-teorian mukaisella alaisten jaottelulla sisä- ja ulkoryhmään saattaa olla yhteys esimiehen kokemukseen puheeksiottotilanteisiin heidän kanssaan. Allen (1996, 206) on löytänyt positiivisen suhteen tiedon laadun ja sen välillä, kuinka tyytyväisiä alaiset ovat vuorovaikutussuhteeseen esimiehensä kanssa. Tämä saattaa vaikuttaa myös esimies-alaisuuden laatuun. Koska korkean laadun esimies-alaisuudessa koetaan enemmän luottamusta kuin matalan laadun esimies-alaisuudessa, jakavat

korkeamman laadun suhteen osapuolet arkaluonteista tietoa matalan laadun suhteen osapuolia todennäköisemmin.

Nykyisen näkemyksen mukaan työntekijöiden jakoa sisä- ja ulkoryhmiin tulisi välttää. Koska korkean laadun esimies-alaissuhde vaikuttaa positiivisesti niin esimiehen ja alaisten kuin koko organisaationkin toimintaan, olisi esimiehen pyrittävä tarjoamaan mahdollisuus laadukkaan suhteen muodostamiselle valikoitujen alaisten sijaan kaikille työntekijöille. (Graen & Uhl-Bien 2005, 368–369.) Välttääkseen työntekijöiden antamat negatiiviset merkitykset ulkoryhmään kuulumiselle tulee esimiehen saada työntekijät tuntemaan itsensä sisäryhmään kuuluviksi. Kun johtajalla ja työntekijöillä on laadukkaat vaihdantasuhteet, he voivat paremmin ja saavuttavat enemmän. (Northouse 2007, 155.)

Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 369–373) mukaan esimiehen ja alaisen laadukas vaihdantasuhde muodostuu kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on muukalaisvaihe, jossa yksilöt tapaavat toisensa toisilleen tuntemattomina. Vuorovaikutus on muodollista ja sopimukseen perustuvaa. Esimies antaa alaiselle vain välttämättömiä tehtäviä ja alaiset suorittavat ainoastaan nuo tarvittavat työtehtävät. Jotta esimies-alaissuhde voi kehittyä, on muukalaisvaiheessa jommankumman osapuolen tarjottava mahdollisuutta suhteen syventämiseen. Kun tämä ”tarjous” on esitetty ja hyväksytty, voi suhde edetä seuraavaan vaiheeseen, tuttavallisuuteen. Tuttavallisuusvaiheessa osapuolten välinen sosiaalinen vaihdanta lisääntyy, eikä kaikki vuorovaikutus ole enää sopimuksellista. Tässä vaiheessa suhteen osapuolet jakavat enemmän sekä suhde- että tehtäväkeskeistä tietoa ja resursseja. Esimiehen ja alaisen vuorovaikutus on kuitenkin vielä jokseenkin rajallista ja varovaista. Kolmas laadukkaan vaihdantasuhteen kehitysvaihe on kumppanuusvaihe, johon päästessään esimies-alaissuhde on kehittynyt korkealle asteelle. Suhteen osapuolet kokevat molemminpuolista arvostusta, luottamusta ja sitoutuneisuutta sekä voivat luottaa saavansa toisiltaan tukea ja lojaalisuutta. Kaikki esimies-alaissuhteet eivät kuitenkaan yllä kumppanuusvaiheeseen eivätkä välttämättä edes tuttavuusvaiheeseen. Tuttavuusvaihe on varsin kriittinen vaihe esimiehen ja alaisen suhteen kehityksessä, koska jos sen aikana kumpikaan osapuoli ei tee aloitetta suhteen kehittämiseksi seuraavalle tasolle, taantuu suhde yleensä takaisin

ensimmäiseen vaiheeseen. Tällaisessa suhteessa vuorovaikutus on hyvin vähäistä eikä suhteessa katsota ilmenevän todellista johtajuutta.

Suhdekeskeisyyden ja sosiaalisen vaihdannan taso esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa voi vaikuttaa monellakin tapaa puheeksiottotilanteeseen ja siihen, miten esimies tilanteen kokee. Alaisten jako sisä- ja ulkoryhmiin on esimiehen omien päätösten seurausta. Oletuksena voisikin olla, että erot esimies-alaisuusteiden suhdekeskeisyydessä, tiiviyydessä ja tasavertaisuudessa heijastuvat myös esimiehen kokemuksiin puheeksiottotilanteista. Korkeampi läheisyys ja luottamus esimiehen ja alaisen välillä voi johtaa esimerkiksi siihen, että asioiden ottaminen puheeksi tapahtuu melkein huomaamatta muodollisuuksien puuttuessa. Suhteen sisältämä molemminpuolinen arvostus ja luottamus antavat puheeksiottotilanteen vuorovaikutukselle erityisen luonteen verrattuna vuorovaikutukseltaan rajoitteiseen matalan laadun esimies-alaisuusteeseen. Tässä tutkimuksessa LMX-teoria on kuitenkin vain teoreettinen näkökulma esimies-alaisuuteen tarkasteluun, eikä näin ollen ohjaa tutkimuksen toteutusta.

Informaation jakaminen

Toisella esimies-alaisuuteen funktiolla, tiedon vaihtamisella, on merkityksellinen rooli esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa. Jo ensimmäisellä tapaamisella esimiehestä ja alaisesta muodostuu toisillensa tärkeät tiedonlähteet. Tiedon vaihtamisella on yhteys alaisen kiinnittymiseen organisaatioon ja hänen myöhempään urakehitykseensä sekä esimiehen tehokkaaseen suoriutumiseen tehtävistään ja huolehtimiseen työyhteisön toimivuudesta. (Sias 2009, 24.) Uusi työntekijä kokee usein epävarmuutta työtehtäviensä sisällöstä, mutta myös siitä, kuinka hyvin hän kokee suoriutuvansa uusista tehtävistään ja toteuttavansa ympäristön häneltä oletamaa käyttäytymismallia. Tutkimuksessa on todettu, että mitä enemmän työntekijä kokee epävarmuutta, sitä enemmän hän hakee tietoa. (Miller & Jablin 1991, 94–95.) Kun uusi työntekijä on ollut jonkin aikaa organisaatiossa, alkaa hän vähitellen kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota antamaansa vaikutelmaan työkalvereiden silmissä. Tällöin tiedon etsiminen vähenee, koska kysymysten esittämisen koetaan olevan osoitus epävarmuudesta ja osaamattomuudesta. (Sias & Wyers 2001, 553.) Vaikka epävarmuutta ja tiedon etsimistä tarkasteleva tutkimus

keskittyy suurimmaksi osaksi uusiin työntekijöihin, kokevat myös organisaatiossa pidempään työskennelleet työntekijät monenlaista epävarmuutta erilaisissa organisaation tilanteissa (Sias 2009, 25). Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi organisaatiomuutos, uuden työntekijän palkkaaminen tai kollegan siirtyminen uusiin työtehtäviin (Sias & Wyers 2001, 567). Tutkimuksen mukaan sekä uudet että pidempään työskennelleet työntekijät pitävät juuri esimiestä yhtenä tärkeimmistä tiedonlähteistään. Työntekijät myös omaksuvat esimiehensä johtamis- ja viestintäkäyttäytymistä ja imitoivat sitä omissa esimiesrooleissaan. (Sias 2009, 25.)

Tiedon jakaminen on vastavuoroinen tapahtuma. Etsiessään tietoa työntekijät tukeutuvat esimieheensä, mutta myös esimiehet nojaavat voimakkaasti alaisiinsa hakiessaan tarvittavaa tietoa päätöksentekoa varten. Useat tekijät vaikuttavat siihen, kuinka halukkaita työntekijät ovat jakamaan tietoa esimiehelleen. Mitä enemmän esimiehellä on vaikutusta alaisensa urakehitykseen, sitä todennäköisemmin työntekijä suodattaa esimiehelleen antamaansa tietoa. Työntekijät pitävät myös mielellään itsellään heihin mahdollisesti negatiivisesti vaikuttavaa tietoa, kuten tietoa huonosta työsuorituksesta tai virheistä. (Sias 2009, 26.) Kolmas työntekijän tiedon jakamisen halukkuuteen vaikuttava tekijä on luottamus. Mitä enemmän työntekijä luottaa esimieheensä, sitä epätodennäköisemmin hän vääristelee esimiehelleen jakamaansa tietoa. (Jablin 1979, 1205.) Esimies-alaisuudessa vallitsevan luottamuksen voidaankin todeta olevan keskeinen tekijä tiedon jakamisen tehokkuuteen. Tutkimus osoittaa myös LMX-teorian mukaisen suhteen korkean laadun vaikuttavan positiivisesti työntekijän esimieheltään vastaanottaman tiedon määrään ja laatuun. (Sias 2009, 26.)

Esimiehen ja työntekijän välinen vastavuoroinen tiedon jakaminen on varsin keskeinen tekijä heidän välisessään puheeksiottotilanteessa. Jotta halutusta aiheesta voidaan käydä keskustelua, täytyy tiedon määrän olla tarpeeksi suuri. Puheeksiottotilanne voi jo itsessään olla merkki siitä, että tietoa ei ole jaettu esimies-alaisuudessa tarpeeksi, jonka seurauksena erillinen puheeksiottotilanne on täytynyt järjestää. Esimiehen nauttima luottamus ja vaikutusmahdollisuudet työntekijään vaikuttavat työntekijän antaman tiedon määrään ja laatuun puheeksiottotilanteessa, mikä puolestaan vaikuttanee esimiehen kokemukseen puheeksiottotilanteen vuorovaikutuksesta. Puheeksiottotilanne voidaan nähdä myös tilanteena, jossa

esimies ja työntekijä jakavat tietoa kokemastaan maailmasta eli jakavat ja luovat yhteisiä merkityksiä.

Palaute ja arviointi

Yksi puheeksiottotilanteen ja tämän tutkimuksen kannalta oletettavasti merkityksenkäs esimies-alaisuuden funktio on palaute ja arviointi. Monesti puheeksiottotilanne voidaan mieltää sellaiseksi organisaation vuorovaikutuskäytänteeksi, jossa on tarkoitus arvioida työntekijää ja antaa hänelle palautetta. Vaikka esimies voi antaa työntekijälle palautetta monessa tilanteessa ja eri tavoilla, voivat esimiehet ymmärtää puheeksiottotilanteen juuri palautteenantotilanteena.

Arvioiva tieto ja palaute työssä suoriutumisesta ovat tärkeimpiä tiedon tyyppisiä, joita esimies jakaa alaiselleen (Sias 2009, 26). Esimiehen ja alaisen toisilleen antama palaute ilmiantaa organisaatiossa vallitsevia menestyksikkäitä tai heikkoja käytäntöjä ja toimintamalleja, joiden perusteella voidaan suorittaa korjaavia toimenpiteitä tai kontrollitoimintoja. Vastavuoroinen palaute myös ilmentää molemmille osapuolille toistensa ajatuksia ja tunteita organisaatiossa tapahtuvista muodollisista ja epämuodollisista toiminnoista. (Jablin 1979, 1213.) Sekä positiivisella että negatiivisella palautteella on omat tehtävänsä esimies-alaisuudessa. Esimiehen antama positiivinen palaute voi motivoida työntekijöitä ja kannustaa jatkamaan hyviä suorituksia (Jablin 1979, 1213), kun taas negatiivinen palaute on tärkeää työntekijän kehityksen ja koko organisaation menestyksen kannalta (Sias 2009, 26). Negatiivisen palautteen antaminen on kuitenkin huomattavasti vaikeampaa ja epämukavampaa kuin positiivisen palautteen antaminen, jonka seurauksena esimiehet saattavat välttää negatiivisen palautteen antamista (Jablin 1979, 1213.) Puutteet esimiehen palautteenannossa heikentävät työntekijän tietoisuutta mahdollisesta vajavaisesta työssä suoriutumisesta. Jos työntekijä ei ole tietoinen puutteistaan, ei hän ole myöskään motivoitunut kohentamaan suoritustaan. (Sias 2009, 27.)

Esimiehen työntekijälle antama palaute on joko positiivista tai negatiivista. Positiivisella palautteella ei tavoitella muutosta työntekijän käyttäytymisessä tai

suoriutumisessa, mutta se antaa työntekijälle tietoa suoriutumisesta ja voi vahvistaa tehokasta ja hyväksi koettua työskentelytapaa. Negatiivisen palautteen saaminen on kuitenkin ratkaisevampaa työntekijän edullisen muutoksen, kehittymisen ja uran etenemisen kannalta kuin positiivisen palautteen saaminen. Ongelmallisen negatiivisesta palautteesta tekee esimiehen kokemat haasteet sen tuottamisessa, joka johtaa jopa negatiivisen palautteen antamisen välttelemiseen tai viivästyttämiseen tai epätarkkuuteen palautteen esittämisessä. Vaikka negatiivisen palautteen antaminen koetaan haastavaksi, tutkimus osoittaa useiden tekijöiden vaikuttavan siihen, kuinka työntekijä vastaanottaa ja prosessoi negatiivisen palautteen. (Sias 2009, 27–28.) Leung, Su ja Morris (2001) ovat tutkineet esimiehen antaman kritiikin hyväksyntää työntekijöiden keskuudessa. He keskittyivät tutkimuksessaan työntekijöiden suotuisan suhtautumisen negatiiviseen palautteeseen ja esimiehen interpersonaalisen käyttäytymisen väliseen yhteyteen. Tutkimuksen mukaan esimiehen reilu ja oikeudenmukainen kohtelu työntekijää kohtaan lisää negatiivisen palautteen hyväksyntää ja luo työntekijässä positiivista asennetta esimiestä ja organisaatiota kohtaan. Tutkimuksessa reilulla ja oikeudenmukaisella kohtelulla tarkoitetaan esimiehen tarkkaavaista, arvostavaa ja tukea antavaa vuorovaikutuskäyttäytymistä. Tällaista negatiivista palautetta voidaan kutsua rakentavaksi palautteeksi, jonka vaikuttavuutta edesauttaa luottamus ja arvostus esimies-alaisuudessa (Sias 2009, 28).

Esimies antaa alaiselleen palautetta työsuorituksesta kahdella tavalla, muodollisesti ja epämuodollisesti. Epämuodollinen palaute annetaan päivittäisessä esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa, jolle ei erityisesti varata aikaa ja paikkaa. Muodollinen palaute annetaan vuosittain tai puolivuositain järjestettävässä virallisessa palautehaastattelussa. (Sias 2009, 27.) Suomessa tällaista esimies-alaiskeskustelua kutsutaan yleisesti kehityskeskusteluksi (Juuti 2004, 108). Juuti (2004) määrittelee kehityskeskustelun tarkoittavan esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevan henkilön ennalta sovittua, suunniteltua ja säännöllisesti toteutettavaa keskustelua, jolla on jokin tietty päämäärä. Kehityskeskustelu on käsitteenä alkanut vakiintua jo 1990-luvulta lähtien (Wink 2007, 53). Aikaisemmin kehityskeskustelujen tullessa tavoitejohtamisen myötä Suomeen 1970-luvun alussa niitä kutsuttiin tavoitekeskusteluiksi, tuloskeskusteluiksi tai esimies-alaiskeskusteluiksi (Juuti 2004, 108). Kivimäki, Liimatainen ja Liemola (1994, 319)

käyttivät käsitettä esimies-alaiskeskustelu tutkiessaan esimiehen ja alaisen välisen palaute- ja arviointikeskustelun merkitystä sairaalakontekstissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin tavoitteiden selkeyden, palautteen riittävyden, innovatiivisuuden ja osastonhoitajan johtamistapaan kohdistuvan tyytyväisyyden edistymistä sairaalaosastolla.

Esimiehen ja alaisen välistä muodollista palautekeskustelua on alettu kutsua yleisemmin kehityskeskusteluksi. Tämä juontuu pyrkimyksestä painottaa keskustelujen merkitystä organisaation ja yksilön kehitystä tukevana toimintana. Myös ajatus esimies-alaissuhteen myönteisestä kehityksestä voidaan nähdä syynä kehityskeskustelu-käsitteen käytön vakiintumiseen. (Juuti 2004, 108.) Esimies-alaiskeskustelun katsotaan edistävän esimiehen ja työntekijän välistä avointa vuorovaikutusta, joka luo työntekijälle tyytyväisyyttä esimiehen johtamistapaan (Kivimäki, Liimatainen & Liemola, 1994, 321). Sekä muodollisen että epämuodollisen palautteen antaminen tapahtuu esimies-alaissuhteen ohjaamana, ja esimies-alaissuhteen luonne luo merkityksiä vuorovaikutustilanteisiin, joissa esimies antaa työntekijälle palautetta (Sias 2009, 27).

Esimiehen ja työntekijöiden välisen palautteenannon tutkimus keskittyy pääasiassa alaspäin suuntautuvaan palautteeseen esimieheltä työntekijälle. Tämä tutkimuksen painopiste johtuneen organisaatioiden hierarkkisesta luonteesta. Tutkimus ylöspäin suuntautuvasta palautteesta työntekijältä esimiehelle kohdistuu ensisijaisesti muodolliseen palautteeseen, vaikka epämuodollista palautetta annetaan jokapäiväisessä vapaamuotoisessa keskustelussa. Kuten esimiehen työntekijälleen antamaan palautteeseen myös esimiehelle annettavaan palautteeseen ja sen vaikuttavuuteen vaikuttaa ratkaisevasti esimies-alaissuhteen luonne. Vastaavasti myös ylöspäin suuntautuvalla palauteprosessilla on vaikutusta esimies-alaissuhteeseen. (Sias 2009, 29.)

Mentorointi

Mentorointia pidetään ensisijaisena funktiona niin esimies-alaissuhteessa kuin kaikissa muissakin työelämän suhteissa (Sias 2009, 29). Mentorointia ei voitane pitää pääasiallisena puheeksiottotilanteen funktiona, mutta puheeksiottotilanteessa voi

ilmetä mentorointiin kuuluvia toimia kuten käytännön asioiden opastusta. Esimies voi edesauttaa työntekijän kehittymistä ottamalla heidän välisessään suhteessa aktiivisen mentorin roolin (Hackman & Johnson 2004, 352). Mathewsin (1997, 3) mukaan mentorointi on jatkuvaa suhteessa tapahtuvaa toimintaa, joka tähtää lukuisiin tarkkoihin mutta laajoihin tavoitteisiin. Mentoroinnille ei aseteta aikarajaa eikä se tapahdu ainoastaan muodollisissa järjestetyissä tilanteissa. Siasin (2009, 29–30) mukaan mentorointi viittaa erityislaatuiseen suhteeseen, jossa esimies mentorin roolissa toimii eräänlaisena oppaana, joka tukee aktorin roolissa olevan työntekijän kehittymistä ja uran etenemistä. Mentorointisuhde eroaa muista työpaikan suhteista ainakin kahdella tavalla. Mentorointisuhde on vastavuoroisuuden sijaan tyypillisesti yksisuuntainen suhde, jossa informaation jakaminen, palaute ja tuen osoittaminen tapahtuu yhteen suuntaan mentorilta aktorille. Toiseksi mentorointi keskittyy työntekijän työskentelyyn ja uraan kokonaisuutena eikä niinkään yksittäisiin tehtäviin tai työsuorituksiin. Vaikka yksilön urakehitys tukeekin koko organisaation kehitystä, on mentoroinnin tavoite tukea nimenomaan yksittäisen työntekijän kehitystä. Vaikka mentorin roolin voi ottaa myös tasavertainen kollega, toimii mentorina usein juuri työntekijän esimies.

Mentorointia on kahden tyyppistä, muodollista ja epämuodollista. Muodolliselle mentoroinnille on tyypillistä mentorointisuhteen suunniteltu perustaminen kokeneen työntekijän ja uuden työntekijän välille. Tällaisessa suhteessa on yleensä tavoitteena tukea uuden työntekijän oppimista ja kiinnittymistä organisaatioon. (Sias 2009, 30.) Epämuodolliset mentorointisuhteet puolestaan kehittyvät luonnollisesti ja kestävät niin kauan, kun suhteen osapuolet kokevat hyötyvänsä mentorointisuhteesta ja sen tuottavan riittävästi positiivista lopputulosta kuten urakehitystä ja menestystä (Jablin 2001, 768). Tässä tutkimuksessa voisi ajatella, että puheeksiottotilanteessa tapahtuva mentorointi on luonteeltaan epämuodollista.

Tutkimuksen mukaan mentorin ja mentoroitavan säännöllinen ja usein toistuva vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemaan tyytyväisyyteen. Esimies on otollisessa asemassa toimiakseen epämuodollisena mentorina, koska epämuodollinen mentorointisuhde muodostuu yleensä sellaisten henkilöiden välille, jotka näkevät toisiaan usein ja ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa. Tämä tietenkin edellyttää esimiehen fyysistä läsnäoloa työntekijän arjessa. (Jablin 2001,

768–769.) Vaikka tutkimus keskittyy suurelta osin mentorointisuhteen positiivisiin näkökulmiin, voi suhteeseen liittyä myös negatiivinen puoli (Sias 2009, 29). Joskus mentorointisuhde päättyy jopa vihamielisesti esimerkiksi siksi, että mentori on jostain syystä kateellinen työntekijälle ja yrittää sabotoida tämän uraa. Toinen mentorointisuhteen negatiivinen näkökulma on liiallinen riippuvuussuhde, joka voi ilmetä mentorin pyrkimyksenä muodostaa mentoroitavasta hänen klooninsa tai mentoroitavan uskomuksena siitä, että mentori on täysin vastuussa hänen urastaan. (Ragins & Scandura 1997, 946.)

Valta ja vaikuttaminen

Vallan käsitteelle on olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä. Yksinkertaisimmillaan valta tarkoittaa sitä, että toisella osapuolella on kapasiteettia vaikuttaa toiseen osapuoleen. (Yukl 2006, 146.) Vallan ja vaikuttamisen prosessi on keskeinen funktio esimies-alaisuudessa suhteen hierarkkisen luonteen vuoksi. Usein johtaminen jopa määritellään vallan käytöksi (Hackman & Johnson 2004, 126). Puheeksiottotilanne voidaan nähdä vuorovaikutustilanteena, jossa esimiehen ja työntekijän välinen hierarkia ja johtajan valta-asema on erityisen näkyvä. Tämän vuoksi vallan ja vaikuttamisen käsitteiden tarkastelu onkin tämän tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavaa.

Yuklin (2006, 148–149) mukaan French ja Raven (1959) jakoivat vallan institutionaaliseen ja interpersonaaliseen valtaan. Henkilön asemaan sidottuun institutionaaliseen valtaan kuuluu jaottelun mukaan viisi eri vallan lähdettä: legitiimi-, palkitsemis-, pakottamis-, tiedollinen ja ekologinen eli ympäristötekijöihin liittyvä valta. Legitiimiä valtaa kutsutaan myös formaaliksi vallaksi, joka kumpuaa henkilölle aseman puolesta myönnetystä valta-asemasta. Esimiehisyyteen kuuluu aina jonkinasteinen valta-asema työntekijöihin nähden. Puheeksiottotilanteen kannalta pakottamisvalta on mielenkiintoinen vallan lähde. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi tilannetta, jossa esimies uhkaa työntekijää jollain rangaistuksella kuten irtisanomisella, jos työntekijän toiminta ei muutu. Pakottamisvallan vaikutus on sitä suurempi, mitä uskottavampana vallan käytön kohde uhkausta pitää. Pakottamisvaltaa tulisi käyttää harkiten, mutta se saattaa olla myös

puheeksiottotilanteen keskeinen keino muuttaa työntekijän toimintaa. (Yukl 2006, 152–153.)

Interpersonaalisen vallan lähteitä ovat referentti- ja asiantuntijavalta. Referenttivaltaa voidaan pitää oleellisena vallan lähteenä puheeksiottotilanteessa. Saadakseen esimieheltä hyväksyntää työntekijät noudattavat mielellään esimiehen käskyjä ja pyyntöjä, imitoivat heidän käyttäytymistään ja muokkaavat asenteitaan esimiehen asenteiden mukaisiksi. Esimies voi myös omalla käytöksellään lisätä vallan vaikutusta työntekijään. Referenttivaltaa on yleensä enemmän sellaisilla henkilöillä, jotka näyttävät toisille ystävällisenä, viehättävänä ja luotettavana. Esimies voi lisätä referenttivaltaansa puheeksiottotilanteessa ilmaisemalla huolensa työntekijää kohtaan ja käyttäytyä häntä kohtaan tukevasti ja auttavaisesti. Luotettavuus on kuitenkin olennainen osa referenttivallan toteutumista. Työntekijän täytyy pitää esimiehen käytöstä uskottavana. (Yukl 2006, 153–154.)

Vaikka valta ja vaikuttaminen esimies-alaisuudessa on luonnollinen aihe kriittiseen tarkasteluun, on siitä tehty varsin vähän kriittistä tutkimusta. Aikaisempi tutkimus keskittyi esimiehen yksisuuntaiseen vaikuttamiseen ja työntekijän kontrollointiin, ja oikeastaan koko esimies-alaisuuden määritelmä perustui tähän. Valta määriteltiin yksinkertaiseksi ylhäältä alaspäin kulkeutuvaksi prosessiksi, jossa esimies antaa ohjeita työntekijälle. Jos työntekijä ei kykene noudattamaan ohjeita tehokkaasti, häntä rangaistaan. Myöhemmässä tutkimuksessa työntekijöitä alettiin pitää osaavampina ja tietäväisempinä eikä heidän oletettu olevan helposti kontrolloitavissa. Työntekijää alettiin pitää osallistujana päätöksenteossa. Tässä tapauksessa valta ei ole enää vain asemaan sidottua institutionaalista valtaa, vaan valta ansaitaan vuorovaikutuksessa. (Sias 2009, 31.)

Työntekijän aktiivinen rooli sai tutkijat määrittelemään erilaisia taktiikoita, joilla työntekijä pyrkii käyttämään interpersonaalista valtaa ja vaikuttamaan esimieheensä. Taktiikat jakautuvat kolmeen ryhmään: koviin assertiivisiin taktiikoihin, pehmeisiin taktiikoihin kuten mielistelyyn ja rationaalsiin argumentatiivisiin taktiikoihin. (Sias 2009, 31.) Higginsin, Judgen ja Ferrisin (2003, 100) tutkimuksen mukaan rationaalinen argumentointi ja mielistelyn keinot ovat tehokkaimmat taktiikat työntekijän pyrkiessä saamaan esimieheltään positiivista arviointia

suoriutumisestaan. Myös LMX-teorian mukaisessa korkean laadun esimies-alaisuudessa työntekijällä on enemmän vaikutusta esimiehensä päätöksiin kuin matalan laadun esimies-alaisuudessa. Korkean laadun suhteelle ominainen luottamuksellinen ja supportiivinen vuorovaikutus vähentää valtaetäisyyttä esimiehen ja työntekijän välillä. (Sias 2009, 32.)

2.3 Esimies-alaisuusvuorovaikutus

Tutkimuksen mukaan esimiehet käyttävät karkeasti kolmanneksesta kahteen kolmannekseen ajastaan suoraan vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. Yleensä tämä vuorovaikutus sisältää palautetta työsuorituksesta tai informaation jakamista organisaation säännöistä, toimintamalleista, tavoitteista tai työskentelyohjeista. Alaisilla puolestaan on tapana kertoa esimiehelleen asioita esimerkiksi itsestään, työhön liittyvistä ongelmista, tekeillä olevista tehtävistä tai esimiehen edellyttämistä toimintamalleista. (Trenholm & Jensen 2013, 309.)

Ne tavat joilla esimiehet ja alaiset saavuttavat vuorovaikutuksessaan sekä henkilökohtaisia että organisaation tavoitteita, on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo useita vuosikymmeniä. Tutkijat ovat olleet kiinnostuneita erityisesti vallan ja statuksen vaikutuksesta esimies-vuorovaikutuksessa, luottamuksesta vuorovaikutuksen määrittäjänä ja etäisyydestä merkityserustaisessa tiedossa väärinymmärrysten lähteenä. (Jablin 1979, 1201.) Jablinin (1979) näkemys esimies-alaisuusvuorovaikutuksesta interpersonaalisen tiedonvaihtamisena ja molemminpuolisena vaikuttamisena lienee ensimmäisiä teoreettisia määritelmiä esimies-alaisuusvuorovaikutukselle. Jablinin (1979, 1215) mukaan kolme edellä mainittua tutkimusintressiä tulisi tarkastella toistensa kanssa rinnakkain. Erot vallassa ja statuksessa ovat väistämättömiä tuloksia organisaation kehittyessä ja antavat osittaisen impulssin esimiehen ja alaisen väliseen etäisyyteen tiedon määrässä. Interpersonaalisen luottamuksen yhteys kahteen edellä mainittuun muuttajaan ei ole täysin selvää. Joissakin tilanteissa luottamus lisää ymmärrystä ja avoimuutta esimiehen ja alaisen välillä, mutta aina luottamuksella ei ole esimies-alaisuusvuorovaikutukseen juurikaan vaikutusta. Jablin (1979, 1204–1204) tuo esiin

myös esimies-alaisvuorovaikutuksen avoimuuden merkityksen. Kirjallisuuskatsauksensa perusteella hän toteaa vuorovaikutuksen avoimuuden lisäävän työntekijöiden työtyytyväisyyttä.

Statushierarkian olemassaolo on luonnollista tavoitteellisille organisaatioille (Jablin 1979, 1201). Status on ensisijainen esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen yhteydessä oleva tekijä ja luo suhteelle oman erityispiirteensä. Esimiehen formaalin aseman luoma korkeampi status antaa hänelle vapauksia säädellä esimies-alaisvuorovaikutusta. (Trenholm & Jensen 2013, 309.) Burgoon, Hunsaker ja Dawson (1994, 316) käsittelevät statuksen ja vallan käsitteitä synonyymeinä, koska status on itsessään vallan lähde, ja valta luo statuksen. Heidän mukaansa valta määrittää suurelta osin sosiaalisia suhteita. Vuorovaikutussuhteessa ilmenevät valtaerot vaikuttavat kummankin osapuolen viestintäkäyttäytymiseen. (Burgoon, Hunsaker & Dawson (1994, 317.) Esimies on työntekijää vapaampi aloittamaan ja lopettamaan keskustelua ja keskeyttämään puheenvuoroja. Esimies voi myös alaista tehokkaammin vaikuttaa vuorovaikutuksen muodollisuuteen. (Trenholm & Jensen 2013, 309.) Burgoon, Hunsaker ja Dawson (1994, 317–318) nostavat esiin mielistelyn viestintästrategiana mukautua statushierarkian määrittämään vuorovaikutussuhteeseen. Esimiehen mielisteleminen työntekijän taholta ei kuitenkaan välttämättä tuo onnistunutta lopputulosta. Jos esimies-alaisuhde ei kehity mielistelyä syvemmälle, ei suhdetta koeta tyydyttävänä.

Vaikka statushierarkia on organisaatioissa edelleen vallitseva ominaisuus ja luo oman erityispiirteensä esimies-alaisuuhteen vuorovaikutukseen, on tuoreempi tutkimus keskittynyt tarkastelemaan johtamista merkityskeskeisen viestintäkäsityksen mukaisesti (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 28). Esimerkki merkityskeskeisestä tutkimussuuntauksesta, joka mieltää esimies-alaisvuorovaikutuksen dynaamiseksi ja vastavuoroiseksi esimiehen yksisuuntaisen viestinnän sijaan on diskursiivinen johtaminen (esim. Fairhurst 2007). Johtajuuden tarkasteleminen diskursiivisesta näkökulmasta nostaa keskiöön juuri esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja heidän käymänsä keskustelut, diskurssit (Fairhurst 2008, 518). Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus ja suhtautuminen toisiinsa rakentavat ja määrittävät heidän suhdettaan, joten esimies-alaisvuorovaikutus voidaan nähdä synonyyminä esimies-alaisuhteelle (Fairhurst

2001, 384). Esimiesten käsitykset puheeksiottotilanteen vuorovaikutuksesta ilmentävät siis myös heidän välisiään suhteitaan työntekijöidensä kanssa.

Vuorovaikutussuhteen osapuolten kokemat tunteet liitetään ilmiönä usein yksityiselämän intiimeihin suhteisiin. Myös esimies-alaissuhteen osapuolet kokevat tunteita vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Berscheidin (1987, 78–82) koonnin mukaan ihmiset kokevat erilaisia tunteita erityisesti silloin, kun he kokevat jotain tärkeää ja odottamatonta tai ratkaisevia muutoksia tapahtuvan heidän elinympäristössään. Tunteiden merkitystä vuorovaikutuksessa ei tule unohtaa, sillä merkityksekkäimmät viestit vaihdetaan silloin, kun vuorovaikutuksen osapuolet kokevat tunteita. Interpersonaalinen vuorovaikutus on tunteiden yleisin lähde.

Puheeksiottotilannetta voi ajatella otolliseksi tilanteeksi tunteiden syntymiseen, koska työntekijällä puheeksiottamiseen saattaa todennäköisesti liittyä pelkoja ja oletuksia omaa työtä koskevista muutoksista. Myös esimiehelle puheeksiottotilanteen voidaan olettaa olevan tunteita herättävä vuorovaikutustilanne. Tilanteessa esille nostettavat asiat voivat olla ikäviä ja se voi aiheuttaa esimiehelle surua. Ikävien asioiden äärellä esimies saattaa myös kokea epäonnistumisen tunnetta, koska ei ole onnistunut johtamaan työntekijäänsä menestyksekkäästi. Esimies voisi myös kokea empatian tunteita puheeksiottotilanteessa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä

Tutkimuksen tavoite on kuvata sairaanhoitopiirin esimiesten kokemuksiin perustuvia käsityksiä puheeksiottotilanteesta työntekijänsä kanssa. Tavoitteena on tunnistaa fenomenografista analyysitapaa käyttäen tutkimusaineistosta erilaisia tapoja käsittää tutkittava ilmiö, puheeksiottotilanne johtamisen vuorovaikutuskäytänteenä. Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta muodostui seuraava tutkimustehtävä:

Millaisena vuorovaikutuskäytänteenä esimiehet ymmärtävät puheeksiottotilanteen?

Puheeksiottotilanne nähdään johtamisen vuorovaikutuskäytänteenä ja esimiehen ja alaisen välisenä interpersonaalisen vuorovaikutustilanteena, jota pohjustaa esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde. Puheeksiottotilanne mielletään yhdeksi esimiehen keinoksi johtaa työntekijöitään ja uusintaa suhdettaan työntekijöidensä kanssa.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Koska tavoitteenani on kuvata ymmärrystä sekä kartoittaa merkityksenantoa ja kuvata käsityksiä, on tutkimukseni laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus voidaan nähdä myös tutkittavan ilmiön vähitellen tapahtuvasta käsitteellistämisestä (Kiviniemi 2001, 74). Pysin tarkastelemaan esimiesten käsityksiä ja ymmärrystä heidän kokemustensa kautta, joten tutkimukseni on fenomenografinen tutkimus, joka pohjautuu fenomenologiaan. Fenomenologinen suuntaus korostaa yksilöllistä kokemusta eli tiedon nähdään välittyvän ihmisen aistimisen ja kokemisen kautta. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009.) Koko tutkimusprosessia ohjaa aineistolähtöisyys, jolla tarkoitetaan teorian luomista alhaalta ylöspäin eli teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien (Alasuutari 1998, 19).

Koska tämän tutkimuksen aineistonkeruuta ei vankasti ohjaa mikään tietty teoria, on myös tutkimuksen analyysimenetelmä aineistolähtöinen. Aineiston analyysin myötä nousseiden näkökulmien ja teoreettisen viitekehyksen näkökulmien suhdetta voidaan pitää vuorovaikutteisena. Aineiston keruussa ja aineiston analyysissä tutkijan kiinnostus voi taustateorian perusteella kohdistua tiettyihin tärkeiksi oletettuihin seikkoihin. Toisaalta kerätystä aineistosta uskotaan kuitenkin nousevan uutta teoriaa tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä. (Kiviniemi 2001, 74.) Valintani teoreettisen viitekehyksen suhteen ohjaavat tutkijaa tarkastelemaan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta tietystä näkökulmasta. Koska valintani oli jättää tietyn esimies-alaissuhdetta käsittelevän teorian käyttö kokonaan pois aineiston keruussa, on analyysin pääpaino aineistossa itsessään. Aineiston analyysissä tarkoitukseni on tuottaa puheeksiottotilanteesta uutta tietoa, joka rakentuu keräämästäni aineistosta käsin. Tätä voidaan kutsua laadulliselle tutkimukselle tyypilliseksi induktiiviseksi päättelyksi, jossa tutkija etenee yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin (Eskola & Suoranta 1998, 83).

Merkitysten tutkiminen tuo mukanaan ongelman erilaisten tulkintojen rakentumisesta. Samastakin aineistosta voi löytyä erilaisia tulkintoja sen mukaan, minkälaisia oletuksia ja intressejä tutkija on omaksunut. Tämä tutkijan esiyymmärrys saa hänet suhteuttamaan tutkimansa asiat tietyllä tavalla, ja hän luomansa merkitykset pohjautuvat näihin suhteutuksiin. Koska tutkijan tulkinta perustuu aina tiettyihin olettamuksiin ja esiyymmärrykseen, tulisi tutkijan tiedostaa oma esiyymmärryksensä. (Moilanen & Räihä 2007, 52–53.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteenani oli lähestyä tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman ennakkoluulottomasti. Siitä teki helppoa aikaisemman tutkimustiedon vähäisyys ja omien kokemusten puute tutkittavasta ilmiöstä. Pyrkimyksenäni oli, että puheeksiottotilanne näyttäytyisi minulle juuri sellaisena kuin se keräämästäni aineistosta ilmentyy. Tutkimuksen alkuvaiheessa tutustuin kuitenkin tutkimusaiheeni teoreettisiin käsitteisiin kuten johtamisviestintään sekä esimies-alaisuuteeseen ja sen funktioihin. Tutkimuksen kannalta relevanttiin kirjallisuuteen perehtyminen helpottaa esiyymmärryksen tiedostamista ja etenkin tulkintojen syventämistä (Moilanen & Räihä 2007, 53).

3.3 Fenomenografinen lähestymistapa

Tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin fenomenografinen lähestymistapa. Tieteellistä ajattelua leimaa usein yleistämisen intressi. Fenomenologinen suuntaus sisältää ajatuksen, jonka mukaan ihminen on perustaltaan yhteisöllinen. Tämä tarkoittaa sitä, että todellisuuttamme avaavat merkitykset kumpuavat kasvattamastamme yhteisöstä eivätkä näin ollen ole synnynnäisiä ja sisäänrakennettuja. Ihminen on tietyllä tavalla kulttuurin tuote. (Laine 2007, 30.) Tällä perusteella tietyistä ilmiöstä saatava tutkimustieto on yleistettävissä vain kyseisen kulttuurin sisällä. Kulttuurin rajaaminen on tosin hieman haastavaa. Tämän tutkimuksen tutkimushenkilöt, sairaanhoitopiirin esimiehet, ovat monen kulttuurin muovaamia. He ovat oman työyhteisönsä jäseniä, mutta myös koko organisaation kulttuuri muokkaa heidän toimintaansa. Laajemmin heitä yhdistää myös suomalainen ja eurooppalainen kulttuuri.

Vaikka yleistysten tekeminen tuntuu tieteellisessä toiminnassa mielekkäältä ja usein tarkoituksenmukaiseltakin, ei ainoastaan kulttuurin muovaaman ihmisen kokemukset ja käsitykset ole kiinnostavia. Samanlaisuuden ja tyypillisyyden lisäksi ihmisyksilöissä on kiinnostavaa heidän erilaisuutensa. Jokainen yksilö on samasta kulttuuritaustasta huolimatta erilainen, ja tällä erilaisuudella on oma merkityksensä. (Laine 2007, 30.)

Yksilöiden erilaisuuden kiinnostavuus johdattaa lähestymään tutkimuskohdetta *fenomenografisella lähestymistavalla*. Fenomenografinen tutkimusotteen kehittäjä sai alkunsa professori Martonin johtamassa tutkimusryhmässä Göteborgin yliopistossa 1970-luvun lopussa (Järvinen & Järvinen 2004, 83). Tutkimusotteen tarkoituksena on kartoittaa niitä erilaisia laadullisia tapoja, joilla ihmiset kokevat, käsitteellistävät, hahmottavat ja ymmärtävät tutkittavan ilmiön eri ulottuvuuksia. Perusajatus on se, että on olemassa vain yksi maailma, josta ihmisillä on erilaisia ja toisistaan poikkeavia käsityksiä. Fenomenografisen tutkimuksen tavoite on kerätä tutkimusaineistosta kaikki yksilöiden erilaiset tavat ymmärtää ja käsittää tutkittavan ilmiön luonnetta. Tutkija jaottelee nämä ymmärtämisen tavat käsitteellisiksi kategorioiksi ja lopulta pyrkii löytämään niistä eroja ja yhtäläisyyksiä. Tutkittava

ilmiö rakentuu sen mukaan, miten yksilöt sen ymmärtävät ja tulkitsevat. (Marton 1988, 144.) Fenomenografia eroaa fenomenologiasta siten, että fenomenografiaan suhtaudutaan tutkimuksellisenä lähestymistapana, kun taas fenomenologia mielletään lähinnä filosofiseksi metodiksi (Niikko 2003, 43–44).

Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö on puheeksiottotilanne vuorovaikutuskäytänteenä. Fenomenografinen lähestymistapa sopii hyvin ilmiön tarkasteluun, koska kiinnostuksen kohteena ei ole puheeksiottotilanne itsessään, vaan puheeksiottotilanne sairaanhoitopiirin esimiesten kokemana ja käsittämänä. Fenomenografia sopii lähestymistavaksi myös siksi, että oletan esimiehillä olevan erilaisia kokemuksia ja käsityksiä puheeksiottotilanteen vuorovaikutuksesta. Vaikka esimiehet jakavat pääasiassa yhteisen kulttuuritaustan, on esimerkiksi heidän vuorovaikutustaidoissaan, kokeneisuudessaan ja esimies-alaisuhteidensa laadussa sellaisia eroavaisuuksia, jotka vaikuttanevat heidän ymmärrykseensä.

Yksi keskeinen piirre fenomenografiassa on Järvisen ja Järvisen (2004, 83) mukaan perspektiivin valinta. Tällä he tarkoittavat ensimmäisen ja toisen asteen perspektiivejä, joista fenomenografia on kiinnostunut nimenomaan toisen asteen perspektiivistä. Perspektiivejä voidaan kutsua myös näkökulmiksi (esim. Häkkinen 1996, 30). Ensimmäisen asteen näkökulmasta tehdyssä tutkimuksessa ympäröivää maailmaa tarkastellaan sellaisenaan ja siitä tehdään päätelmiä. Todellisuuden katsotaan olevaan kuvailtavissa sellaisenaan kuin se on. Toisen asteen näkökulmassa keskitytään puolestaan ihmisten ajatuksiin, käsityksiin ja kokemuksiin heitä ympäröivästä maailmasta ja tehdään päätelmiä näistä käsityksistä. Ympäröivien ilmiöiden käsittämällä tarkoitetaan merkitysten antamista niille. (Järvinen & Järvinen 2004, 83.) Tässä tutkimuksessa fenomenografian toisen asteen näkökulmalla tarkoitetaan sitä, että tavoitteena on kuvata esimiesten käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä juuri niin kuin ne heille itselleen ilmenevät. Tutkimushenkilöiden subjektiiviset havainnot ja kokemukset, heidän tuottamansa merkitykset, heijastavat sitä maailmaa, joka heille on todellista. Ahosen (1994, 121–122) mukaan fenomenografisessa tutkimuksessa ihmiset nähdään tietoisina olentoina, jotka tietoisesti rakentavat itselleen käsityksiä ja ilmaisevat ne kielensä avulla. Tutkijan tehtäväksi muodostuu tuon tietoisuuden nostaminen esille vuorovaikutuksessa tutkimushenkilön kanssa.

Jotta tutkimuksen toisen asteen näkökulma toteutuisi ja tutkittavan ilmiön tarkasteleminen juuri niin kuin se tutkittaville henkilöille ilmenee, on tutkijan kyettävä tunnistamaan oma esiyymmärryksensä ja irrottautumaan siitä. Esiyymmärrystä on teoreettinen, empiirinen ja henkilökohtainen tieto sekä uskomukset tutkittavasta ilmiöstä. Ahonen (1994, 122) kutsuu tätä omien lähtökohtien tiedostamista ja tunnustamista hallituksi subjektiivisuudeksi, joka osaltaan takaa tutkimuksen luotettavuutta.

3.4 Aineistonkeruu

Kvalitatiivinen analyysi tarvitsee perustakseen tutkimuskysymyksen kannalta olennaista tietoa eli tutkimusaineiston. Tutkimusaineisto voidaan kerätä monella tavalla. Laadulliseen tutkimukseen soveltuvia aineistonkeruutapoja ovat pääasiassa havainnointi, haastattelu ja kirjallinen materiaali kuten esseet tai avoimet vastaukset. Fenomenografisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan sitä, miten ihmiset ymmärtävät tutkittavan ilmiön, tässä tapauksessa puheeksiottotilanteen. (Gröhn 1992, 18.) Haastattelua pidetään tavallisimpana fenomenografisen aineiston hankintamenetelmänä (Ahonen 1994, 136).

Suoritin aineistonkeruun haastattelemalla kohdeorganisaatiossa työskenteleviä esimiehiä. Pyrin saamaan haastateltavia eri ammattialoilta, jotta aineisto kattaisi mahdollisimman monipuolisesti koko kohdeorganisaation. Haastattelu on tarkoituksenmukainen aineistonhankintamenetelmä silloin, kun halutaan ymmärtää sosiaalisen toimijan kokemuksia ja näkökulmia. Laadullinen haastattelu perustuu sille oletukselle, että haastattelupuhe on osallistujien kokemuksen retorinen konstruktio. Haastattelu on myös perusteltu valinta silloin, kun haluttua tietoa ei voida kerätä tehokkaasti muilla keinoin. (Lindlof & Taylor 2002, 173.) Ihmisten käsitysten kuvaaminen onnistuu vain, jos he itse ensin kertovat niistä. Aineiston keruu olisi ollut mahdollista suorittaa myös esimerkiksi kyselylomakkeella tai narratiivisella menetelmällä, mutta oletin tutkimushenkilöiden kertovan kattavimmin kokemuksistaan haastattelussa, koska haastattelu mahdollistaa tarkentavat

lisäkysymykset ja johdattelun tutkimuksen kannalta merkityksekkääseen suuntaan. Lindlofin ja Taylorin (2002, 173,179) mukaan tutkija yleensä valitsee haastateltavat siten, että heidän kokemuksensa ja käsityksensä ovat jollain tapaa keskeisiä tutkimusongelman kannalta. Pyrinkin haastattelemaan sellaisia esimiehiä, joiden toimenkuvaan ja vastuualueeseen kuuluu lähialaisistaan huolehtiminen, jolloin heillä todennäköisesti on kokemuksia puheeksiottotilanteista. Toisaalta koska tutkimus toteutettiin tietyssä kohdeorganisaatiossa, olisi tärkeä tulos ollut myös se, ettei haastateltavalla esimiehellä ole kokemuksia puheeksiottotilanteesta.

Ahonen (1994, 136–137) painottaa fenomenografian tiedonkäsitykseen kuuluvaa intersubjektiivisuutta, jonka tulisi toteutua tutkimushaastatteluissa. Intersubjektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että hakiessaan tietoa toisen ihmisen ajattelusta tutkijan oman tietoisuuden rakenteet heijastuvat väistämättä haastateltavan henkilön ilmaisun tulkitsemiseen. Tutkijan on tärkeää tiedostaa omat lähtökohtansa, jotta hän voi tarkkailla ja arvioida niiden vaikutusta siihen, miten haastateltava ilmaisee asiansa tai mitä hän jättää sanomatta. Intersubjektiivisuus edellyttää tutkijalta myös aktiivista kuuntelemista. Omassa ennalta laaditussa haastattelusuunnitelmassa pitäytyminen ei ole tarkoituksenmukaista, vaan tutkijat tulee kuunnella haastateltavaa tarkasti ja muodostaa jatkokysymykset edellisten vastausten antamien johtolankojen perusteella. Näin haastattelussa on mahdollista päästä tarpeeksi syvälle haastateltavan ajatusmaailmaan tutkittavasta ilmiöstä. Ahonen korostaa myös haastateltavan luottamusta tutkijaa kohtaan. Fenomenografisen tutkimuksen kannalta on oleellista, että haastateltava kykenee ilmaisemaan todelliset ajatuksensa. Tämä edellyttää tutkijan rakentamaa luottamusta haastattelutilanteessa. Tutkimukselle on haitallista, jos haastateltava kokee, että hänen on vastattava ”oikein” tai hän ei kehtaa puhua esimerkiksi itselleen vaikeista asioista. Eskolan ja Suorannan (1998, 94) mukaan tutkijan myötäeläminen haastattelutilanteessa voi saada haastateltavat kertomaan sellaisiakin asioita, joita eivät olisi uskoneet muille kertovansa.

Tutkimushaastattelun lajeja on erilaisia. Koska tutkimustani ei ohjaa mikään tietty teoria tai valikoitu käsitteistö, suoritin haastattelut melko avoimina. Olin kuitenkin valmistellut itselleni löyhän kysymysrunгон ja määritellyt ydinkysymyksen, johon halusin haastattelussa vastauksen. Suorittamiani tutkimushaastatteluja voi siis pitää

puolistrukturoituina. Puolistrukturoituun haastatteluun kuuluu kysymysten suunnittelun etukäteen, mutta tutkijalla on vapaus nostaa haastattelussa esiin myös ennakoimattomia näkökulmia ja kysymyksiä (Forrester 2010, 79).

Haastattelujen määrittelemisen joksikin tietyn tyyppiseksi voi olla haastavaa. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan suomalaisessa kirjallisuudessa myös teemahaastatteluksi (esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Ahonen 1994, 138). Teemahaastattelu voi olla jopa niin avoin, että se lähestyy täysin strukturoimatonta syvähaastattelua. Avoimuudesta huolimatta teemahaastattelussa kysymysten esittäminen ei ole täysin mielivaltaista, vaan tutkija pyrkii asettelemaan kysymyksensä siten, että saa tutkimustehtävän kannalta olennaisia ja merkityksellisiä vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös respondenttihaastatteluksi ja kotimaisessa kirjallisuudessa teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu on perusteltu valinta, koska menetelmän oletuksena on se, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelussa painotetaan haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Teemahaastattelu korostaa myös sitä, että ihmisten tulkinnat ja heidän antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja sitä, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu ei sido tutkijaa tiettyihin kysymyksiin tai kysymysten muotoihin, mutta ei ole myöskään yhtä vapaa kuin syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Teemahaastattelu ei terminä esiinny muissa kielissä, mutta samankaltaisia haastatteluja tehdään tietenkin myös muualla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Esimerkiksi Lindlof ja Taylor (2002, 178–179) puhuvat laadullisia viestinnän tutkimusmetodeja käsittelevässä kirjassaan respondenttihaastattelusta, joka on määritelmältään hyvin paljon teemahaastattelua vastaava. Vastaajia eli haastateltavia pyydetään yleensä kuvailemaan tilanteita tai asioita tai selittämään, mitä he ajattelevat tai miten he kokevat sosiaalisen maailmansa. Vaikka haastattelukysymykset voivat vaihdella ja muuttua haastattelujen edetessä, säilyy kaikissa haastatteluissa jokin tietty ennalta määrätty kaava. Näin koko otoksen

vastauksia voidaan suoraan vertailla. Perinteisen mallin mukaan vastaajahaastattelu on kuin linssit, joiden läpi katsotaan yksilön vuorovaikutusta sosiaalisten asenteiden ja motiivien sekä ulkoisen ympäristön välillä. Haastateltavan vastaus nähdään raporttina tästä vuorovaikutuksesta.

Oma haastattelurunkoni oli hyvin pelkistetty ja yksinkertainen. Se sisälsi esimiehen työnkuvaa ja työhistoriaa valottavia taustakysymyksiä kuten työvuosien ja esimiehenä toimittujen työvuosien määrän sekä suorien alaisten lukumäärän. Selvitin taustakysymyksissä myös sen, työskenteleekö esimies fyysisesti lähellä työntekijöitään ja kuinka paljon hän on työntekijöiden kanssa tekemisissä. Haastattelurunkoni sisälsi myös puheeksiottotilanteen määrittelyn. Pyysin esimiehiä kertomaan, miten he käsittävät puheeksiottotilanteen käsitteen ja minkälaiset tilanteet ovat heidän mielestään puheeksiottotilanteita. Viimeisenä ja tärkeimpänä teemana haastattelurungossa oli esimiesten kokemuksista keskustelu. Johdattelin heitä kysymyksilläni kertomaan kokemuksistaan erilaisista puheeksiottotilanteista mahdollisimman syvällisesti ja yksityiskohtaisesti.

Haastattelut olivat luonteeltaan avoimia keskusteluja, joita ohjasivat valitsemani teemat. Tavoitteeni oli saada esimiehet kertomaan kokemuksistaan mahdollisimman moniulotteisesti. Johdattelin heitä kertomaan viimeisimmästä tai mieleenpainuvimmasta kokemastaan puheeksiottotilanteesta, ja sitä kautta pääsimme keskustelemaan yhä uusista ja erilaisista puheeksiottotilanteista. Pyysin haastateltavia muistelemaan heidän mielestään erityisen onnistuneita ja vastaavasti hankalilta tuntuneita tilanteita. Pysin esittämään tarvittavat haastateltavan kokemusmaaliman avaamista helpottavat kysymykset haastattelutilanteessa antamatta kuitenkaan liikaa heidän ajatteluaan johdattelevia kysymyksiä. Haastateltavien tekeminen tietoisiksi puheeksiottotilanteesta ja siinä esiintyvistä vuorovaikutuksesta oli ajoittain haastavaa ja työlästä, mutta onnistuin saamaan haastateltavat kertomaan aidoista kokemuksistaan nimenomaan tilanteessa tapahtuneesta vuorovaikutuksesta ja sen ulottuvuuksista.

Vaikka haastattelu on ollut kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisin aineistonkeruumenetelmä (esim. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 200) ja on tässä tutkimuksessa perusteltu valinta, tuo haastatteluaineiston käyttäminen esiin myös

joitain puutteita. Haastattelussa tutkimushenkilöillä ei ole aikaa pohdiskella aihetta ja eläytyä tutkittavaan ilmiöön. He saattavat kokea haastattelutilanteen painostavaksi, eivätkä näin ollen prosessoivat ajatuksiaan syvällisesti. Vaikka kyseessä ei olisikaan strukturoitu haastattelu, saattaa tutkija myös helposti ohjata keskustelua tiettyyn suuntaan, eikä haastateltava pääse välttämättä painottamaan itselleen merkityksekkäitä asioita ja näkökulmia tarpeeksi. Koetut puheeksiottotilanteet saattavat olla esimiehille haastavia ja jopa vaiettuja tilanteita. Vaikeista asioista puhuminen vieraalle henkilölle tutkimushaastattelussa voi tuntua heistä hankalalta, mikä heikentää aineiston monipuolisuutta ja syvällisyyttä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008, 201) toteavat haastattelun luotettavuutta heikentävän juuri se, että haastateltavilla on taipumus sosiaalisesti suotavien vastauksien antamiseen eli näyttäytymiseen hyvänä ihmisenä. Tämän ilmiön takia esimerkiksi anonyymi kirjoitelma-aineisto voi rohkaista tutkimushenkilöitä henkilökohtaisempaan kokemusten kerrontaan kuin kasvokkainen vuorovaikutustilanne haastattelijan kanssa.

3.5 Tutkimushenkilöt ja haastattelutilanteet

Tutkimushenkilöt ovat erään sairaanhoitopiirin esimiesasemassa olevia työntekijöitä. Suurimmalla osalla esimiehistä toimenkuva koostui pääsääntöisesti kokopäiväisesti hallinnollisista tehtävistä, mutta osa työskenteli osittain myös alaistensa kanssa samoja tehtäviä tehden. Esimiehet sijoituivat useille sairaanhoitopiirin eri toimialueille kuten erikoissairaanhoidon tuottaville toimialueille, tukipalvelujen toimialueelle ja lääkinnällisten palvelujen toimialueelle. Esimiesten alaisten toimenkuvat ja koulutustaustat olivat siis hyvin toisistaan eroavia.

Haastattelin tutkimusta varten yhteensä seitsemää sairaanhoitopiirin esimiestä. Haastateltavat tutkimushenkilöt valittiin laadulliselle tutkimukselle ominaisella harkinnanvaraisella näytteellä, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole tilastollinen yleistäminen vaan tutkittavan ilmiön ymmärtäminen syvällisemmin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58–59). Kriteerinä tutkimushenkilöiden valinnalle oli riittävä kokemus esimiestyöstä ja mahdollisista puheeksiottotilanteista. Henkilöt valittiin

kohdeorganisaation henkilöstöyksikön avustuksella, koska heillä oli tietoa esimiesten soveltuvuudesta haastatteluun. Yhtenä kriteerinä valintaan oli myös esimiesten oletettu motivaatio osallistua tutkimukseen. Sain henkilöstöyksiköstä listan esimiehistä, joilta oli alustavasti tiedusteltu halukkuutta osallistua tutkimushaastatteluun. Otin esimiehiin yhteyttä puhelimitse ja esittelin itseni sekä kerroin tarkemmin pro gradu -tutkielmastani ja sen tarkoituksesta. Suurimman osan kanssa saimme sovittua haastatteluajat, ja vain yksi esimies kieltäytyi haastattelusta aikataulujen sopimattomuuden vuoksi. Kaiken kaikkiaan esimiehet tuntuivat olevan varsin kiinnostuneita tutkimuksestani ja halukkaita osallistumaan siihen. Haastateltavien korkea motivaatio vaikutti positiivisesti omaan asenteeseen ja itsevarmuuteen suorittaa haastattelut. Koin myös, että haastatteluihin suopeasti suhtautuvat henkilöt tuottivat monipuolista ja syvällistä aineistoa.

Haastattelut suoritettiin maaliskoukokuun aikana 2012. Haastattelut olivat kestoltaan keskimäärin 50 minuuttia pitkiä. Lyhin haastattelu kesti 30 minuuttia ja pisin yhden tunnin ja 18 minuuttia. Tutkimushenkilöt tiesivät ennen haastattelua sen, mistä ilmiöstä tutkimuksessa on kyse, mutta heidän ei tarvinnut valmistautua haastatteluun etukäteen. Osa esimiehistä pyysi yhteydenottopuhelussa ohjeita valmistautumiseen. Kerroin heille, että erityistä valmistautumista ei tarvita, mutta he voivat halutessaan muistella esimiesuransa aikana kokemiaan puheeksiotto- ja keskustelutilanteita työntekijöidensä kanssa.

Jotta haastatteluista koituisi tutkimushenkilöille mahdollisimman vähän ylimääräistä vaivaa, tehtiin ne haastateltavien määrittelemässä tilassa lähellä heidän työpistettään. Haastattelutila oli yleensä joko heidän työhuoneensa tai jokin muu rauhallinen huone. Ennen varsinaisen haastattelun aloittamista kerroin vielä itsestäni ja pro gradu -tutkielmastani sekä pyysin haastateltavalta suullisesti luvan aineiston käyttämiseen tutkimustarkoitukseen. Lisäksi annoin heille laatimani kirjallisen selvityksen tutkimuksen eettisyydestä ja anonymiteetistä. Kirjallinen dokumentti sisälsi myös yhteystietoni, jos haastateltava syystä tai toisesta haluaa myöhemmin perua osallistumisensa tutkimukseen. Koin kaikkien haastateltavien suhtautuvan minuun myönteisesti ja luottavaisesti, eikä suurin osa ottanut yhteystietolappua itselleen ollenkaan.

Haastateltavista naisia oli kuusi ja miehiä yksi. Iältään kaikki olivat yli 35-vuotiaita vanhimman lähestyessä eläkeikää. Keskimäärin haastateltavat olivat noin 45–50 -vuotiaita kokeneita esimiehiä. Esimieskokemusta heillä oli noin 10 vuodesta 25 vuoteen. Kaikki haastateltavat olivat olleet jo pitkään saman työnantajan palveluksessa. Alaisia heillä kaikilla oli melko suuri joukko, jokaisella noin 20–40 suoraa alaista. Suurin osa esimiehistä työskenteli samoissa fyysisissä tiloissa työntekijöidensä kanssa, jolloin he näkevät toisiaan päivittäin. Joillain esimiehillä alaiset työskentelivät eri rakennuksessa tai muuten kauempana, jolloin sosiaalisten kontaktien määrä on vähäisempi. Esimiesten työpäivät koostuivat lähinnä arjen rutiinien pyörittämisestä ja hallinnollisista tehtävistä. Yhdellä esimiehellä työnkuvaan kuului vahvasti myös hallinnollisten tehtävien ulkopuolinen perustyö. Kaiken kaikkiaan esimiehet kokivat esimiestyön sujuvan paremmin, jos toimenkuvaan ei kuulu muuta työtä. Osa esimiehestä koki työpäivän aikana jäävän tarpeeksi aikaa työntekijöiden kanssa keskustelemiseen, osa koki tämän ajan riittämättömäksi.

Haastatteluissa vallitsi rento mutta tiivis tunnelma. Esimiehet selvästi keskittyivät haastatteluun ja olivat motivoituneita tuottamaan tutkimusaineistoa. Keskustelun luonne oli dynaaminen. Kuuntelimme tarkasti toinen toisiamme ja esimiehet reflektoivat kokemuksiaan ja ajatuksiaan tehokkaasti. Tilanteen luottamuksellista ilmapiiriä ilmensi se, että haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti myös vaikeista asioista. Haastatteluissa esimiehet kertoivat kokemuksiaan tilanteista, jotka he käsittävät puheeksiottotilanteiksi. Pyrin lisäkysymyksillä auttamaan heitä kuvailemaan tarkasti heidän kokemiensa vuorovaikutustilanteiden kulkua ja tunnelmia. Keskustelimme myös esimiehen suhteista työntekijöihinsä ja yleisesti esimiestyöstä.

3.6 Aineiston käsittely ja analysointi

3.6.1 Haastatteluaineistosta analyysiyksiköiksi

Haastattelutilanteessa käytin tallennusvälineenä mp3-soitinta. Haastattelujen tallentaminen tuntui luontevalta ratkaisulta, koska ilman tarvetta kirjoittaa muistiinpanoja pystyin keskittymään tutkimushenkilöiden kuuntelemiseen ja lisäkysymysten esittämiseen. Ennen jokaista haastattelua kysyin haastateltavilta luvan haastattelun nauhoittamiseen. Anonymiteetin turvaamiseksi poistin tallenteet välittömästi soittimesta siirrettyäni ne oman tietokoneeni kovalevyille. Poistin äänitallenteet myös kovalevyiltäni sitä mukaa, kun sain haastattelut litteroitua kirjalliseen muotoon.

Litteroin eli kirjoitin haastattelut puhtaaksi sanatarkasti, jotta puheen merkityksekkäät vivahteet säilyisivät. Litteroimatta jätin sellaiset puheenvuorot, joissa haastateltava kertoi jostain selvästi tutkimustehtävän kannalta merkityksettömästä asiasta kuten organisaatiossa vallitsevista prosesseista tai henkilökohtaisesta elämästä. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 73 sivua (448 kilotavua).

Aineiston analyysi toteutettiin fenomenografista tutkimusotetta noudattaen. Aluksi haastatteluaineisto luettiin useita kertoja läpi riittävän selkeän kokonaiskuvan muodostamiseksi. Kun aineisto alkoi tuntua läpikotaisin tutulta, poimittiin jokaisesta litteroidusta haastattelusta kaikki sellaiset ilmaukset, jotka olivat tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä. Fenomenografisessa analyysissä ilmauksella tarkoitetaan esimerkiksi yksittäistä virkettä, lausetta, tekstinosa tai haastattelu kokonaisuudessaan (Niikko 2003, 33). Kriteerinä ilmauksen erottamiselle omaksi yksikökseen oli sen sisältämä heijastus tutkimushenkilön käsityksistä puheeksiottotilanteen vuorovaikutuksesta. Alla muutama esimerkki aineistosta poimituista ilmauksista eli analyysiyksiköistä:

15) Ja sitten siinä yleensä käy sillä tavalla, että se työntekijä alkaa niinku selitellä sitä asiaansa tai käytöstään, tai miksi on tehnyt tällä tavalla.

110) Siinä vaan pitäis olla sillä tavalla hirveen johdonmukainen.

222) Mä ainakin koin, että ei hän mitenkään lämpimästi muhun suhtautunu.

302) Sit tässä yhdessä sitä surua käytiin läpi, ja itketti ja kaikki, et nyt hän joutuu lähtemään tästä meidän yksiköstä pois.

Kaikki tutkimusaineistosta poimitut analyysiyksiköt sisältävät jonkin ajatuksellisen kokonaisuuden, joka ilmentää haastateltavien ymmärrystä ja käsitystä tutkittavasta ilmiöstä. Ilmauksien poimimisessa jätettiin huomiotta sellaiset kohdat, joissa tutkimushenkilöt eivät puhuneet tutkimusongelman kannalta olennaisista asioista eli eivät kertoneet kokemuksistaan tai kuvanneet ymmärrystään puheeksiottotilanteen vuorovaikutuksesta. Tällaisia kohtia olivat esimerkiksi varhaisen puuttumisen kokonaisvaltaisesta prosessista ja säännöistä kertominen sekä niiden hallinnollisten toimenpiteiden kuvaaminen, joilla esimies pyrkii mahdollistamaan työntekijän työskentelyn jatkumisen.

Fenomenografisessa analyysissä huomio keskittyy ainoastaan ilmauksiin. Ilmauksia tuottaneet tutkimushenkilöt eivät ole itsessään merkityksellisiä aineiston analyysin kannalta, vaan kiinnostuksen kohteena ovat heidän tuottamiensa ilmaisujen merkitykset. Tutkimuksen kannalta on siis toissijaista se, tulevatko merkitykset samalta vai eri tutkimushenkilöltä. (Niikko 2003, 33.) Näin ollen rajat tutkittavien välillä hylättiin, eikä haastateltavien ilmauksia eroteltu toisistaan niitä tuottaneen yksilön perusteella. Analyysissä ollaan kiinnostuneita yksittäisten henkilöiden käsitysten sijaan koko tutkimuksen kohdejoukon, sairaanhoitopiirin esimiesten, yleisistä tavoista ymmärtää tutkittavaa ilmiötä.

Analyysiyksiköitä kertyi tutkimusaineistosta kaiken kaikkiaan 469 kappaletta, ja ne merkittiin juoksevilla numerolla, jotta ilmauksien palauttaminen alkuperäisiin haastatteluihin olisi mahdollista. Analyysiyksiköt kirjattiin Excel-dokumenttiin. Jokaisella ilmauksella on kaksi kontekstia, joista toinen on se haastattelu, josta ilmaus on peräisin. Toinen konteksti on puolestaan se merkitysten ryhmä, johon tutkija ilmauksen tulkinnallaan sijoittaa. (Niikko 2003, 33.) Tässä tutkimuksessa ilmauksiksi eli analyysiyksiköiksi muodostui etupäässä lauseita ja virkkeitä, mutta myös pidempiä tekstinosia kuten useita virkkeitä sisältäviä puheenvuoroja. Jotkut ilmaukset sisälsivät sekä haastattelijan kysymyksen että haastateltavan vastauksen.

Alla esimerkkejä tällaisista analyysiyksiköistä, joissa lyhenne E tarkoittaa minua haastattelijana ja H haastateltavaa:

202) E: Tuliko sulle parempi olo sen keskustelun aikana? H: Joo, tottakai sitten kun huomas olevansa hyväksytty sen asian kanssa niin sitten varmaan.

345) E: Mikä se on se, mikä siinä (puheeksiottotilanteessa) lähentää teitä? H: Ehkä se on sit se ajatus siitä, että haluaa tehdä parhaansa.

460) E: Koetko, että puheeksiottotilanteet olisi lähentäneet teidän välejä? H: Kyllä. Kyllä mä uskon ja oletan, että minuun luotetaan esimiehenä tietenkin, mutta kyllä minusta se tuo työntekijälle sellasta uskoa, että kyllä se oikeesti välittää ja ottaa vastuun. Vaikka ne on kurjia asioita, niin on niillä positiivinen vaikutus selkeästi.

3.6.2 Analyysiyksiköistä käsityksiksi

Analyysin toinen vaihe oli analyysiyksiköiden ryhmittely käsityksiksi. Ryhmittely tapahtui vertailemalla merkityksellisiä ilmauksia toisiinsa ja etsimällä niistä erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia sekä harvinaisuuksia ja rajatapauksia (Niikko 2003, 34). Aluksi tulostin taulukkomuotoon kirjaamani analyysiyksiköt paperille. Lueskelin ilmauksia muutamia kertoja, jotta saisin hyvän kokonaiskuvan ilmausten sisällöistä. Jo tässä vaiheessa aloin muodostaa alustavia ryhmiä merkityksellisille ilmauksille. Tutustuttuani ilmauksiin jälleen kerran, leikkasin tulostetut ilmaukset yksittäisiksi paperisuikaleiksi, joista kukin sisälsi yhden analyysiyksikön. Myös juoksevat numerot sisältyivät edelleen kiinteästi ilmaukseen. Pysin tulkitsemaan jokaisen ilmauksen ajatuksellista sisältöä mahdollisimman huolellisesti, jotta ilmausten jaottelu ja ryhmittely olisi järjestelmällistä ja tutkimustehtävän kannalta tarkoituksenmukaista.

Jo alustavaa ryhmittelyä tehdessä oli muistettava, ettei kielellisiin käsitteisiin takertuminen ole analyysin kannalta oleellista. Samoilla kielellisillä ilmaisuilla voidaan pyrkiä ilmaisemaan hyvinkin erilaisia käsityksiä ja erilaisilla kielellisillä ilmaisuilla samanlaisia käsityksiä. Ryhmittelyssä on olennaista myös selvittää jokaista käsitysryhmää määrittelevä kriteeri, jotta kuhunkin ryhmään valikoituneet ilmaukset muodostavat yhden ajatuksellisen kokonaisuuden. (Niikko 2003, 34.) Tässä tutkimuksessa kriteereiksi eivät siis muodostuneet toisiaan muistuttavat kielelliset ilmaukset vaan ajatussisällöltään samankaltaiset ilmaukset.

Analyysiyksiköiden ryhmittely käsityksiksi oli pitkäkestoinen ja työläs prosessi. Analyysiyksiköitä oli runsaasti ja paneutuminen kunkin ilmaisun ajatukselliseen sisältöön vei paljon aikaa. Käsitysten nimeämisessä pyrin pitäytymään haastateltavien käyttämässä kielessä ja välttämään pidemmälle vietyjä teoreettisia käsitteitä. Tässä vaiheessa merkitsin kuitenkin käsityksistä mieleeni nousseet teoreettiset käsitteet ylös myöhempää analyysin vaihetta varten. Seuraavalla sivulla ovat esimerkit kahdesta analyysiyksiköstä, jotka ryhmittelin ”Työntekijän auttaminen tuo onnistumisen tunteen” – nimisen käsityksen alle.

231) Kun tää ihminen lähtee itekin mukaan siihen oman ittensä hoitamiseen, niin se tuntuu sillai tosi mukavalta.

320) No siis kyllä se (onnistunut puheeksiottotilanne) mun mielestä on sellainen huolenpitokeskustelu. Että kyllä varmaan ne kaikkein parhaimmat onnistumiset liittyy näihin varhaisen tunnistamisen näihin, kyllä ne niihin liittyy.

Vaikka jo aikaisemmassa analyysin vaiheessa, analyysiyksiköiden poiminnassa, karsin analyysistä pois sellaiset haastatteluaineiston ilmaukset, jotka eivät paljastaneet mitään relevanttia suhteessa tutkimuskysymykseeni, jatkui tämä karsiminen myös käsitysryhmien muodostamisessa. Analyysiyksiköt kävivät läpi vielä toisen ”seulan”, jossa analyysistä jäi pois yhteensä 11 analyysiyksikköä. Näin ollen käsitykset muodostuivat kaikkiaan 458 analyysiyksiköstä. Alla on erimerkki analyysiyksiköstä, jossa tulkintani mukaan haastateltava ei puhunut puheeksiottotilanteen vuorovaikutuksesta.

123) Tietenkin on sellaisia käytännön asioita. Sellaisia käydään ihan kahden kesken, ja niissä yleensä päästään sopimukseen.

Analyysiyksiköistä muodostui yhteensä 93 erilaista käsitystä puheeksiottotilanteesta. Käsityksiä tuli paljon, ja mietin pitkään joidenkin samankaltaisten käsitysten yhdistämistä laajemmiksi ajatuksellisiksi kokonaisuuksiksi. Pitäydyin kuitenkin pitämään kaikki ryhmittelemäni käsitykset tässä analyysin vaiheessa erillään, koska ne sisälsivät toisistaan poikkeavia vivahde-eroja. Ilmausten lukumäärällä ei ole analyysin kannalta merkitystä. Joku käsitys saattoi muodostua yhdestä tai kahdesta analyysiyksiköstä, kun joku toinen muodostui huomattavasti suuremmasta määrästä ajatussisällöltään samankaltaisesta ilmauksesta. Analyysiyksiköiden määrä ei

fenomenografisessa analyysissä vaikuta käsityksen tärkeyteen, ja jotkut ilmaukset voivat osoittautua tärkeämmäksi kuin toiset (Niikko 2003, 34).

3.6.3 Käsitksistä käsityskategorioiksi

Seuraavassa analyysin vaiheessa käsityksistä muodostettiin käsityskategorioita. Tämä vaihe vaati melko pitkäjänteistä ajatustyötä ja kärsivällisyyttä. Ennen käsityskategorioiden hahmottelua paneuduin vielä kerran muodostamiini käsityksiin. Lukemalla ja pohtimalla käsityksiä yhä uudestaan läpi ajatusmaailmani täyttyi niistä, ja kategoriat alkoivat hiljalleen hahmottua. Aloin löytää käsitysten merkitysisällöstä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia, joiden perusteella aloin muodostaa alustavia otsikoita. Fenomenografisessa analyysissä jokaisen kategorian tulee paljastaa jotain erilaista tutkittavasta ilmiöstä, eivätkä kategorioiden rajat saa mennä päällekkäin (Niikko 2003, 36).

Käsityskategoriat muuttuivat niiden pohdinnan myötä moneen kertaan. Kategorioita muodostaessani pyrin nimeämään niitä tutkittavien käyttämistä ilmauksista käsin. Melko paljon jouduin kuitenkin pelkistämään ja soveltamaan kategorioiden nimiä, jotta ne kuvaisivat sisältöään tarpeeksi kattavasti. Vaikka analyysi on aineistolähtöistä, ei käsityskategorioiden muodostamisessa voi täysin irrottautua tutkijan omasta teoreettisesta ymmärryksestä. Tutkija voikin hyödyntää omaa teoreettista ymmärrystään analyysin eri vaiheissa. (Ahonen 1994, 127.) En halunnut, että yksikään käsitys tuntuisi irralliselta muihin saman kategorian käsityksiin nähden, vaan nimen tuli kuvata niitä kaikkia. Jotta kategorioista muodostuisi eheitä kokonaisuuksia, vertailin huolellisesti jokaista ilmausta saman kategorian muihin ilmauksiin ja muiden kategorioiden ilmauksiin (Niikko 2003, 36).

Haastatteluaineistosta muodostetuista käsityksistä rakennetut käsityskategoriat muodostavat yhteensä kymmenen esimiesten tapaa käsittää puheeksiottotilanne: ”Puheeksiottotilanne on esimiehen velvollisuus ja siinä noudatetaan esimiestyön periaatteita ja sääntöjä”, ”Puheeksiottotilanteessa tarvitaan neuvottelutaitoja”, ”Puheeksiottotilanne on luottamuksellinen keskustelu, jossa annetaan työntekijälle tukea ja apua”, ”Puheeksiottotilanteessa luodaan ja jaetaan merkityksiä”, ”Esimies

kokee tilanteen vaikeaksi ja voi kaivata tukea”, ”Työntekijän kielteinen reagointi hankaloittaa tilannetta”, ”Puheeksiottotilanteessa tarvitaan tunneälyä”, ”Puheeksiottotilanne herättää tunteita”, ”Puheeksiottotilanteet opettavat ja luovat varmuutta työhön” sekä ”Esimies pyrkii saavuttamaan omat tavoitteensa”.

Näitä kymmentä käsityskategoriaa kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa alatason kategorioiden joukoksi. Näiden alatason kategorioiden yleinen kuvailu toki auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja hahmottamaan ilmiötä koskevia kokemuksia ja käsityksiä, mutta analyysin päättäminen tähän jättää tutkimuksen tulokset keskeneräisiksi ja valjuiksi. Siksi analyysin seuraavassa ja viimeisessä vaiheessa pyrin teoreettista ymmärrystäni apuna käyttäen muodostamaan käsityskategorioista ylemmän tason kategorioita eli kuvauskategorioita. (Niikko 2003, 36.)

3.6.4 Käsityskategorioista kuvauskategorioiksi

Kuvauskategorioiden tarkoituksena on jäsentää tutkimusaineisto sellaisiksi kokonaisuuksiksi, joissa laadulliset erot ovat hyvin selviä. Kuvauskategoriat muodostuvat tutkijan tulkinnan tuloksena, mutta niille täytyy olla myös teoreettiset perusteet. (Niikko 2003, 37). Kun käsityskategoriat vielä heijastelevat niin sisällöltään kuin käsitteistöltäänkin tutkittavien tuottamaa aineistoa, nousevat käsityskategoriat teoreettisemmalle tasolle näyttäytyen usein koko analyysin päätuloksena (Marton 1988, 146–147).

Kuvauskategoriat voivat järjestyä toisiinsa nähden kolmella eri tavalla, horisontaalisesti, vertikaalisesti tai hierarkkisesti. Horisontaalisissa kuvauskategorioissa erot kategorioiden välillä perustuvat ainoastaan niiden sisältöihin. Vertikaaliset kuvauskategoriat puolestaan on järjestetty keskinäiseen järjestykseen jonkin aineiston pohjalta päätetyn kriteerin nojalla. Kriteeri voi olla esimerkiksi tietyn käsityskategorian yleisyys. Hierarkkiset kuvauskategoriat ovat vastaavasti tietyssä järjestyksessä toisiinsa nähden. Järjestys määräytyy käsitysten rakenteen ja sisällön kypsyyden ja kehittyneisyyden mukaan. (Niikko 2003, 38.)

Tässä tutkimuksessa käsityskategoriat jakautuivat melko selkeästi kahteen sisällöllisesti erilaiseen ryhmään. Yhteensä kymmenestä käsityskategoriasta muodostui kaksi keskenään samanarvoista horisontaalista kuvauskategoriaa. Vaikka toiseen kuvauskategoriaan järjestyi enemmän käsityskategorioita kuin toiseen, tulkitsin niiden silti olevan horisontaalisesti järjestäytyneitä. Kummankin kategorian sisältö on tutkimustehtävän kannalta yhtä merkityksenkäs, eikä mielekästä kriteeriä niiden vertikaaliseen tai hierarkkiseen järjestämiseen löytynyt. Kuvauskategorioiden tuli kuitenkin olla keskenään laadullisesti tarpeeksi erilaisia, jotta kategorioiden rajat eivät menisi päällekkäin (Niikko 2003, 37).

4 TULOKSET

4.1 Tulosten kuvaaminen

Tämän tutkimuksen päätuloksena voidaan pitää kuvauskategorioita, joissa kymmenen erilaista tapaa käsittää puheeksiottotilanne jäsentyvät kahdeksi teoreettisemmaksi, toisistaan poikkeavaksi kokonaisuudeksi. Kuvauskategoriat muodostavat käsityskategorioita teoreettisemmän kuvauksen siitä, millaiseksi vuorovaikutuskäytänteeksi esimiehet puheeksiottotilanteen ymmärtävät. Kuvauskategoriaan ”Käsitykset itsestä johtajana” sisältyvät käsityskategoriat ”Puheeksiottotilanne on esimiehen velvollisuus ja siinä noudatetaan esimiestyön periaatteita ja sääntöjä”, ”Puheeksiottotilanteessa tarvitaan neuvottelutaitoja”, ”Esimies kokee itsensä epävarmaksi ja kaipaa tukea”, ”Puheeksiottotilanteessa tarvitaan tunneälyä”, ”Puheeksiottotilanteet opettavat ja tuovat varmuutta työhön” sekä ”Esimies pyrkii saavuttamaan tavoitteensa”. Toiseen kuvauskategoriaan ”Käsitykset esimies-alaisuuden rakentumisesta” sisältyvät käsityskategoriat ”Puheeksiottotilanne on luottamuksellinen keskustelu, jossa annetaan työntekijälle tukea ja apua”, ”Puheeksiottotilanteessa luodaan ja jaetaan merkityksiä”, ”Puheeksiottotilanne herättää tunteita” sekä ”Työntekijän kielteinen reagointi hankaloittaa tilannetta”. Kuvauskategoriat ja perustelut niiden muodostamiselle esitellään tarkemmin luvussa 5.

Tutkimuksen käsityskategoriat esitellään seuraavan sivun taulukossa 1. Nämä kymmenen sisällöllisesti toisistaan poikkeavaa käsityskategoriaa sisältävät 93 esimiesten erilaista käsitystä puheeksiottotilanteesta. Kunkin käsityksen perässä oleva numero ilmaisee siihen sisällytettyjen ilmaisujen lukumäärän. Tutkimustehtävän kannalta merkityksellisiä ilmauksia eli analyysiyksiköitä löytyi aineistosta yhteensä 458 kappaletta. Käsityskategorioiden järjestys taulukossa perustuu ainoastaan niihin liitettyjen ilmauksien lukumäärään, ei esimerkiksi kategorialuokkien merkityksellisyyteen ja tärkeyteen. Ensimmäisenä taulukossa esitellään se kategoria, johon liitettiin eniten ilmauksia alkuperäisistä haastatteluaineistoista.

TAULUKKO 1 Käsituskategoriat

<p>PUHEEKSIOTTOTILANNE ON ESIMIEHEN VELVOLLISUUS JA SIINÄ NOUDATETAAN ESIMIESTYÖN PERIAATTEITA JA SÄÄNTÖJÄ (93)</p>	<p>Täytyy olla rauhallinen ja aikuismainen (11)</p> <p>Keskustellaan työyhteisön säännöistä ja hyvästä käytöksestä (10)</p> <p>Keskustelussa noudatetaan tiettyä kaavaa ja sääntöjä (9)</p> <p>Puheeksiottaminen on esimiehen perustehtävä (9)</p> <p>En saisi kokea tai näyttää tunteita (8)</p> <p>Puheeksiottaminen on välttämätön velvollisuus (5)</p> <p>Tilanteessa sovitaan työntekijöiden välisiä riitoja (5)</p> <p>Tilanne on vakava, kyseessä on irtisanominen (5)</p> <p>Kehityskeskustelu on puheeksiottotilanne (5)</p> <p>Puheeksiottaminen ei saa vaikeuttaa tulevaa kanssakäymistä (4)</p> <p>Tuntuu tunkeilulta työntekijän asioihin (4)</p> <p>Puheeksiottotilanteen oikea-aikaisuudella on merkitystä (4)</p> <p>Työntekijöitä täytyy kohdella tilanteessa tasapuolisesti (3)</p> <p>Tilanteen virallisuus tekee siitä kovan (3)</p> <p>Puheeksiottotilanne on selkeä ja lyhyt (2)</p> <p>Suhteen läheisyys vaikeuttaa tilannetta (2)</p> <p>Esimies ohjaa ja kontrolloi keskustelua (1)</p> <p>Suhteen etäisyys helpottaa tilannetta (1)</p> <p>Täytyy suhtautua asiaan avoimesti (1)</p> <p>Täytyy tehdä johtopäätöksiä ja virallisia päätöksiä (1)</p>
---	---

(jatkuu)

TAULUKKO 1 (jatkoa)

<p>PUHEEKSIOTTOTILANTEESSA TARVITAAN NEUVOTTELUTAITOJA (68)</p>	<p>Täytyy sanoa asiat suoraan (14)</p> <p>Täytyy olla faktoja, joilla voi argumentoida (11)</p> <p>On haastavaa pysyä asiassa (11)</p> <p>Tilanne vaatii esimieheltä laajaa valmistautumista (9)</p> <p>Esimies pyrkii vaikuttamaan työntekijän ajatteluun (6)</p> <p>Puheeksiottotilanne vaatii taktiikoita (6)</p> <p>Täytyy olla täsmällinen ja suunnitelmallinen (3)</p> <p>Täytyy olla valppaana (3)</p> <p>Työntekijä yrittää manipuloida esimiestä (2)</p> <p>Työntekijän täytyy osata argumentoida (1)</p> <p>Keskustelun käynnistäminen on vaikeaa (1)</p> <p>Tilanne etenee odottamattomasti (1)</p>
<p>PUHEEKSIOTTOTILANNE ON LUOTTAMUKSELLINEN KESKUSTELU, JOSSA ANNETAAN TYÖNTEKIJÄLLE TUKEA JA APUA (67)</p>	<p>Esimiehellä on huoli työntekijästä ja hän haluaa tukea tätä (27)</p> <p>Työntekijän auttaminen tuo onnistumisen tunteen (13)</p> <p>Luottamus suhteessa helpottaa tilannetta (8)</p> <p>Työntekijän täytyy voida luottaa esimieheen (8)</p> <p>Työntekijän kehuminen on mukavaa (3)</p> <p>Suhteen läheisyys helpottaa tilannetta (3)</p> <p>Tuen osoittaminen kasvattaa suhteen luottamusta (2)</p> <p>Työntekijä hakee esimieheltä tukea keskustelussa (1)</p> <p>Puheeksiottotilanne on salainen (1)</p> <p>Työntekijä alistuu ja pitää itseään syyllisenä (1)</p>

(jatkuu)

TAULUKKO 1 (jatkoa)

<p>PUHEEKSIOTTOTILANTEESSA LUODAAN JA JAETAAN MERKITYKSIÄ (66)</p>	<p>Tilanteessa on pyrkimys yhteiseen näkemykseen tapahtuneesta (12)</p> <p>Tilanteessa on hyvä olla yhteinen tavoite (8)</p> <p>Työntekijä vastaanottaa palautteen rakentavasti (8)</p> <p>Työntekijän vastavuoroisuus tekee tilanteesta helpon (7)</p> <p>Tilanteessa johtajuuden tulee ilmetä (7)</p> <p>Työntekijän kuunteleminen auttaa ymmärtämään (5)</p> <p>Puheeksiottaminen auttaa tuntemaan työntekijää (4)</p> <p>Puheeksiottotilanne on dialogi (4)</p> <p>Täytyy varmistaa, että työntekijä ymmärtää puheen oikein (4)</p> <p>Työntekijä on keskustelussa aktiivinen (3)</p> <p>Työntekijä oivaltaa oman käytöksensä tuomat seuraukset (2)</p> <p>Keskustelu tuntuu helpolta (1)</p> <p>Puheeksiottaminen on spontaani keskustelu arjessa (1)</p>
<p>ESIMIES KOKEE ITSENSÄ EPÄVARMAKSI JA KAIPAA TUKEA (45)</p>	<p>Esimies tarvitsee avuksi ulkopuolista apua ja näkemystä (11)</p> <p>Puheeksiottotilanne on intensiivinen ja rankka (11)</p> <p>Esimies tarvitsee tukea ja toimintamalleja puheeksiottamiseen (7)</p> <p>Työntekijän kohtaaminen on haastavaa (5)</p> <p>Puheenaiheet ovat hankalia (5)</p> <p>Tilanne on jäykkä ja jännittynyt (3)</p> <p>Tilanteen virallisuus helpottaa oloa, koska on muita tukena (3)</p> <p>Esimies kaipaa työntekijältä hyväksyntää (2)</p>
<p>TYÖNTEKIJÄN KIELTEINEN REAGOINTI HANKALOITTAÄ TILANNETTA (43)</p>	<p>Työntekijä on eri mieltä ja kieltää syytökset (19)</p> <p>Työntekijä välttelee aihetta ja selittelee (7)</p> <p>Työntekijä käyttäytyy aggressiivisesti ja suuttuu (6)</p> <p>Työntekijä on tilanteessa välinpitämätön (5)</p> <p>Työntekijä loukkaantuu ja suhtautuu kielteisesti (3)</p> <p>Työntekijä ei ole vastavuoroinen eikä keskustelu etene (3)</p>

(jatkuu)

TAULUKKO 1 (jatkoa)

<p>PUHEEKSIOTTOTILANTEESSA TARVITAAN TUNNEÄLYÄ (32)</p>	<p>Puheeksiottotilanne vaatii tunneälyä (11)</p> <p>Toisten työntekijöiden kanssa on helpompi keskustella kuin toisten (8)</p> <p>Työntekijää täytyy kuunnella (3)</p> <p>Täytyy osata tulkita työntekijää ja kysellä (3)</p> <p>Nonverbaalinen viestintä vaikuttaa tilanteen luonteeseen (3)</p> <p>Työntekijän reagointi aiheuttaa hämmennystä (2)</p> <p>Täytyy olla positiivinen (1)</p> <p>Kasvokkainen vuorovaikutus on helpointa (1)</p>
<p>PUHEEKSIOTTOTILANNE HERÄTTÄÄ TUNTEITA (20)</p>	<p>Työntekijän ongelmat tuottavat surua (9)</p> <p>Tilanteessa tunteet näkyvät (4)</p> <p>On ikävää etsiä työntekijästä vikoja (3)</p> <p>Liika empaattisuus työntekijää kohtaan ei ole hyvä (2)</p> <p>Puheeksiottotilanne on jännittävä (1)</p> <p>Tilanne aiheuttaa esimiehessä hermostumisen ja kiihtymisen (1)</p>
<p>PUHEEKSIOTTOTILANTEET OPETTAVAT JA TUOVAT VARMUUTTA TYÖHÖN (17)</p>	<p>Kokemuksen tuoma tilanteen hallinta tuo varmuutta (7)</p> <p>Tilannetta ja omaa toimintaa tulee arvioitua jälkikäteen (3)</p> <p>Oman työn hallinta helpottaa puheeksiottamista (2)</p> <p>Tilanne sujui odotettua paremmin (2)</p> <p>Puheeksiottotilanteet ovat opettavaisia (2)</p> <p>Muutos hierarkia-asemassa työntekijän kanssa vaikeuttaa tilannetta (1)</p>
<p>ESIMIES PYRKII SAAVUTTAMAAN OMAN TAVOITTEENSA (7)</p>	<p>Keskusteluun sisältyy esimiehen omat tavoita lopputuloksesta (3)</p> <p>Asia ei ratkea yhdellä keskustelulla (2)</p> <p>Tavoitellun lopputuloksen saavuttamattomuus ahdistaa (1)</p> <p>Puheeksiottotilanne on pitkäkestoinen (1)</p>

Seuraavissa alaluvuissa jokainen käsityskategoria esitellään erikseen pyrkimyksenä kuvata esimiesten käsityksiä käyttäen heidän omia käsitteitään ja kieltään. Koko aineistonkeruun ja analysoinnin ajan tavoitteena on ollut eläytyä mahdollisimman syvällisesti haastateltavien ajatus- ja kokemusmaailmaan. Kategorioiden esittelyssä tavoitteena on kuvata esimiesten kokemuksiin perustuvia erilaisia käsityksiä siitä, millaisena vuorovaikutuskäytänteenä ja -tilanteena he ymmärtävät puheeksiottotilanteen. Jotta esimiesten käsitykset ja ajatusmaailma avautuisi mahdollisimman ymmärrettävästi, on kategorioiden esittelyn tukena käytetty runsaasti aineistositaatteja. Sitaatteja ei ole merkitty tunnistein, koska rajat tutkimushenkilöiden välillä häipyivät jo analyysivaiheessa, eikä tutkimushenkilöiden erottaminen toisistaan ole tulosten kannalta merkityksellistä. Tulosten esittelyssä esimiehiä käsitellään yhtenäisenä joukkona.

4.2 Puheeksiottotilanne on esimiehen velvollisuus ja siinä noudatetaan esimiestyön periaatteita ja sääntöjä

Esimiesten käsityksissä korostuu heidän näkemyksensä siitä, että esimiehen tulee pysyä puheeksiottotilanteessa rauhallisena ja aikuismaisena. Esimiehet kokevat, että heidän tulee omalla esimerkillään näyttää tilanteeseen sopivaa käyttäytymismallia. He myös kokevat, että puheeksiottotilanteessa ei saisi päästää omia tunteita valloilleen tai antaa tunteiden näkyä omassa vuorovaikutuksessa. Esimiehet pitävät tärkeänä sitä, että työntekijän kanssa täytyy pärjätä myös puheeksiottotilanteen jälkeen. Esimiehet ikään kuin kokevat, että heidän täytyy pysyä irrallaan vuorovaikutustilanteen tunteellisesta puolesta, ja pitäytyä keskustelun vetäjän roolissa säilyttäen tunnelma asiallisena:

Kyllä siinä yrittää olla hyvin neutraali ja sellainen rauhallinen.

Ja sit tietenkin omalla esimerkillä osoittaa sen, että se kommunikointi tapahtuu aikuisen tasolla.

Kun mä en oo sellainen hermostuva tyyppi. Et se on varmaan siinä kohtaa hyvä ominaisuus, et pystyy ehkä pitämään sen tilanteen kasassa.

Asia asiana, aivan asialinjalla. Että tunteethan pitää pitää siellä (sytyssä), vaikka ne on mukana, niin tässä tulee se ammatillisuus, että pitää pysyä asiassa ja ottaa asia asiana.

En minäkään voi käyttäytyä sillä tavalla, etten pärjäisi hänen (työntekijän) kanssaan enää.

Esimiesten haastatteluaineistossa nousee moneen kertaan esille se, että puheeksiottotilanne käsitetään välttämättömäksi velvollisuudeksi, joka kuuluu jokaisen esimiehen toimenkuvaan. Puheeksiottotilannetta ei niinkään mielletä esimiehen omaan harkinnan tuloksena järjestetyksi vuorovaikutustilanteeksi, vaan puheeksiottotilanteet ovat välttämättömyyksiä, joita tulee aika-ajoin esimiehen hoidettavaksi. Esimiehet eivät pidä puheeksiottotilanteita miellyttävinä vuorovaikutustilanteina. Ne ovat tilanteita, jotka esimiehen on pakko kuitenkin hoitaa. Tämä käsitys ilmeni esimerkiksi seuraavissa ilmauksissa:

Ne ei oo mukavia tilanteita. Ne on minun tehtävä.

Ei sitä asiaa oikein voinu olla puheeksi ottamattakaan.

Toisaalta puheeksiottaminen käsitetään myös esimiehen arkeen kuuluvaksi asiaksi, joka ei tunnu vaikealta tai inhottavalta. Puheeksiottotilanne nähdään vuorovaikutuskäytänteenä, joka kuuluu olennaisena osana hyvin suoritettuun esimiestyöhön:

Mä vaan haluan ajatella, et se on sitä semmosta arkea, joka kuuluu työhön. Et musta tuntuu, et mä en voi olla esimiehenä, jos mä pelkään alaisia tai tilanteita, mitä työyhteisössä tulee. En mä halua ajatella, et mä pelkäisin jotain.

Se tarkoittaa sitä, että minä teen sitä esimiestyötä. Se kuuluu esimiestyöhön se puheeksiottaminen.

Vaikka puheeksiottotilanne käsitetään esimiehen velvollisuudeksi, kokevat esimiehet hankalaksi vetää rajaa siihen, mitkä asiat on suotavaa ottaa puheeksi, ja mikä on tunkeutumista työntekijän yksityisasioihin. Esimerkiksi terveysasioihin puuttuminen voidaan kokea tunkeilevaksi, vaikka terveysongelmat voivat vaikuttaa heikentävästi työntekijän työskentelyyn. Esimiehillä on myös käsitys, että puheeksiottaminen helpottuu, jos työntekijä ei ole hänelle kovin läheinen. Käsitukset puheeksiottamisen tunkeilevuudesta on tulkittu seuraavista ilmauksista:

Se tilanne meni ihan mukavasti, mutta oli se itselle jännittävä tilanne, että missä kohtaa voi esimiehenä puuttua.

Se on vähän semmonen, että puutun toisen henkilön asioihin.

Puheeksiottotilanteen vältteleminen koetaan esimiehen velvollisuuksien laiminlyömiseksi. Erityisen välttämättömän puheeksiottotilanteesta tekee tilanne, jossa työntekijää ollaan syystä tai toisesta irtisanomassa. Esimiehet pitävät puheeksiottotilannetta vuorovaikutustilanteena, johon liittyy vakavia ja ikäviä asioita:

Kyllähän nää puheeksiottotilanteet mä käsitän sillä tavalla, että sillon on aina jostain vakavasta asiasta kysymys.

Esimiesten käsityksissä korostui se, että puheeksiottotilanteet liittyvät useimmiten kuitenkin työntekijöiden epäasialliseen käytökseen puuttumiseen ja työyhteisön pelisääntöjen kertaamiseen. Esimiehet ratkovat puheeksiottotilanteissa työntekijöiden välisiä riitoja, ja tilanteessa saattaa olla paikalla useampi työntekijä. Riitojen selvittely koetaan haastavaksi velvollisuudeksi, koska työyhteisön hyvinvointi on esimiehen vastuulla:

Istuttiin siinä sit kolmestaan ja käyttäytymisen pelisääntöjä käytiin läpi. Ehkä se on se aikuisena kommunikointi se keskeinen viesti, et mitä mä oon yrittänyt niin kun kautta linjan. Oon sitä ikään kuin odottanut mun työntekijöiltä. Et lastentarha on erikseen.

Kaks kertaa mentiin ihan samaa ympyrää, ei päästy mihinkään eteenpäin. Että ei se nyt ihan niin ollu, et mun piti seisoa välissä, ettei kaks ihmistä tinttaa toisiaan nenaan. Mutta sillä tavalla se oli aika vakavaa. Ja sillähän mä heti ajattelin siinä, et siihen täytyy saada joku ulkopuolinen, mut sit kuitenkin jotenkin päästiin vaan puhuun.

Esimiehet kokevat tärkeäksi myös työntekijöiden tasapuolisen kohtelun puheeksiottotilanteessa. Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu koetaan tärkeäksi osaksi esimiestyön oikeudenmukaisuuden periaatetta. Esimiehet myös näkevät, että heidän tulisi suhtautua puheeksiottotilanteessa työntekijöihin ja keskustelun aihealueeseen mahdollisimman avoimin mielin. Avoimuus ja työntekijöiden tasapuolien kohtelu koetaan kuitenkin usein haastavaksi. Lisäksi esimiehet pitävät tärkeänä sitä, että tasapuolinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus jatkuisivat myös puheeksiottotilanteen jälkeen. He edellyttävät itseltään tasapuolista asennoitumista työntekijöihin huolimatta näiden mahdollisista ongelmista ja vaikeuksista:

Se oli musta aika vaikeeta (palaveri kiusaamistilanteesta), että mä osaan käyttäytyä sillei, että en mee mukaan. Että en oo terapeutti enkä poliisi enkä mikään muukaan, että vaan kuuntelen. Se niin kauheen helposti, tai että piti sata kertaa laskee kymmeneen, että pysy puolueettomana, että on se sillei vaikeeta.

Ja se (on tärkeää), että ne ei joudu työntekijöinä johonkin B-ryhmään, vaikka niillä on jotain tämmöstä (asioita, joita täytyy ottaa puheeksi).

Huomion arvoista esimiesten käsityksissä on myös se, että kehityskeskustelu koetaan olevan puheeksiottotilanne. Kehityskeskustelun varjolla asioiden puheeksiottaminen koetaan helpommaksi kuin pelkän puheeksiottotilanteen järjestäminen, koska kehityskeskustelu käydään joka tapauksessa kaikkien työntekijöiden kanssa. Kehityskeskustelu käsitetään myös kuitenkin kyseenalaiseksi käytänteeksi ottaa asioita puheeksi, koska se käydään pääsääntöisesti harvoin, noin kerran vuodessa. Esimiesten käsitysten mukaan puheeksiottotilanteen oikea-aikaisuus on olennaista tilanteen onnistumisen kannalta. Esimerkiksi palautteen antamisen koetaan olevan tehokkainta mahdollisimman nopeasti impulssin saamisen jälkeen. Seuraavissa ilmauksissa esimiehet puhuvat käsityksistään kehityskeskustelusta puheeksiottotilanteena ja puheeksiottamisen oikea-aikaisuudesta:

Jos puhutaan tämmösistä puheeksiottotilanteista tai tämmösistä, niin myös kehityskeskustelut voisi olla yksi sellainen tilanne. Niin ne voisi olla kaliiberiltaan helpompia, koska ne käydään kaikkien kanssa. Et siinä pystytään peilaamaan esimerkiksi sitä ammatillista kehittymistä ja siinä työyhteisössä olemista. Niin voisin sanoa, että ne on helpompia, koska siinä mennään sen kehityskeskusteluotsikon alla. Että ei oo mitään erikseen järjestettyjä tilanteita.

Kehityskeskustelussa otin tämän asian esille. En ennen sitä. Työntekijät tuli paljon sanomaan tästä asiasta, ja siksi tuli puheeksiotto. Jos ei olisi ollut näin lähellä se kehityskeskustelu, niin toki mä olisin ottanut sen sitten muutenkin jo puheeksi.

Pitäis pystyä antamaan se palaute silloin, kun se asia on tapahtunut, niin se on paljon hedelmällisempää. Mä koen sen paljon hyödyllisempänä kuin että mä esimerkiksi keräisin kehityskeskusteluun kaikki vuoden varrella tapahtuneet asiat. Mieluummin mä pyrin siihen, että mä annan välittömästi.

Esimiehet käsittävät puheeksiottotilanteen tarkoin strukturoiduksi vuorovaikutustilanteeksi, jossa toteutetaan ennalta määritettyjä toimintamalleja ja sääntöjä. Tiukasti ennalta suunniteltu rakenne ja selkeä ohjeistus vuorovaikutustilanteen etenemiseen helpottavat esimiesten oloa, ja he mielellään turvautuvat valmiisiin ohjeisiin ja malleihin. Sääntöihin voi kuulua myös se, että tilanteessa voi olla mukana ylimääräisiä henkilöitä kuten luottamusmies tai ylempi esimies. Puheeksiottotilanteen rakenteeseen usein kuuluu myös virallisten päätösten tekeminen ja muistioiden kirjoittaminen:

Oli selkeet ohjeet, miten menetellään, niin ei se tuntunu sillei pahalta.

Sitten tietysti näitä (sääntöjä) täytyy noudattaa, että hänen (työntekijän) tykönsä voi olla sitten luottamusmies, työsuojaluvaltuutettu tai joku muu.

Ja mun pitää sitten tehdä joku johtopäätös. Mä en voi jättää sitä lillumaan ilmaan, että joo no tämmöstä nyt tapahtu.

4.3 Puheeksiottotilanteessa tarvitaan neuvottelutaitoja

Esimiesten käsitysten mukaan puheeksiottotilanne on vuorovaikutustilanne, jossa tarvitaan neuvottelutaitoja ja jopa ennalta suunniteltua strategiaa. Puheeksiottotilanteessa tarvitaan esimiesten mielestä myös sellaisia vuorovaikutustaitoja, joiden avulla suunnitelman voi toteuttaa onnistuneesti. Esimiehet näkevät puheeksiottotilanteen eräänlaisena neuvotteluna, johon tarvitaan neuvottelutaitoja kuten argumentointia, ennakkoon valmistautumista, vaikuttamisen keinoja sekä asioiden selkää esittämistä ja asiassa pysymistä.

Erityisen tärkeänä esimiehet pitävät puheeksiottotilanteessa faktojen tiedostamista ja niillä argumentoimista. Jos esimies ei ole varma siitä, mitä todella on tapahtunut tai on vain kuulopuheiden varassa, aiheuttaa se hänelle epävarmuutta ja ahdistusta puheeksiottotilanteessa. Esimiehet pitävätkin faktojen keräämistä ja tosiasioilla argumentointia yhtenä puheeksiottotilanteen kulmakivistä. Vastaavasti esimiehet odottavat tosiasioihin vetoavaa argumentointia myös työntekijältä. Esimiehet käyttävät kiistämättömien tosiasioiden esittämistä keinona puheeksiottotilanteen sujuvaan etenemiseen:

Sitten mä en ole ahdistunut, jos mä oon varma siihen tilanteeseen mennessä, että mulla on kaikki hallussa.

Tavallaan niiden faktojen kautta käy sitä keskustelua, että mitä sanoisit tähän asiaan, kun myöhästy.

Esimiesten käsitysten mukaan puheeksiottotilanteet vaativat heiltä laajaa valmistautumista. Valmistautumisella he tarkoittavat usein tilanteen taustojen riittävää selvittämistä. Valmistautumiseen liittyy myös suunnitelman tai strategian luominen ja siinä pidättäytyminen. Huolellinen valmistautuminen ja suunnitelmallisuus luovat esimiehelle varmuutta ja turvallisuuden tunnetta puheeksiottotilanteessa. Esimiehet saattavat käyttää runsaastikin aikaa tilanteeseen

valmistautumiseen ja voivat miettiä jopa vuorosanojaan etukäteen. Huolellista valmistautumista pidetään niin olennaisena osana puheeksiottotilanteen onnistumista, että se voi aiheuttaa esimiehille peräti ahdistusta:

Jos ei oo kaikki hallussa ennen sitä tilannetta, niin sit mä valvon yöllä ja herään neljältä, ja mulla alkaa heti raksuttamaan, että pitäiskö se puoli asiasta vielä selvittää.

Tähänkin tilanteeseen valmistauduin sillä tavalla, että mä ennakkoon mietin sitä tilannetta ja keskustelua.

Esimiehet pohtivat paljon strategioita ja keinoja, joilla saisivat lisää vaikuttavuutta puheeksiottotilanteen vuorovaikutukseen. Puheeksiottotilanteita varten suunnitellaan omaa puhetta etukäteen ja mietitään keinoja avata keskustelu mahdollisimman tehokkaasti. Esimiehesten käsitysten mukaan työntekijän kanssa on hyvä mennä suoraan asiaan, ja että asiassa pysyminen läpi keskustelun on tärkeää. Asioiden suoraan sanomista pidetään myös reiluna ja oikeudenmukaisena tapana sekä vaikuttavana keinona havahduttaa työntekijä. Varsinkin selkeissä asioissa suoraa puhetta pidetään hyvänä tapana käynnistää puheeksiottotilanteen keskustelu:

Mä en osaa muuta keinoja muuta kun suoraan puheeksi.

Yritän tietenkin aina sen asian kautta lähteä liikkeelle.

Suoran ja avoimen puhumisen lisäksi esimiesten käsitysten mukaan on tärkeää pystyä esittämään asiat selkeästi ja pysymään asiassa. Myös valppaana pysyminen mielletään tärkeäksi. Esimiehet kokevat asiassa pysymisen ja keskustelun palauttamisen varsinaiseen aiheeseen olevan heidän vastuullaan, ja se koetaan myös haastavaksi tehtäväksi. Esimiehet kertovat työntekijän yrittävän joskus joko tahallisesti tai tahattomasti kiertää aihetta, ja esimiehen täytyy olla jatkuvasti valppaana palauttamaan keskustelu oikealle uralle. Esimiehet kokevat, etteivät voi herpaantua tilanteessa hetkeksikään:

Mut sit ne tilanteet on mitä ne on. Ja tosiaan sit siinä tilanteessa pitää olla heti hoksaavainen ja tarttuu niihin ennen kuin ne liukuu ohi.

Ihmiset on aika taitavia pyörittämään sitä omaa asiaansa, että niin sanotusti saattavat yrittää puhua pyörreksiin.

Mulla ainakin omalla kohdalla, oon esimiehenä joutunut tekemään kaikkein eniten itseni kanssa töitä siihen, että pysytään asiassa.

Esimiehet toivoisivat saavansa keinoja siihen, miten pystyisivät vaikuttamaan työntekijän ajatteluun haluamallaan tavalla. Esimiehet pyrkivät puheeksiottotilanteessa siihen, että saisivat työntekijöissä aikaan aktiivista ajattelua omasta käytöksestään ja tilanteestaan. Tällä tavoin he kokevat saavansa työntekijöissä positiivista vaikutusta aikaiseksi. Esimiehet puhuvat työntekijän ajatteluun vaikuttamisesta muun muassa seuraavasti:

Niin sitten kun alkaa työntekijä itekin miettiä niitä asioita, niin sitten löytyy se ratkaisu joskus aika helposti.

Sit mä koitan miettiä, et mikä se mun perusviesti on. Et totta kai se tilanne on siinä, mutta et mitä mä sitten sanon. Mistä se oikee toimintatapa yhtäkkiä löytyy siinä tilanteessa.

4.4 Puheeksiottotilanne on luottamuksellinen keskustelu, jossa annetaan työntekijälle tukea ja apua

Esimiesten haastatteluissa nousi useaan kertaan esille heidän kokemansa tarve antaa työntekijälle tukea ja apua. Vaikka puheeksiottotilanne mielletään usein välttämättömäksi velvollisuudeksi, käsitetään se myös vuorovaikutustilanteena, jossa esimies omasta halustaan osoittaa työntekijälleen tukea. Puheeksiottamista edeltää usein esimiehen aito huoli työntekijän hyvinvoinnista. Esimiehet antavat työntekijöilleen tukea työkykyä selvästi heikentävissä asioissa kuten työuupumuksessa, mutta toimivat kuuntelijoina myös työntekijöiden yksityiselämän murheiden keskellä. Tuen osoittamisella esimiehet pyrkivät helpottamaan työntekijän oloa ja parantamaan tämän työkykyä.

Tuen osoittamisen ja avunannon keinoja ovat muun muassa kuunteleminen, työtä helpottavien toimenpiteiden järjestely ja neuvojen antaminen. Esimiesten käsitysten mukaan tukea ja apua on pyrittävä antamaan mahdollisimman nopeasti signaalien saamisesta, jotta työntekijän huolta aiheuttava tilanne ei ehtisi mennä liian pitkälle. Esimiehet myös käsittävät, että työntekijälle tulee antaa tukea, vaikka tämän olisi toiminut sääntöjen vastaisesti ja olisi saamassa rangaistuksen. Kaiken kaikkiaan haastatteluissa korostui vahvasti esimiestyön inhimillinen puoli ja äidillinen ote työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisessa:

Siis kyllähän mä niin kun olkapäänä olen, ja aika paljonhan henkilökunta kertoo omia asioita.

Käyttäytymisestähän sen näkee (työssä uupumisen), että ihmisen käyttäytyminen muuttuu. No minä otan sen puheeksi ja keskustellaan, mistä se on.

Mut se että minkälaisia ihmiset ovat normaalisti. Sitten on semmosia kokemuksia, että mä näen, että jotain on nyt vinossa. Ihminen saattaa olla jotenkin väsyneempi tai ärtyneempi tai kireempi, semmonen äyskähteleväisempi tai näin. Niin esimiesuran alussa mä olin tehnyt sellasen päätöksen, että mä en anna sellasen tilanteen mennä pitkälle. Että jos jotain mä huomaan, niin mä kysyn, että onko jotain, mitä mun tarvitsee tietää. Sitten mä sanon, että minusta näyttää tältä.

Ja niin kun sillä tavalla rakastavasti ja huoltapitäen esimerkiksi tässäkin (puheeksiottotilanteessa) oon.

Työntekijän auttaminen ja tukeminen tuottaa esimiehille positiivisia tuntemuksia. Tukea osoittaessaan he kokevat onnistuneensa esimiestyössään. Työntekijän auttaminen ja hyvinvoinnin edistäminen lisää myös esimiesten omaa hyvinvointia. Puheeksiottotilanteet joissa esimies kokee auttaneensa työntekijää, käsitetään onnistuneiksi ja antoisiksi vuorovaikutustilanteiksi. Monesti esimiehet liittävätkin kokemukset onnistuneista puheeksiottotilanteista varhaisen tunnistamisen keskusteluihin, joissa puututaan ajoissa työntekijän työkykyyn vaikuttaviin asioihin:

No siis kyllä se (onnistunut puheeksiottotilanne) mun mielestä on sellanen huolenpitokeskustelu, että kyllä varmaan ne kaikkein parhaimmat onnistumiset liittyy niihin varhaisen tunnistamisen näihin, kyllä ne niihin liittyy.

Kyllä tässä tuntee tekevänsä koko sydämellään sitä työtä ja tuntuu, että se auttaa eteenpäin.

Kertoessaan kokemuksistaan puheeksiottotilanteista esimiehet puhuvat paljon luottamuksesta esimies-alaisuudessa. Esimiehet käsittävät, että luottamus hänen ja työntekijän välillä tekee puheeksiottotilanteen vuorovaikutuksesta helpontuntuista ja sujuvaa. Esimiehet myös käsittävät, että heidän nauttimansa luottamus on edellytys puheeksiottotilanteen onnistumiselle, ja että heidän täytyy ansaita työntekijän luottamus omalla käyttäytymisellään. Vastaavasti esimiehet myös käsittävät, että tuen osoittaminen ja työntekijän empaattinen kohtelu lisäävät luottamusta esimies-alaisuudessa. Huolenpidosta, tuen osoittamisesta, ja luottamuksen rakentumisesta muodostuu esimiehen ja työntekijän suhteessa toisiaan ruokkivia tekijöitä.

Vaikka esimiesten käsitysten mukaan puheeksiottotilanteet ja ikävien aiheiden esiin nostaminen on usein haastavaa, mieltävät he nämä vuorovaikutustilanteet haastavuudesta huolimatta luottamusta rakentaviksi. Esimiehet käsittävät tuen

osoittamisen olevan erittäin palkitsevaa, koska se parantaa ja lähentää välejä työntekijöihin. Esimiehen työntekijälle osoittama apu ja huolenpito rakentavat heidän kokemustensa mukaan luottamusta jopa niin paljon, että työntekijät alkavat ottaa itse esimiehensä kanssa asioitaan puheeksi ennen esimiehen puuttumista. Jos luottamusta ei alun perin ole, kokevat esimiehet sen rakentamisen vasta puheeksiottotilanteessa haastavaksi. Luottamuksen voidaan nähdä rakentuvan esimiesten käsityksissä esimerkiksi seuraavien ilmausten perusteella:

Mut se meni niin, että kun ihmiset oppi, että mä tein sillä tavalla (otti puheeksi), niin he oppi myös luottamaan, että nyt voi olla jotain ja sanoa esimiehelle.

Yleensä ne (työntekijät) on hirveen kiitollisia ja sit myöskin joustaa vaikka miten päin sitten sinne työhön päin, kun ne on tullut kuulluksi ja autetuiksi.

Se on kuin äiti toruis lasta, että silti se lapsi rakastaa sitä äitiä, vaikka äiti sitä toruu.

Esimiehet kertovat myös positiivisen palautteen antamisen olevan yksi puheeksiottotilanteen mahdollisista aiheista. He mieltävät positiivisen palautteen antamisen miellyttäväksi ja antoisaksi. Toisaalta positiivisen palautteen antamiseen voi liittyä myös haasteita, jos suhteessa ei ole tarpeeksi luottamusta. Esimerkiksi seuraavissa ilmauksissa esimiehet puhuvat positiivisen palautteen antamisesta ja sen haasteista:

Tietysti mieluisia ja antoisia tilanteita ovat nämä tällaiset palautteet onnistumisista ja hyvin tehdystä työstä.

Sekin on haasteellista, että miten sä saat sen positiivisen palautteen sillä lailla annettua, että ne ihmiset ymmärtää, että se on välitöntä se palaute.

4.5 Puheeksiottotilanteessa luodaan ja jaetaan merkityksiä

Puheeksiottotilanne käsitetään vuorovaikutustilanteena, jossa esimies ja työntekijä pyrkivät rakentamaan yhteistä ymmärrystä ja näkemystä. Puheeksiottotilanteen vuorovaikutuksen yhtenä tärkeänä funktiona nähdään yhteisten merkitysten luominen ja jakaminen, joka myös lähentää esimiehen ja työntekijän. Konkreettisin esimerkki merkitysten luomisesta ja jakamisesta on esimiehen pyrkimys päästä työntekijän kanssa yhteiseen näkemykseen tapahtuneista asioista. Puheeksiottotilanteessa esimies ja työntekijä luovat vuorovaikutuksessa yhteisen todellisuuden:

Yleensä se on, että toisella on erilainen näkemys siitä asiasta, että myöskin sitten jaetaan se näkemys siitä tilanteesta.

Työntekijä niinku antaa omaa selitystään, että mitä tässä asiassa on niinku tapahtunu.

Esimiehet myös käsittävät, että heidän täytyy varmistaa yhteinen ymmärrys työntekijän kanssa siitä, mitä esimies on tarkoittanut ja halunnut sanoa. Esimiehet kokevat, että heidän tulee perustella tekonsa ja viestinsä työntekijälle ja huolehtia, että työntekijä ymmärtää esimiehen viestit oikein. Joissain tapauksissa esimiehet kokevat tämän yhteisen ymmärryksen aikaansaamisen haastavaksi mutta välttämättömäksi:

Jouduin ikään kuin näitä asioita suomentamaan ja laittamaan käyntiin sitä koko prosessia. Ja sillä tavalla realisoimaan sitä tilannetta työntekijälle.

Pitää miettiä, että miten se toinen ihminen on sen ymmärtänyt, samalla tavalla kuin mä oon sen tarkoittanu.

Esimiehet pitävät tärkeänä myös sitä, että he työntekijän kanssa jakavat johtajuuden merkityksen. Esimies on johtavassa asemassa suhteessa työntekijään, ja hän haluaa tämän esimiesroolin ilmentyvän myös puheeksiottotilanteessa. Keinoja johtajuuden ilmentämiseen ovat esimerkiksi johtajuuden ilmiön verbaalinen korostaminen tai tiukkasävyinen puhe. Esimiehet käsittävät ongelmallisena sen, jos puheeksiottotilanteesta puuttuu johtajuus ja valtahierarkia. Käsitukset johtajuuden merkityksen jakamisesta on tulkittu esimerkiksi seuraavista ilmauksista:

Ja sit mä käytän tätä esimiesasemaa, et jos mä nyt oon tässä, niin sit mä oon ja mä oon esimiehenä tässä.

Mä aina sanon vakavasti, että tää täytyy kuulla.

Esimiesten käsitysten mukaan yhteisen tavoitteen saavuttaminen on olennainen osa onnistunutta puheeksiottotilannetta. Esimiehet pyrkivät vuorovaikutuksessa rakentamaan tätä tavoitetta työntekijän kanssa. Käsitusten mukaan yhteinen tavoite syntyy nimenomaan keskustelun aikana, eli yhteiset merkitykset tavoitteista luodaan puheeksiottotilanteessa. Yhteisen tavoitteen syntyminen tekee puheeksiottotilanteesta esimiesten näkökulmasta miellyttävän:

Mä koitan sitten ihan konkreettisesti kysyä, että tai et sovitaan et mitä tässä nyt tehdään tän asian kanssa.

E: Ymmärsinkö oikein, että siitä tilanteesta tekee miellyttävän se, että jos teillä on sellainen yhteinen tavoite siinä? H: Niin. Joo, joo.

Antoisat puheeksiottotilanteet mielletään dialogeiksi, joissa työntekijä ottaa esimiehen antamaa palautetta rakentavasti vastaan ja osallistuu keskusteluun aktiivisesti. Esimiehet toivovat, että puheeksiottotilanne olisi sellainen vuorovaikutustilanne, jonka seurauksena työntekijä kuuntelisi ja prosessoisi saamansa palautteen ja oppisi siitä. Esimiehet pitävät myös sellaisia tilanteita onnistuneina, joihin työntekijä on tullut hyvin valmistautuneena ja motivoituneena. Esimiesten käsitysten mukaan keskustelu sujuu mukavasti nimenomaan sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka myöntävät oman käytöksensä ja ovat aidosti harmissaan aiheuttamastaan vahingosta esimerkiksi työyhteisölle. Keskustelu puolestaan koetaan hankalana sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka puhuvat hyvin vähän ja ilmaisevat itseään niukasti. Tällaisessa tilanteessa yhteisten merkitysten luominen ja jakaminen ei toteudu tehokkaasti. Alla on esimerkkejä ilmauksista, joissa näkyy esimiesten käsitykset puheeksiottotilanteen dialogisuudesta ja siitä, että he kokevat keskustelun erilaiseksi eri työntekijöiden kanssa.

E: Minkälaisen työntekijän kanssa sun mielestä on helppo keskustella puheeksiottotilanteessa?
H: Ehkä varmaan sit semmosen, joka puhuu ja avautuu kertomaan, mistä on kysymys.

Tää asianomainen henkilö tuli hyvin valmistautuneena, ja hänellä oli hirveän hyvät ajatukset siitä, miten hän pääsee tässä asiassa eteenpäin itsensä kanssa. Se ei ollut yhtään hankala tilanne.

Enemmän on tää kokemus, että kyllä puhutaan paljon, kun että pitäis kaivaa.

Se on tavallaan sellasta vuoropuhelua.

Esimiehet käsittävät puheeksiottotilanteiden auttavan heitä ymmärtämään työntekijää ja lähentämään heidän välejään. Ilman näitä tilanteita he eivät ehkä keskustelisi samoista asioista ja loisi yhteisiä merkityksiä. Esimiesten on jatkossa helpompi suhtautua työntekijöihin, koska he puheeksiottotilanteen jälkeen ymmärtävät työntekijöitä paremmin. Puheeksiottotilanne voi olla luonteeltaan sellainen, että työntekijä kertoo siinä helpommin esimiehelle asioita itsestään ja tuntemuksistaan kuin muissa keskustelutilanteissa. Seuraavat ilmaukset valottavat esimiesten

käsityksiä siitä, että puheeksiottotilanne auttaa ymmärtämään työntekijää ja lähentää suhdetta:

Jasitten hän (työntekijä) sai sellasenkin asian sanottua, että hänellä oli kanssa ongelmia työyhteisössä. Hän sai toiveensa sanottua, että saisi työhuoneensa eri paikkaan, että pääsis pois siitä.

Et kyllä ne (puheeksiottotilanteet) sit lähentää, et meillä on tämmönen yhteinen juttu.

Ja sit oikeestaan esimiehenä, et vaikka ne onkin negatiivisia ja ikäviä asioita, niin jollain tavalla oppii tuntemaan ihmisiä. Että vaikka vähän väärän puun kautta, niin sitten vähän syvällsemmin.

4.6 Esimies kokee itsensä epävarmaksi ja kaipaa tukea

Esimiehet käsittävät puheeksiottotilanteet usein hyvin haastaviksi vuorovaikutustilanteiksi. Jos tilanne tuntuu todella vaikealta, kaipaa esimies tilanteeseen tueksi joko omaa esimiestään tai jotain muuta ulkopuolista tahoa. Ulkopuolisen henkilön läsnäolo tuo esimiehelle turvaa. Esimiesten käsitysten mukaan työntekijä on helpompi kohdata, kun esimies ei ole aivan yksin tilanteessa. Ulkopuolisten henkilöiden läsnäolo tekee tilanteesta esimiesten käsitysten mukaan myös virallisen, mikä helpottaa esimiehen oloa, koska silloin hän ei ole yksin vastuussa tilanteen ja asian etenemisestä. Virallista tilannetta ohjaa usein myös jokin säännöstö, jonka noudattaminen vapauttaa esimiehen tilanteen rakentamisen vastuusta. Esimiehet voivat ottaa ulkopuolisen avustajan mukaan tilanteeseen myös siitä syystä, että silloin on useampi silmäpari tarkkailemassa tilanteen kulkua:

Sillon meillä oli aika laaja tämmönen (puheeksiottotilanne). Oli jopa työsuojelupiiristä myös sen takia, että saadaan vähän ulkopuolista näkemystä.

Jos on yhtään hankalampi asia, ottaisin jonkun siihen kuulemaan jo ihan senkin takia, että hän vaan siinä kuuntelee, mut voi aina keskeyttää jos alkaa mennä pieleen se keskustelu.

Mitä ylempi henkilö siinä on läsnä, sitä selkeämpi se on.

Esimies saa apua ja ulkopuolista näkemystä myös ennakkoon kysytyinä neuvoina. Haastatellut esimiehet kertovat kysyvänsä neuvoja puheeksiottotilannetta varten omalta esimieheltään tai joltain asiantuntijalta kuten palvelussuhdepäälliköltä. Ylempi esimies otetaan apuun myös silloin, kun kahdenkeskisessä puheeksiottotilanteessa ei ole päästy haluttuun ratkaisuun. Lisäksi esimiehet

kaipaavat tuekseen valmiita toimintamalleja ja ohjeita, joita he voisivat käyttää hyödykseen vuorovaikutustilanteissa työntekijän kanssa. Myös oman kokemuksen tuomat toimintamallit helpottavat esimiesten käsitysten mukaan puheeksiottamista. Esimiesuran alussa pidetyt puheeksiottotilanteet koetaan olleen haastavampia kuin kokeneempana esimiehenä pidetyt tilanteet. Ohjeiden ja mallien lisäksi esimiehet pitävät tärkeänä myös sitä, että voivat puhua jollekin haastavista puheeksiottotilanteista ja saada näin tukea itselleen:

Täähän on tänä päivänä paljon helpompaa, kun on olemassa erilaisia malleja, joiden mukaan toimitaan. On paljon selkeempää tänä päivänä nämä puheeksiottotilanteet.

No kyllähän siinä on aika yksin ainakin hetken ennen kun sitä tilannetta saa purettua. Et miten mä tästä selviän. Kyllä siinä kerkee tulla sellaset tunteet päälle.

Esimiehet käsittävät puheeksiottotilanteet haastavina tilanteina erilaisista syistä. Esimiehet kokevat tilanteet erittäin intensiiviviksi ja kuluttaviksi. Tilanteseen täytyy keskittyä äärimmäisen hyvin, ja esimiehet kuvailevat keskustelun jälkeistä oloa todella väsyneeksi:

Siinä ei pysty ajattelemaan niinku mitään muuta, vaan sitä asiaa, että nyt toi on puhuttu ha seuraava asia.

Ihan hyvä jos pystyy (puheeksiottotilanteen jälkeen) kävelemään tai jotain. Semmosta palautumista.

Esimiesten käsitysten mukaan myös puheenaiheet ovat usein sellaisia, että ne tuovat tilanteeseen haastetta. Käsiteltävät aiheet ovat usein ikäviä ja harmittavia. Jäykän ja kireän tunnelman käsitetään syntyvän vaikeasta puheenaiheesta, ei välttämättä niinkään keskustelun luonteesta. Esimiehet pitävät puheeksiottotilanteita ahdistavina ja vaikeina erityisesti silloin, kun niihin on aikaa valmistautua. Puheeksiottotilanteet herättävät haastatelluissa esimiehissä jopa pelkoa. Esimiehet toivovat tulevansa työntekijän silmissä hyväksytyksi, ja hyväksytyksi tulemisen tunne itse tilanteessa helpottaakin esimiesten oloa:

Se ei ollu varmaan tunnelma siitä keskustelusta vaan tunnelma siitä aiheesta.

E: Tuliko sulle parempi olo sen keskustelun aikana? H: Joo, tottakai sitten kun huomasi olevansa hyväksytty sen asian kanssa niin sitten varmaan.

4.7 Työntekijän kielteinen reagointi hankaloittaa tilannetta

Esimiesten käsityksille puheeksiottotilanteista on melko leimallista heidän käsityksensä työntekijän epäedullisesta käyttäytymisestä. Esimiehet kokevat, että työntekijät eivät suinkaan aina ole tilanteessa vastavuoroisia ja yhteistyöhaluisia, vaan heidän reaktionsa ja vuorovaikutuskäyttäytymisensä tekevät esimiehen olosta epämukavan. Esimiesten yleisesti kokema työntekijän kielteinen reagoititapa puheeksiottotilanteessa on työntekijään kohdistuneiden väitteiden kieltäminen ja vastaan väittäminen. Esimiehet kokevat, että työntekijä alkaa tilanteessa selitellä tai esimerkiksi vierittää syytöksiä työkavereiden niskoille. Jos työntekijä ei myönnä asioita, kokevat esimiehet puheeksiottotilanteen ajautuvan umpikujaan. Työntekijät voivat esimiesten mukaan joko alkaa voimakkaasti puolustella itseään tai osoittaa, etteivät lainkaan ymmärrä, mitä heidän asiaansa puheeksiotto koskee. Esimiesten käsitysten mukaan työntekijät eivät välttämättä aidostikaan tunnista itsessään niitä asioita, joiden takia puheeksiottotilanne on järjestetty. Esimiehet käsittävät hankaliksi ja epäonnistuneiksi sellaiset puheeksiottotilanteet, joissa tapahtuu työntekijän kieltämistä, ymmärtämättömyyttä ja selittelyä:

Ei ollut onnistunut tilanne. Tämä henkilö joka koki, että häntä on kiusattu, niin hän kun esitti nämä asiat, niin toinen oli kuin sitä olisi halolla lyöty päähän. Ei tienny ollenkaan, mistä oli kysymys. Et hän ei nähny itsessään kiusaajaa.

Monesti sanotaan selitykseksi, että ei pidä paikkaansa, ja enkä ole niinku.

Sitten siihen liittyy niin kun sellasta, että ei tee jotain työtä, niin se on kyllä vaikea joidenkin myöntää.

Esimiehet myös kuvailevat työntekijöitä selittelijöiksi, jotka pystyvät harhauttamaan keskustelun pois varsinaisesta aiheesta. Työntekijät saattavat esimerkiksi alkaa puhua oman käyttäytymisensä sijaan työkavereistaan tai takertua epäolennaisiin yksityiskohtiin:

Jos olis ulkopuolinen tarkkailija, niin huomais, että siinä vähän kierrellän asioita, niin kuin kissa kuumaa puuroa.

Hän ehkä enemmänkin etti niitä syitä, miks hän oli käyttäytyny sillä tavalla. Että ne oli aika ontuviakin selityksiä. Että hän ainakin mun mielestä siinä tilanteessa väisteli sitä vastuuta.

Erityisen hankalaksi esimiehet kokevat sen, että työntekijä suuttuu ja alkaa käyttäytyä tilanteessa aggressiivisesti. Aggressiivisuus voi ilmetä esimerkiksi sanallisena uhkailuna tai nonverbaalisena viestintänä kuten seisomaan nousemisena. Esimiehet käsittävät puheeksiottotilannetta hankaloittavaksi asiaksi myös työntekijän ilmaiseman loukkaantumisen. Vuorovaikutusta ei pidetä onnistuneena sellaisissa tilanteissa, joissa esiintyy aggressiivista käytöstä tai loukkaantumista. Esimiehet näkevät tilanteen kilpistyvät työntekijän negatiiviseen käytökseen. Esimiehet käsittävät, että työntekijän negatiivinen suhtautuminen kohdistuu nimenomaan esimieheen, ja tämä koetaan kielteisenä asiana:

Ens alkuun, kun sitä (puheeksiottamista) lähti tekemään, niin saatto saada kurat niskoilleen, että mitä sä tuut tähän kyseleen, että ei mulla oo mitään hätää.

Sit tän toisen kanssa on ollu ihan sellasta kehonkieltä, että noustaan seisomaan ja katotaan ylhäältä alaspäin. Niin sit mä tosissaan jouduin sellasiin asioihin pysäyttämään.

Sitä sit koitettiin selvittää tässä, ja tuntu et siinä tuli kaikki ne kehonkielet ja semmonen uhmakkuus.

Työntekijän kielteisenä reagoitina käsitetään myös välinpitämätön käytös. Esimiehet toivovat keskustelulta vastavuoroisuutta ja työntekijän aktiivista osallistumista. Työntekijän poissaoleva ja välinpitämätön käyttäytyminen puheeksiottotilanteessa koetaan hankalana. Esimiehet kokevat hämmentäväksi sellaiset tilanteet, joissa työntekijä ei reagoi puheeseen juuri millään tavalla, vaan suhtautuu asioihin kylmästi. Tällaisissa tilanteissa esimiesten on vaikea jatkaa keskustelua ja päästä asiassa eteenpäin:

Sitten tietysti ne tilanteet, joissa asianomainen on tämmönen, että ei jotenkin lähde siihen yhteistyöhön, ja on jotenkin semmonen, että päättäkää te. Niin sehän ei oikein johda mihinkään.

(Työntekijän) reaktio oli mun mielestä hämmentävä, koska hän ei juuri siihen reagoanut.

4.8 Puheeksiottotilanteessa tarvitaan tunneälyä

Esimiehet pyrkivät omalla vuorovaikutuskäyttäytymisellään luomaan puheeksiottotilanteesta sellaisen, että työntekijän olisi siinä mahdollisimman hyvä olla. Esimiehet käyttävät aikaa pohtien keinoja, joilla saa aikaan sekä esimiehen että

työntekijän kannalta miellyttävän tilanteen, ja joilla esimiehen viestit vaikuttaisivat työntekijään. Tilanteeseen ei voi kuitenkaan aina valmistautua, eikä huolellinen valmistautuminenkaan takaa vuorovaikutuksen onnistumista. Esimiesten käsitysten mukaan puheeksiottotilanteessa tarvitaan tunneälyä ja tilannetajua. Joillekin työntekijöille asiat täytyy esittää hyvin hienovaraisesti, mutta toisille sopii suurempi tyyli. Esimies-alaisuuden läheisyys ja työntekijän tunteminen vahvistavat tunneälyä ja helpottavat puheeksiottotilanteessa suoriutumista. Esimiehet myös tunnustavat esimies-alaisuuden laadun ja työntekijöiden persoonallisuuden vaikuttavan heidän kokemaansa puheeksiottamisen helppouteen tai vaikeuteen. Nämä käsitykset voidaan tulkita muun muassa seuraavista ilmauksista:

Et se puheeksiottotilannekin on jotenkin saatava semmoseks, että sen työntekijän on jotenkin mahdollisuus olla siinä ja vaikka lähtee kotia.

Kyllä mä niinku koitan miettiä, et kun sen oman työntekijänsä tuntee, et millä tavalla juuri tämän ihmisen kanssa se kommunikaatio toimii ja et miten mä saisin sen viestin menemään perille.

Ja se että toisaalta ei liikaakaan voi niin kun, ei voi olla täysin valmistautunu, vaan siinä mennään tilanteen mukaisesti.

Mä tiedän, että jotkut ihmiset on varmaan sinänsä ihmisenä helppoja ja toiset vaikeita. Et esimerkiks tää yks, jonka kanssa mä oon paljon keskustellu, niin se on mulle itelle henkilökohtaisesti helpompi.

Esimiehet käsittävät, että puheeksiottotilanteessa tarvitsee kuuntelemisen ja tulkitsemisen taitoja. Kuunteleminen ja tulkitseminen eivät rajoitu vain työntekijän puheen kuuntelemiseen ja siihen reagointiin. Esimiesten mielestä tulisi osata tulkita myös sanomatta jättämistä. Esimiehet kertovat työntekijöillä olevan mielen päällä usein sellaisia asioita, joista he eivät osaa puhua. Tällaisissa tilanteissa esimiehet kokevat, että heidän pitäisi omaa tilannetajuaan ja tunneälyään käyttäen kyetä tulkitsemaan työntekijää. Esimiesten käsitysten mukaan myös nonverbaalisen viestinnän havaitsemisen ja tulkitsemisen on tärkeää. Esimerkiksi puhelimesta tapahtuva keskustelu jää heidän mielestään kasvokkaista keskustelua vaillinaisemmaksi. Joskus esimiehet kokevat kuuntelemisen menevän kuitenkin jopa liiallisuuteen ja rajautuvan aihepiireiltään esimiehen tehtävien ulkopuolelle. Esimiehet puhuvat työntekijän kuuntelemisen ja tulkitsemisen tärkeydestä seuraavissa ilmauksissa:

Pitäis jotenkin osata kuunnella niitä hiljaisempiakin, että mitä ne ei sano, mitä ne ei sano ääneen.

Työntekijällä on joku hankala asia, johon mä en pääse vaan käsiks, et mikä siellä painaa.

Ja just se kokonaistilanne, ja just se ruumiinkieli ja miten tässä ollaan asettauduttu ja puhutaanko toisen päälle ja semmosia asioita.

Mä ajattelin, että nyt tehdään niin, että ei laiteta mitään aikarajaa, että mä kuuntelen. Kuuntelen niin paljon kuin hänellä on asiaa. Meidän keskustelu kesti neljä tuntia ja viistoista minuuttia.

4.9 Puheeksiottotilanne herättää tunteita

Esimiehet kokevat puheeksiottotilanteissa monenlaisia tunteita, joista haastattelujen perusteella yleisempiä ovat surun ja empatian tunteet. Esimiehet saattavat kokea tunteidensa heräämisen ristiriitaisena, koska puheeksiottotilanteessa on kyse kuitenkin heidän työstään ja velvollisuuksistaan. Tunteiden kokemista ei voi silti täysin välttää, ja esimiehet kuvailevatkin puheeksiottotilanteen olevan tasapainoilua vastuun ja velvollisuuden sekä tunnepuolen välillä. Esimiehet jopa olettavat puheeksiottotilanteen herättävän heissä tunteita. Jos tunnelma tilanteessa on tavanomainen ja neutraali, saattavat he olla siitä yllättyneitä. Käsitys puheeksiottotilanteesta tunteita herättävänä vuorovaikutustilanteena ilmenee seuraavissa ilmauksissa:

Että siinä se on sitten, kun on vastuu ja velvollisuus, mutta siinä on myös se tunnepuoli mukana. Se on sitä sellasta tasapainoilua.

Kyllä niissä sillai tulee niitä (tunteiden esilletuloja).

Kun tulee niitä tunteita siinä ja sitä (asiaa) käsitellään.

Puheeksiottotilanteet herättävät esimiehissä surua, koska työntekijöiden ongelmia ei ole mukava käsitellä, ja ikävien asioiden esille nostaminen tuntuu heistä pahalta. Puheeksiottotilanteet saattavat kirvoittaa esimiehessä voimakkaitakin tunteenpurkuksia kuten itkua. Surua aiheuttavat esimiesten käsitysten mukaan työntekijälle aiheutettu mielipaha ja huoli työntekijän pärjäämisestä jatkossa:

Niin kun inhottava on kaivella ihmisen heikkouksia tai virheitä tai tñ tyypistä.

Sit tässä yhdessä sitä surua käytiin läpi, ja itkettiin ja kaikki. Et nyt hän joutuu löhtemään tästä meidän yksiköstä pois.

Tosin se tuntu sillei pahalta, kun kyse oli aika iäkkäästä työntekijästä, et miten hän sit työllistyy, koska se menee sitten oikeuteen ja...

Sit se on kauheen surullista siinä, että lähtee ohjaamaan sitä ihmistä.

Esimiehet eivät käsitä surun tunnetta yksiselitteisesti kielteiseksi asiaksi, mutta joitain tunteita he pitävät puheeksiottotilanteen ja esimiestyön kannalta negatiivisina. Tällaisia puheeksiottotilanteessa esiintyviä tunteita ovat liiallinen empatia, kimpaantuminen ja epämieluisa jännittäminen. Liiallisella empaattisuudella esimiehet tarkoittavat sitä, että työntekijän huoliin ja murheisiin eläytyminen alkaa mennä häiritsevällä tavalla ohi esimiehen toimenkuvan:

Se ei ole oikein, että työnantaja toimii työntekijälle tällaisena terapeuttina.

Toisaalta siinä (työntekijän kuuntelemisessa) on sitten se sudenkuoppa, että sitä rupee niin empaattiseksi.

Esimiehen hermostumisella puheeksiottotilanteessa on puolestaan esimiesten käsitysten mukaan kielteinen vaikutus, koska se voi johtaa tilanteen keskeytymiseen. Esimiehet eivät myöskään käsitä hermostumisen olevan ammattitaidon kannalta suotavaa käytöstä:

Kyllä mä muistan yhden kerran, että mä hermostuin niin, että mä läksin siitä sitten pois.

4.10 Puheeksiottotilanteet opettavat ja tuovat varmuutta työhön

Esimiehet käsittävät puheeksiottotilanteet opettavaisiksi tilanteiksi, jotka auttavat heitä kehittymään työssään. Selviytyminen haastavista tilanteista luo heille varmuutta ja uskoa pärjätä työntekijöiden kanssa myös jatkossa. Toisaalta vähäinen kokemus esimiestyöstä luo epävarmuutta ja tekee puheeksiottotilanteesta esimiehille vaikean. Kokemuksen ja esimiesvuosien karttuessa puheeksiottaminen helpottuu. Myös aikaisempi kokemus puheeksiottotilanteista ja muista esimiehen ja työntekijöiden välisistä keskusteluista luo varmuutta puheeksiottamiseen. Esimiehet kokevat oppivansa toimivia menetelmiä ja taitoja, joita voivat käyttää hyödykseen tulevaisuudessa. Esimiesten käsitysten mukaan puheeksiottaminen helpottuu kokemuksen myötä kerta kerralta. Esimiehet myös arvioivat jälkikäteen, että

noustessaan hierarkiatasoltaan samanlaisten työntekijöiden joukosta esimieheksi oli puheeksiottotilanteet haastavampia kuin roolinsa vakiinnuttaneena kokeneena esimiehenä. Esimiehen oman työn kokonaisuuden hallinnan käsitetään myös vaikuttavan puheeksiottotilanteen hallitsemiseen:

Et on oppinu hallitsemaan sen tilanteen ja pystyy niin kun antaa puheenvuoron ja pelin vetämään poikki.

Se oli varmaan paljon niitä mun ensimmäisiä (puheeksiotto)tilanteita, että siinä oppimistilanteessa se oli antoisa.

Työvuodet ja kokemus antaa lisää voimaa ja varmuutta hoitaa niitä asioita.

Se on fakta, että mitä enemmän otat puheeksi, niin sitä helpommaksi se aina muodostuu.

Jos on jotenkin oma käsitys siitä työstä, kuinka pitäis olla ja kuinka työntekijöiden pitäis olla töissä, niin siten se puheeksiottaminen helpottuu huomattavasti.

Esimiehet arvioivat omaa toimintaansa ja puheeksiottotilanteen sujumista jälkikäteen. Oman suoriutumisen arviointi saattaa olla jopa hyvin kriittistä. Esimies saattaa jäädä pitkäksi ajaksi pohtimaan, oliko hänen käytöksensä ja tekemänsä päätökset oikeita. Oman toiminnan arvioiminen käsitetään opettavaisena asiana:

Mä mietin, että mun olis pitänyt tehdä se sillä tavalla, että mä olisin ottanut lisääaikaa siihen selvitystyöhön, että mä en olis tehny minkäänlaista päätöstä siinä tilanteessa.

Et se tulee tavallaan sellanen harmiasia tällaisissa hankalissa tilanteissa sitten myöhemmin, kun on itekseen tässä. Niin miettii, että meniköhän se oikein, ja olisko mun pitänyt sitten vielä tehdä noin tai näin. Sitten vielä miettii eri vaihtoehtoja siinä.

4.11 Esimies pyrkii saavuttamaan oman tavoitteensa

Esimiehet muodostavat usein puheeksiottotilannetta varten jonkin oman tavoitteen, jonka he pyrkivät saavuttamaan. Tavoite voi olla esimerkiksi työntekijän konkreettinen auttaminen, kiusaamistapauksen ratkeaminen tai työntekijän omituisen käyttäytymisen syyn selvittäminen. Jos ennalta suunniteltu tavoite ei puheeksiottotilanteen aikana toteudu, se saattaa aiheuttaa esimiehelle ahdistusta. Tavoitteen saavuttaminen tekee esimiesten käsitysten mukaan puheeksiottotilanteista välillä myös hyvin pitkiä, tai keskustelua voidaan käydä useampaan otteeseen, jotta tavoiteltu lopputulos saavutettaisiin:

Siitä asiasta en päässy sellaiseen lopputulokseen, mihin olisin halunnu.

Pyrin sellaseen lopputulokseen, että työt jatkuis ja siihen tulis parannus siihen asiaan, mistä ollaan keskustelemassa.

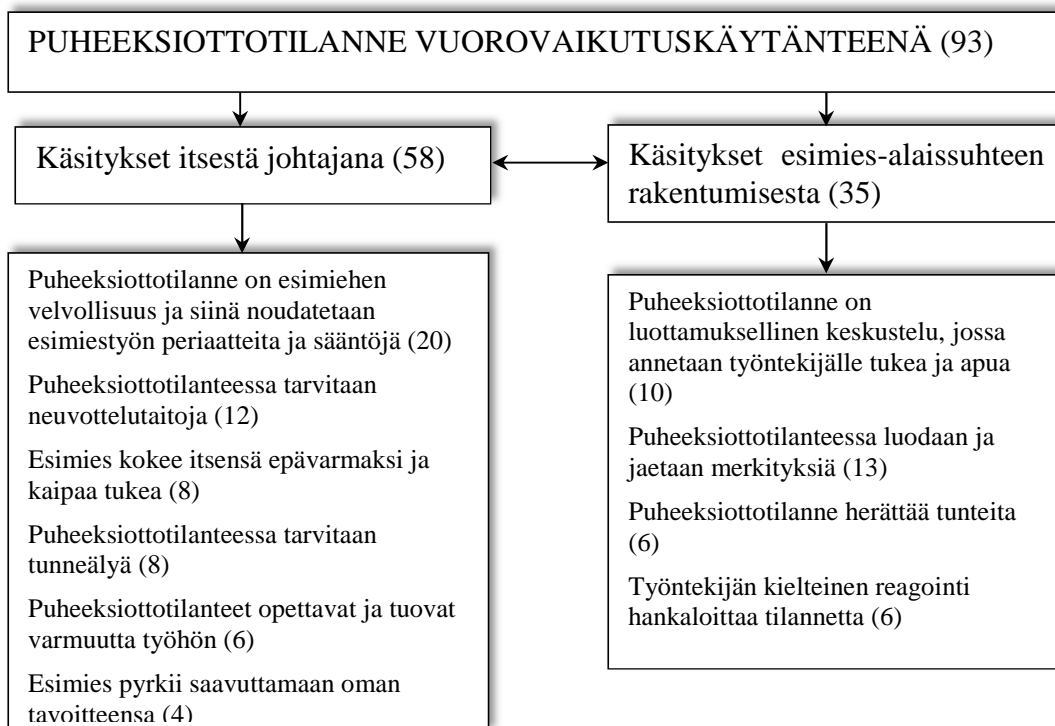
Mutta loppuvaiheissa kun hän (työntekijä) otti esille tän, että hän käynnistää siitä erilaisia prosesseja, niin tuli ihan sellanen toivoton olo.

5 PUHEEKSIOTTOTILANNE VUOROVAIKUTUSKÄYTÄNTÄENÄ

5.1 Kuvauskategoriat

Edellisessä luvussa esiteltiin esimiesten haastatteluaineistosta nousseet kymmenen erilaista tapaa käsittää puheeksiottotilanne johtamiseen kuuluvana vuorovaikutuskäytänteenä ja esimiehen ja työntekijän välisenä vuorovaikutustilanteena. Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksen kuvauskategoriat, joissa käsityskategoriat jäsentyvät abstrakteimmiksi kokonaisuuksiksi. Kuvauskategorioiden tarkoituksena on tiivistää ja kiteyttää tutkimuksen tulokset päätulokseksi, tutkimuksen hedelmäksi.

Alla olevassa kuviossa 1 esitellään tämän tutkimuksen kuvauskategoriat, jotka kuvataan tarkemmin omina alalukuinaan. Suluissa oleva luku kertoo kuhunkin kategoriaan liitettyjen käsitysten määrän. Tutkimuksen kuvauskategoriat ovat horisontaalisessa eli tasavertaisessa suhteessa toisiinsa.



KUVIO 1 Kuvauskategoriat

5.2 Käsitukset itsestä johtajana

Esimiesten haastatteluaineistosta nousee yhteensä 58 erilaista käsitystä heidän omasta johtajuudestaan. Esimiesten käsityksiä itsestään johtajana ilmentävään kuvauskategoriaan kuuluu kuusi kymmenestä käsityskategoriasta: ”Puheeksiottotilanne on esimiehen velvollisuus ja siinä noudatetaan esimiestyön periaatteita ja sääntöjä”, ”Puheeksiottotilanteessa tarvitaan neuvottelutaitoja”, ”Esimies kokee itsensä epävarmaksi ja kaipaa tukea”, ”Puheeksiottotilanteessa tarvitaan tunneälyä”, ”Puheeksiottotilanteet opettavat ja tuovat varmuutta työhön” sekä ”Esimies pyrkii saavuttamaan oman tavoitteensa”. Näiden kaikkien käsityskategorioiden voidaan nähdä heijastelevan esimiesten käsityksiä siitä, millaisena vuorovaikutuskäytänteenä he puheeksiottotilanteen ymmärtävät oman johtajuutensa ja esimiesroolinsa näkökulmasta, miten puheeksiottotilanne muokkaa ja rakentaa heidän käsitystään omasta johtajuudestaan ja minkälaisia johtajan taitoja puheeksiottotilanne heidän käsitystensä mukaan vaatii.

Tässä alaluvussa pohditaan sitä, miten esitetyn kuvauskategorian erilaiset käsitysryhmät kuvaavat esimiesten käsityksiä omasta johtajuudestaan, ja miten se suhteutuu tutkimuskirjallisuuteen. Tämän tutkimuksen käsityskategorioiden jakoa kahteen kuvauskategoriaan voisi kutsua myös jaoksi esimiehen tehtäväkeskeisiin ja suhdekeskeisiin käsityksiin. Käsitukset itsestä johtajana ovat esimiesten tehtäväkeskeisiä käsityksiä.

Haastatteluaineiston perusteella esimiehet ymmärtävät puheeksiottotilanteen olevan esimiehen työhön välttämättömänä osana kuuluva vuorovaikutuskäytäntö. He kuvailevat puheeksiottamista esimiehen perustehtäväksi, vaikka se ei aina olekaan kovin mukavaa. Koska puheeksiottotilanteet kuuluvat kiinteästi esimiehen toimenkuvaan, rakentaa se myös jatkuvasti esimiesten käsitystä omasta johtajuudestaan. Esimiehet kokevat, että heidän täytyy toteuttaa puheeksiottotilanteessa johtajuuteen soveltuvaa käyttäytymistä kuten rauhallisuutta ja aikuismaisuuutta. Tällaiset käsitykset sopivat osaltaan tutkimuskirjallisuudessa esitettyyn tilannetyyppiseen lähestymistapaan (ks. esim. Hackman & Johnson 2004), jonka mukaan johtajan tulee soveltaa käyttäytymistään aina tilanteeseen sopivaksi.

Esimiehet mieltävät puheeksiottotilanteen tilanteeksi, jossa heidän täytyy käyttäytyä tietyllä tavalla sekä noudattaa tiettyjä sääntöjä ja periaatteita.

Esimiesten käsitykset puheeksiottotilanteesta esimiehen perustehtävänä kytkeytyy kiinteästi perinteiseen valtaa ja vaikuttamista korostavaan määritelmään esimies-alaisuudesta (ks. esim. Sias 2009). Esimiehet näkevät itsensä johtajina, jotka pyrkivät kontrolloimaan työntekijää ja tämän käytöstä. Puheeksiottotilanne nähdään näiden käsitysten mukaan kylmänä ja tunteettomana vuorovaikutuskäytänteenä, jossa selvitetään työntekijöiden riitoja, keskustellaan hyvästä käytöksestä ja pelisäännöistä tai mahdollisesti jopa irtisanomisesta. Puheeksiottotilanteen tärkeimpänä funktiona voidaan nähdä työntekijän kontrollointi. Esimies näkee itsensä asemaansa perustuvaa valtaa käyttävänä ja autoritäärisenä johtajana. Yuklin (2006, 145) mukaan varsinkin suurissa organisaatioissa esimiehen tehokkuus on riippuvainen muun muassa siitä, miten hän pystyy vaikuttamaan työntekijöihinsä. Tutkimuskirjallisuuden mukaan kuitenkin vain harvat tutkimukset osoittavat, että esimiehen vallan käyttäminen on suoraan yhteydessä vaikuttavaan lopputulokseen kuten muutokseen työntekijän asenteissa ja käytöksessä. Merkityksellistä on myös se, miten esimies osaa käyttää valtaa ja sen ulottuvuuksia. Tutkimusten mukaan varsinkin sellaiset esimiehet, joilla on vankka asemaan perustuva valta-asema, luottavat liiaksi tähän eivätkä kehitä johtamistaitojaan. (Yukl 2006, 160–162.)

Esimiehet näyttävätkin ymmärtävän puheeksiottotilanteen sellaiseksi johtamisen vuorovaikutuskäytänteeksi, jossa tarvitaan erityisiä vuorovaikutustaitoja kuten neuvottelutaitoja ja tunneälyä. Robbins ja Judge (2014, 80) määrittelevät tunneälyn henkilön kyvyksi havaita ja oivaltaa omia ja muiden tunteita, ymmärtää näiden tunteiden tarkoitus ja merkitys sekä säädellä tunteita. Nämä taidot ja niiden taso konkretisoituvat esimiehille nimenomaan puheeksiottotilanteessa. Esimiesten käsitysten mukaan neuvottelutaidot ja tunneäly vaikuttavat ratkaisevasti puheeksiottotilanteen onnistumiseen ja tilanteen tunnelman miellyttävyyteen.

Johtajan vuorovaikutusosaamisen voi liittää suoraan hänen ammattiosaamiseensa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21), joten esimiesten käsitykset omasta johtajuudestaan pohjautuvat heidän käsityksiinsä omista vuorovaikutustaidoistaan. Käsitykset näiden tiettyjen taitojen tarpeellisuudesta sopivat tutkimuskirjallisuudessa

esitettyyn johtajuuden viestinnälliseen lähestymistapaan (ks. esim. Hackman & Johnson 2009), jonka mukaan johtajan halu kehittää viestintätaitojaan ja olla vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa on merkityksestä johtajuuden tehokkuuden ja vaikuttavuuden kannalta. Tutkimus myös osoittaa, että esimerkiksi tunneälyn korkea taso ennustaa parempaa menestymistä työssä (Robbins & Judge 2014, 81). Tutkijat myös olettavat, että johtajat tarvitsevat menestyäkseen työssään usein jopa enemmän pehmeitä interpersonaalisia taitoja kuin esimerkiksi talous- ja strategiaosaamista (Mumford, Campion & Morgeson 2007, 163).

Puheeksiottotilanteiden koetaan tämän tutkimuksen mukaan olevan opettavaisia ja tuovan esimiehelle varmuutta työhön. Esimiehet kokevat, että kokemus haastavista puheeksiottotilanteista ja esimiestyöstä ylipäänsä tuo heille varmuutta ja hallinnan tunnetta. Esimiehet kertovat myös arvioivansa jälkikäteen omaa toimintaansa puheeksiottotilanteissa. Tämän perusteella voisi päätellä, että kokemukset puheeksiottotilanteista ajavat esimiehiä opettelemaan johtamistyössä tarvittavia taitoja ja näin kehittymään työssään. Samankaltaisia näkemyksiä löytyy myös johtamisviestinnän kirjallisuudesta. Yuklin (2006, 395) mukaan menestys ja onnistumiset haastavissa tilanteissa ovatkin olennaisia tapahtumia johtajan kehittymisen kannalta. Kohdatessaan haastavia tilanteita johtaja oppii uusia taitoja ja saa itseluottamusta. Kokemuksen kautta oppiminen sisältää onnistumisten lisäksi epäonnistumisia. Puheeksiottotilanteista oppiminen ja varmuuden saaminen ei siis edellytä ainoastaan hyvin menneitä ja onnistuneita puheeksiottotilanteita.

Haastateltujen esimiesten kokemusten mukaan puheeksiottotilanteet herättävät epävarmuutta ja tarvetta saada tukea. Epävarmuuden tunne aiheuttaa esimiehille jopa pelkoa ja ahdistusta, ja he toivovat tulevansa työntekijän silmissä hyväksytyiksi. Epävarmuuden ja pelon vähentämiseksi he kaipaavat itselleen tukea ja apua. Tutkimuskirjallisuudessa epävarmuus ja hyväksytyksi tuleminen tarve liitetään sosiaalisen tuen käsitteeseen etenkin käsitteen varhaisimpien määritelmien mukaan. Sosiaalinen tuki on Mikkolan (2006, 25) mukaan monitahoinen ilmiö, jonka voi määritellä monella tapaa. Yksi lähestymistapa sosiaalisen tuen määrittelyyn on hallinnan tunteen korostaminen. Tämä lähestymistapa korostaa Mikkolan jäsenyyksen mukaan sosiaalisen tuen lisäämiä voimavaroja, joita hallinnan tunne kasvattaa. Epävarmuuden voi esimiesten käsityksissä päätellä tarkoittavan hallinnan

tunteen puuttumista. Puheeksiottotilanteiden aiheuttama epävarmuuden tunne heijastuu heidän käsityksiinsä omasta johtajuudestaan, koska esimiehet toimivat puheeksiottotilanteissa johtajan roolissa.

Esimiesten käsitysten mukaan puheeksiottotilanne on sellainen vuorovaikutuskäytännö, jossa pyritään saavuttamaan omia tavoitteita. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 37) mukaan johtajan omat tavoitteet voivat olla esimerkiksi tavoite viedä läpi esimies-alaiskeskustelu, vaikuttaa jollain tapaa työntekijään tai ylläpitää heidän välistään vuorovaikutussuhdetta. Myös tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella esimiesten tavoitteet ovat tämänkaltaisia. Haastatellut esimiehet tavoittelivat puheeksiottotilanteissa muun muassa työntekijän käytökseen vaikuttamista ja esimies-alaisuuden pysymistä hyvänä. Tavoitteiden saavuttamisen voi kytkeä esimiehen tarvitsemiin taitoihin, neuvottelutaitoihin ja tunneälyyn. Tutkimusaineiston perusteella voi sanoa, että jos esimies ei koe saavuttavansa tavoitteitaan puheeksiottotilanteessa, vaikuttaa se negatiivisesti hänen käsitykseensä itsestään hyvänä esimiehenä.

5.3 Käsitykset esimies-alaisuuden rakentumisesta

Toinen kuvauskategoria pitää sisällään yhteensä 35 esimiesten erilaista käsitystä esimies-alaisuuden rakentumisesta. Kun edellä esitelty kuvauskategoria ”Käsitykset itsestä johtajana” sisälsivät esimiehen tehtäväkeskeisiä käsityksiä, sisältää tässä alaluvussa esiteltävä kuvauskategoria esimiesten suhdokeskeisiä käsityksiä. Esimiesten käsityksiä esimies-alaisuuden rakentumisesta ilmentävään kuvauskategoriaan kuuluu seuraavat neljä käsityskategoriaa: ”Puheeksiottotilanne on luottamuksellinen keskustelu, jossa annetaan työntekijälle tukea ja apua”, ”Puheeksiottotilanteessa luodaan ja jaetaan merkityksiä”, ”Puheeksiottotilanne herättää tunteita” sekä ”Työntekijän kielteinen reagointi hankaloittaa tilannetta”. Näihin käsityskategorioihin sisältyvät käsitykset heijastelevat esimiesten käsityksiä siitä, miten puheeksiottotilanne vuorovaikutuskäytänteenä rakentaa ja muokkaa heidän suhteitaan työntekijöihinsä.

Kuten tämän tutkimuksen taustaluvuissa on jo todettu, esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta kuvataan kirjallisuudessa kompleksiseksi, vaikeaksi ja emotionaaliseksi (Sias 2009, 19). Suhdetta leimaavat myös statuksen, etäisyyden ja valinnan ulottuvuudet. Esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa vallitsee yleensä valtahierarkia, ja esimiehellä voi olla läheisemmät suhteet eri työntekijöihin. Valinnalla viitataan siihen, että niin esimies kuin työntekijäkin voivat valita, millaisia suhteita toisiinsa muodostavat. (Sias, Krone & Jablin 2002, 616–617.) Myös tämän tutkimuksen käsitysten mukaan esimies-alaissuhde saa tällaisia piirteitä. Johtamisen merkityspersustaisen eli vuorovaikutuksen näkökulman mukaan esimies ja työntekijä muodostavat ja jakavat merkityksiä vuorovaikutuksessa (ks. esim. Fairhurst 2001), eli esimies-alaisuuden katsotaan rakentuvan heidän välisessään vuorovaikutuksessa. Koska puheeksiottotilanne nähdään esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta sisältävänä vuorovaikutuskäytänteenä, rakentaa se jo teoriansikin valossa esimies-alaisuutta.

Haastatteluaineiston perusteella vaikuttaa siltä, että esimiehet mieltävät puheeksiottotilanteen vuorovaikutuskäytänteeksi, jossa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri ja jossa annetaan työntekijälle sosiaalista tukea. Esimiehet kokevat luottamuksen vaatimuksen lähentävän suhdetta työntekijään, mutta vastaavasti myös suhteessa aikaisemmin rakennettu luottamus helpottaa heidän oloaan puheeksiottotilanteessa. Myös tutkimuskirjallisuudessa todetaan esimiehen ja työntekijän välisen interpersonaalisen luottamuksen lisäävän ymmärrystä ja avoimuutta heidän välillään (Jablin 1979). Esimiehet kertovat, että he haluavat näyttäytyä työntekijän silmissä luotettavina, koska luottamus on heidän käsitystensä mukaan edellytys puheeksiottotilanteen onnistumiselle. Halu näyttäytyä luotettavana voidaan nähdä esimiehen pyrkimyksenä käyttää työntekijäänsä referenttivaltaa (ks. esim. Yukl 2006). Kun esimies näyttäytyy työntekijän silmissä luotettavana ja apua antavana tukijana, lisää se esimiehen valtaa ja vaikuttamisen kapasitettia suhteessa työntekijään.

Johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen vaihdannan teoria (LMX-teoria) (ks. esim. Hackman & Johnson 2004) pyrkii selittämään esimiehen ja työntekijän välistä luottamusta juuri sen perusteella, kuinka suuri läheisyys esimies-alaisuudessa vallitsee. Teorian mukaan esimiehen sisäryhmään kuuluvien työntekijöiden kanssa

käytävissä keskusteluissa ilmenee enemmän luottamusta kuin ulkoryhmään kuuluvien työntekijöiden kanssa. Koska puheeksiottotilanne on kuitenkin esimiesten käsitysten mukaan jo perusluonteeltaan luottamuksellinen vuorovaikutuskäytännö, voisi sen todeta lisäävän luottamusta esimies-alaisuudessa ja näin lähentävän suhdetta.

LMX-teorian mukaan korkean luottamuksen esimies-alaisuudessa eli läheisemmissä suhteissa annetaan myös enemmän tukea. Tutkimuksen haastatteluaineistossa korostuu esimiesten halu antaa työntekijälle tukea puheeksiottotilanteessa sekä tuen antamisesta koituva esimiehen kokema ilo ja onnistumisen tunne. Tutkimuskirjallisuudessa on todettu myönteisten tunteiden vaikuttavan suhteeseen positiivisesti (Guerrero, Andersen & Trost 1998, 12), joten tuen antamisen puheeksiottotilanteessa voidaan katsoa parantavan esimiehen suhdetta työntekijään. Esimies-alaisuuden rakentuminen puheeksiottotilanteessa ilmenee myös heidän käsityksissään merkityksen luomisesta ja jakamisesta. Esimiehet pitävät puheeksiottotilannetta vuorovaikutuskäytäntönä, jossa luodaan vuorovaikutuksessa yhteistä todellisuutta. Esimiehet ymmärtävät puheeksiottotilanteen dialogina, jossa työntekijä on esimiehen tavoin aktiivinen keskustelija, joka suhtautuu esimieheen ja tilanteeseen vastavuoroisesti ja rakentavasti. Yhteisten merkitysten luominen ja jakaminen auttaa esimiestä tuntemaan ja ymmärtämään työntekijää ja tiivistää esimies-alaisuutta.

Taustaluvuissa esitelty diskursiivinen johtaminen (ks. esim. Fairhurst 2008) korostaa esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja heidän käymiään keskusteluja. Näkökulman mukaan vuorovaikutus rakentaa ja määrittää esimies-alaisuutta. Yksi esimiesten käsitys merkitysten luomisesta ja jakamisesta on merkitys johtajuuden ilmenemisestä puheeksiottotilanteessa. Esimiehet myös kokevat liian empatian olevan haitaksi puheeksiottotilanteelle. Esimiehet haluavat oman statuksensa ja hierarkia-asemansa olevan puheeksiottotilanteessa näkyviä. Puheeksiottotilanteen voikin tulkita rakentavan esimies-alaisuutta läheisyyden lisäksi myös esimiehen ja työntekijän rooleja korostavaan suuntaan. Johtajuuden ilmeneminen puheeksiottotilanteessa voidaan katsoa myös esimiehen legitiimin vallan käyttämisenä (ks. esim. Yukl 2006). Esimiehellä on statukseen perustuvaa

formaalia valtaa työntekijään nähden, ja hän haluaa sen myös tulevan puheeksiottotilanteessa selväksi ja näkyväksi.

Esimiehet käsittävät puheeksiottotilanteen olevan tunnepitoinen vuorovaikutuskäytännö. Esimiehet kokevat puheeksiottotilanteessa sekä iloa että surua kuten myös jännitystä, hermostumista ja ahdistusta. Kirjallisuudessa tunteiden kokeminen määritellään tunteita herättävän ärsykkeen nostattamana sisäisenä eli intrapersonaalisenä reaktionna. Tunnekokemukseen vaikuttaa tunnereaktion lisäksi myös vallitseva mieliala. (Guerrero, Andersen & Trost 1998, 9.) Jos esimerkiksi esimies on hyvällä tuulella ja itsevarma työnsä hallinnasta, mutta puheeksiottotilanteessa työntekijä sanoo hänelle ikäviä asioita, koostuu tilanteen tunnekokemus sekä positiivisesta mielialasta että negatiivisista viesteistä. Vastaavasti jos esimies on jo valmiiksi ahdistunut ja epävarma, johtaa työntekijän ikävät sanomiset erilaisen tunnekokemuksen.

Aikaisemmin tässä luvussa mainittiin myönteisten tunteiden vaikuttavan esimies-alaisuuteeseen positiivisesti. Esimerkiksi vihan tai häpeän tunne vaikuttaa suhteeseen puolestaan negatiivisesti (Guerrero, Andersen & Trost 1998, 12), joten esimiehen hermostuminen ei näin ollen vaikuta suhteeseen sitä eheyttävästi. Haastatteluaineiston perusteella voisi sanoa, että puheeksiottotilanteen lopputulos ja sen aiheuttama tunnetila esimiehessä ennustaa jollain tapaa esimies-alaisuuden rakentumista. Hyvin sujuneiden tilanteiden ja onnistumiskokemusten jälkeen työntekijä on varmasti helppo kohdata myös jatkossa. Vaikealta tuntuneet ja ahdistavat puheeksiottotilanteet voivat puolestaan tehdä esimies-alaisuudesta kompleksisen.

Negatiivisia tunteita esimiehissä aiheuttaa myös heidän käsityksensä työntekijöiden kielteisestä reagoinnista puheeksiottotilanteessa. Esimiehet pitävät puheeksiottotilanteen onnistumisen kannalta kielteisenä sitä, että työntekijä esimerkiksi suuttuu, välttelee aihetta tai suhtautuu välinpitämättömästi. Esimiesten käsitykset työntekijän kielteisestä reagoinnista ja käyttäytymisestä voidaan tulkita vastavuoroisen ja hedelmällisen vuorovaikutuksen puutteena, mikä puolestaan ei edesauta esimies-alaisuuden syvenemistä. Viestinnän ja vuorovaikutuksen vaivalloisuus tai torppautuminen puheeksiottotilanteessa luo epäonnistuneen

tilanteen kautta esimies-alaisuutele negatiivisia merkityksiä, jotka heijastuvat esimiehen mielikuvaan esimies-alaisuudesta.

Näyttäisi siltä, että esimiesten erilaiset käsitykset ja niistä muodostetut käsityskategoriat antavat hieman erilaisia ennusteita esimies-alaisuuden rakentumisesta. Kaikkien niiden voidaan kuitenkin katsoa heijastavan esimiesten käsityksiä ja mielikuvaa esimies-alaisuudesta. Monissa käsityksissä on nähtävissä piirre, jonka mukaan puheeksiottotilanne haastavuudestaan huolimatta lähentäisi esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta. Tähän kiteytyy myös erään haastateltavan kommentti puheeksiottotilanteiden vaikutuksesta läheisyyteen: ”Kyllä ne sit loppuviimein lähentää”.

6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tämä tutkimus toteutettiin käyttämällä fenomenografista tutkimusotetta. Fenomenografisen tutkimuksen tavoite on saada laadullista tietoa tutkimushenkilöiden käsityksistä. Tämän tutkimuksen aineistoa ja siitä tehtyjä laadullisia tulkintoja arvioitiin validiteetin ja relevanssin kriteereillä, koska ne ovat metodikirjallisuudessa yleisesti hyväksytyt laadullisen tutkimuksen arviointikriteerit. Tutkimusaineiston ja johtopäätösten validiteetilla tarkoitetaan sitä, että sekä aineiston että johtopäätösten tulee perustua aidosti tutkittavien ajatuksiin. Validiteetilla on myös toinen ulottuvuus: Aineiston ja johtopäätösten tulee myös pohjautua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen johtopäätökset, tässä tutkimuksessa tutkijan tulkintojen perusteella rakentuneet kuvauskategoriat, ovat valideja silloin, kun niiden voidaan katsoa vastaavan tutkittavien ilmaisemia ajatuksia. Aineiston ja johtopäätösten luotettavuuden kannalta onkin oleellista, että tutkijaa tiedostaa oman esiyymmärryksensä olemassaolon ja käyttää sitä harkitusti. Aineiston ja johtopäätösten tulee myös kytkeytyä tutkimuksen teoreettiseen linjaukseen. (Ahonen 1994, 129–130.)

Tämän tutkimuksen aineiston validiteettia arvioitiin pohtimalla sitä, kuinka aidosti haastateltujen esimiesten tuottama aineisto reflektoi heidän ymmärrystään puheeksiottotilanteesta vuorovaikutuskäytänteenä. Aineiston validiteetin arviointi alkoi heti ensimmäisen haastattelun jälkeen. Kuuntelin ja litteroin haastattelun heti, jotta saisin ennen seuraavaa haastattelua käsityksen siitä, sainko tutkimushenkilön tuottamaan tutkimustehtäväni kannalta validia aineistoa. Tässä vaiheessa minulla oli tutkijana vielä tilaisuus oppia aineistonkeruusta, jotta tulevien haastattelujen anti olisi hyvä. Jos olisin kerännyt aineiston esimerkiksi kirjoitelmina tai kyselyinä, ei tämä olisi ollut samalla tavalla mahdollista. Aineiston relevanssia puolestaan arvioitiin suhteuttamalla empiirinen aineisto tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. (Ahonen 1994, 130.)

Fenomenografisen aineiston validiteetin arvioiminen ei ole kuitenkaan ongelmaton. Haasteellista siitä tekee fenomenografiseen tutkimukseen kuuluva toisen asteen

näkökulma (ks. esim. Järvinen & Järvinen 2004), joka edellyttää tutkijalta voimakasta eläytymistä tutkittavien ajatusmaailmaan ja tulkintojen tekemistä heidän käsityksistään. Tämä vaati keskittynyttä ja intensiivistä otetta tutkimushaastatteluissa sekä huolellista ja aikaa vievää paneutumista haastatteluaineistojen lukemiseen ja kertaamiseen. Poimiessani aineistosta relevantteja ilmauksia, pyrin huolellisesti syventymään jokaiseen ilmaukseen ja ajatussisältöön välttääkseni sen, että epähuomiossa ohitan tai tulkitsen huolimattomasti tutkimushenkilöiden ajatuksia. Toisen asteen näkökulman toteuttaminen oli siinä mielessä helppoa, että minulla ei ollut vankkaa esiyymmärrystä tai omia käsityksiä niin puheeksiottotilanteista kuin esimiestyöstäkään. Kykenin ajattelemaan itseni ikään kuin tyhjänä mutta ajattelevana koppana, joka täyttyy esimiesten käsityksistä. Esimiesten tuottama haastatteluaineisto auttoi minua myös löytämään tutkimukselleni olennaiset teoreettiset lähtökohdat, mikä tekee tutkimuksestani hyvin aineistolähtöisen.

Aineiston relevanssilla tarkoitetaan sen teoreettisen merkittävyyden arvioimista. (Ahonen 1994, 129). Tässä tutkimuksessa aineiston relevanssia arvioitiin pohtimalla sitä, onko sen sisältö suhteessa tutkimuksen kannalta oleellisiin ilmiöihin ja käsitteisiin, erityisesti puheeksiottotilanteeseen johtamisen vuorovaikutuskäytännönä ja johtamisviestintään. Haastattelut olivat avoimia ja keskustelunomaisia, joten tutkimushenkilöt ajoittain puhuivat niissä muustakin kuin tutkittavasta ilmiöstä. Luonnollisesti ilmausten poimimisen vaiheessa aineistosta karsiutui pois sellaiset esimiesten ajatukset, jotka eivät paljastaneet mitään tutkittavan ilmiön luonteesta. Tulkitessani poimimiani ilmauksia useampaan kertaan niistä karsiutui vielä muutamia samasta syystä. Haastavia tapauksia olivat sellaiset ilmaukset, joissa haastateltavat puhuivat puheeksiottotilanteesta, mutta kertoivat lähinnä sen käytännön järjestelyistä. Näiden ilmausten kohdalla oli välillä häilyvää, sisältyikö niihin käsityksiä puheeksiottotilanteesta juuri vuorovaikutuskäytännönä.

Lopulta seitsemästä tutkimushaastattelusta poimittiin sellaiset ilmaisut, jotka täyttävät tämän tutkimuksen kannalta teoreettisen merkittävyyden kriteerit. Ilmaisuihin rakentui merkityksiä tulkitsemalla erilaisia käsityksiä puheeksiottotilanteista johtamisen vuorovaikutuskäytännönä. Käsityksistä muodostui kymmenen käsityskategoriaa ja edelleen kaksi teoreettisempaa kuvauskategoriaa. Kuvauskategorioita ja niiden selittämistä voidaan pitää tämän tutkimuksen

johtopäätöksinä. Seuraavaksi arvioidaan tämän tutkimuksen tulkintojen validiteettia ja relevanssia. Tällä tarkoitetaan tutkimusaineistosta tekemiäni tulkintojen yhteyttä haastateltujen esimiesten ajatteluun ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimuksen tulkintoja eli tässä tapauksessa käsitysten ja kategorioiden muodostamista voidaan pitää valideina, jos niiden voidaan nähdä vastaavan tutkittavien ajatuksia ja merkityksiä. Tulkintojen täytyy myös pitää tutkimuksen kannalta oleellisen teorian rajoissa. (Ahonen 1994, 154.) Tulkintojen tulee vastata tutkimustehtävään ”Millaisena vuorovaikutuskäytänteenä esimiehet ymmärtävät puheeksiottotilanteen?”. Analyysivaiheessa ilmaukset erotettiin alkuperäisestä kontekstistaan ja niitä yhdisteltiin ja eroteltiin. Ilmausten ajatuksellisen yhteyden säilyttäminen tuli kuitenkin varmistaa, joten tein niihin itselleni tarvittavia lisämerkintöjä, jotta niiden merkitys ei analyysin edetessä muuttuisi. Pysin myös käsitysten ja kategorioiden nimeämisessä käyttämään mahdollisimman paljon tutkittavien omaa kieltä ja käsitteitä, jotta aineisto näyttäytyisi merkityksiltään läpi tutkimuksen tutkimushenkilöiden tuottamalta.

Haastavaa tulkintojen tekemisessä oli erityisesti se, että tutkimushenkilöt näyttivät tuottavan tutkittavasta ilmiöstä hyvin erilaisia merkityksiä, jotka olivat ajoittain myös ristiriidassa toisiinsa. Tämä johtui varmasti siitä, että puheeksiottotilanne esimiehen vuorovaikutuskäytänteenä on loppujen lopuksi varsin moniulotteinen ilmiö, josta samakin esimies voi eri kokemusten perusteella luoda varsin erilaisia merkityssisältöjä. Tutkimuksen kymmenen käsityskategoriaa ovatkin kaikki erilaisia tapoja käsittää puheeksiottotilanne vuorovaikutuskäytänteenä, vaikka ne pohjautuvat samojen tutkimushenkilöiden ajatuksiin. Näiden kategorioiden muodostaminen ja nimeäminen osoittautui aikaa vieväksi tehtäväksi. Helpotusta tulkintojen tekemiseen toi kuitenkin se, että jo ilmausten poimimisen vaiheessa aineistosta oltiin karsittu teorian ja tutkimustehtävän kannalta epäoleelliset ilmaukset. Näin ollen tutkittavana oli vain validia aineistoa, mikä teki tulkinnasta relevanttia. Tulkintaa pystyttiin tekemään täysin aineiston ehdoilla.

Fenomenografisen tutkimustavan mukaan tutkimuksen johtopäätökset esitetään kategorioina, jotka on luokiteltu aineistosta löydettyjen merkitysten perusteella. Kategorioinnin aitous on tässä tutkimuksessa pyritty osoittamaan esittämällä

kuhunkin kategoriaan liitettyjä esimerkkejä litteroidusta haastatteluaineistosta. Esimerkkejä on esitetty melko runsaasti, jotta tulkintojen ainekset ja niiden riittävyys välittyisivät mahdollisimman hyvin. Tutkijan täytyy pyrkiä välttämään johtopäätöksissään ylitulkintoja, jotka nojautuisivat sellaisiin merkityksiin, joita tutkimushenkilöt eivät ole oikeasti tarkoittaneet. Kategorioinnin relevanssia arvioidaan selittämällä kategoriat ymmärrettävästi ja suhteuttamalla ne tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Vaikka tutkija tiedostaa teoreettiset lähtökohdat kategorioita selittäessään, täytyy ne avata riittävästi myös tutkimusraportin lukijalle. Fenomenografista tutkimusta voidaankin pitää luotettavana silloin, kun sekä empiirinen että teoreettinen tieto kytkeytyvät johtopäätöksissä eli kuvauskategorioissa perustellusti yhteen. (Ahonen 1994, 154–155.)

Tässä tutkimuksessa kuvauskategoriat rakentuivat esimiesten ajatteluun perustuvista käsityksistä, mutta kategorioiden muodostamiseen vaikuttivat vankasti myös tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. Tarkkaan pohditut käsityskategoriat jakautuivat kahdeksi samanarvoiseksi, mutta keskenään erilaiseksi kuvauskategoriaksi. Tutkimusprosessin edetessä kävi ilmeiseksi, että esimiesten ajatuksista puheeksiottotilanteesta löytyy kahdenlaisia käsityksiä, tehtävä- ja suhdekeskeisyyteen perustuvia. Kuvauskategoriat rakentuivat kahden teeman ympärille: esimiesten käsityksiin itsestään johtajana ja käsityksiin esimies-alaisuuteen rakentumisesta. Tutkimuksen kuvauskategoriat pohjautuvat haastatteluaineistosta tehtyihin tulkintoihin ja johtopäätöksiin, mutta ne on pyritty selittämään aineistolähtöisyyden lisäksi teoreettisin perustein.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata esimiesten kokemuksiin perustuvia käsityksiä puheeksiottotilanteesta työntekijänsä kanssa. Tarkoitus oli tunnistaa tutkimusaineistosta erilaisia tapoja käsittää puheeksiottotilanne vuorovaikutuskäytännönä. Esimiesten käsityksiä tulkittiin heidän tuottamastaan haastatteluaineistosta. Näistä tulkinnoista muodostui tutkimuksen käsityskategoriat, jotka edelleen jalostuivat teoreettisemmiksi kuvauskategorioiksi. Vaikka käsityskategoriat antavat jo tietoa niistä erilaisista tavoista, joilla esimiehet käsittävät tutkittavan ilmiön, voidaan kuvauskategorioita pitää tämän tutkimuksen päätuloksena. Kuvauskategoriat selittävät esimiesten ajattelusta tulkittuja merkityksiä osoittamalla myös niiden yhteyden tutkimuksen teoreettiseen perustaan.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata sairaanhoitopiirin esimiesten käsityksiä puheeksiottotilanteesta työntekijänsä kanssa. Tarkoitus oli löytää ja tunnistaa esimiesten tuottamasta tutkimusaineistosta erilaisia tapoja käsittää puheeksiottotilanne johtamiseen kuuluvana vuorovaikutuskäytänteenä. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla sairaanhoitopiirin esimiehiä. Puheeksiottotilanteen käsite ei ole puheviestinnän tutkimuskirjallisuudessa vakiintunut, eikä sitä pyritty rajamaan tarkasti myöskään tässä tutkimuksessa. Haastatellut esimiehet saivat itse määritellä käsitteen niin kuin he sen ymmärtävät. Tutkimus toteutettiin fenomenografista tutkimustapaa noudattaen, ja sitä leimaa vahvasti aineistolähtöisyys. Tutkimuksen kannalta oli hyvin oleellista, että koko tutkimusprosessin ajan esimiesten käsityksiä pyrittiin kuvaamaan nimenomaan heidän ajattelunsa kautta. Tämä edellytti oman esiymmärryksen tiedostamista ja hallitsemista.

Tutkimuksen tulosten perusteella esimiehillä on kymmenen erilaista tapaa käsittää puheeksiottotilanne. Tulokset osoittavat, että puheeksiottotilanne ymmärretään vuorovaikutuskäytänteenä, joka on esimiehen velvollisuus ja siinä noudatetaan esimiestyöhön kuuluvia sääntöjä ja periaatteita. Lisäksi esimiehet ymmärtävät, puheeksiottotilanteen vuorovaikutuskäytänteeksi, jossa tarvitaan neuvottelutaitoja ja tunneälyä. Puheeksiottotilanne ymmärretään myös vuorovaikutuskäytänteeksi, jossa esimies kokee epävarmuutta, mutta joka on opettavainen ja tavoitteellinen. Näiden eri ymmärtämisen tapojen nähdään heijastavan esimiehen käsityksiä itsestään johtajana ja esimiehenä. Tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet ymmärtävät puheeksiottotilanteen myös luottamuksellisena ja tukea antavana keskusteluna, tunteita herättävänä vuorovaikutuskäytänteenä sekä tilanteena, jossa luodaan ja jaetaan merkityksiä ja jota työntekijän mahdollinen kielteinen reagointi hankaloittaa. Näiden käsitysten puolestaan nähdään heijastelevan esimiesten käsityksiä esimies-alaisuuden rakentumisesta. Tutkimuksen kannalta oli oleellista ja mieltä avartavaa, että koko tutkimusprosessin ajan pyrittiin käyttämään esimiesten omaa kieltä ja

tapoja ilmaista ajatuksiaan. Tällä tavalla onnistuin pysymään eläytyneenä heidän ajatus- ja kokemusmaailmaansa, ja se aukeaa paremmin myös lukijalle.

Puheeksiottotilanne johtamiseen kuuluvana vuorovaikutuskäytänteenä on tieteellisessä kirjallisuudessa vielä varsin vähän käsitelty ilmiö, mutta olisi varmasti tervetullut lisä johtamisviestinnän tutkimukseen. Aiheen laajempi käsittely voisi tehdä siitä arkisemman ja vähemmän kammoksutun osan esimiesten työtä. Jatkossa olisi myös luontevaa tarkastella samaa ilmiötä työntekijän näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten työntekijä käsittää puheeksiottotilanteen vaikuttavan hänen työhyvinvointiinsa ja esimies-alaisuuteeseen. Tämän tutkimuksen luoman mielikuvan perusteella ei ole selvää, että vaikutus olisi yksiselitteisesti negatiivinen. Yksi esimiesten käsittämisen tapa oli ymmärtää puheeksiottotilanne vuorovaikutuskäytänteenä, jossa annetaan työntekijälle tukea ja apua.

Toinen jatkotutkimusidea on teoriasidonnainen tutkimus, jossa ilmiön tarkastelussa hyödynnetään johtajan ja työntekijän vuorovaikutussuhteen vaihdannan teoriaa. LMX-teoria tarjoaisi kiinnostavan työkalun tarkastella sitä, miten esimiehet käsittävät puheeksiottotilanteen läheisyydeltään eritasoisissa suhteissa.

Koen, että tämän tutkimuksen tekeminen opetti minulle johtamisesta ja esimiestyöstä jotain sellaista, jota en olisi varmasti muuten oppinut. Pidän tätä tutkimusta varsin ainutlaatuisena oppimiskokemuksena niin tiedollisesti kuin taidollisestikin. Opin pitkäjänteisyyttä ja kriittistä ajattelua. Omien ajatusten ja päätelmien kyseenalaistaminen ja uudelleen pohdinta antaa kosolti oppia tulevaisuuden haasteita varten. Pääsin myös tarkastelemaan sellaista ilmiötä ja siihen liittyviä aitoja kokemuksia, joista usein mieluummin vaietaan kuin puhutaan avoimesti. Tämä tutkimus loi minulle käsityksen, jonka mukaan puheeksiottotilanteet kaikessa haasteellisuudessaankin kuuluvat esimiesten työhön, ja esimiehet haluavat suoriutua niissä hyvin. Tutkimuksen tuloksia soveltamalla esimiehet voivat laajentaa ja syventää ymmärrystään ilmiöstä, josta ei ole juurikaan empiiristä tutkimustietoa. Tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa kaikille esimiestyöstä ja sen haasteista kiinnostuneille.

KIRJALLISUUS

Aalto, M., Bäckmand, H., Haravuori, H., Lönnqvist, J., Marttunen, M., Melartin, T., Partanen, A., Partonen, T., Seppä, K., Suomalainen, L., Suokas, J., Suvisaari, J., Viertiö, S. & Vuorilehto, M. 2009. Mielenterveys- ja päihdeongelmien varhainen tunnistaminen. Opas ennaltaehkäisevän työn ammattilaisille. Helsinki: Yliopistopaino.

Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapa. Helsinki: Kirjayhtymä, 113–160.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Allen, M. W. 1996. The relationship between communication, affect, job alternatives, and voluntary turnover intentions. *Southern Communication Journal* 61, 198–209.

Apker, J. & Ray, E. B. 2003. Stress and social support in health care organizations. Teoksessa T. L. Thompson, A. M. Dorsey, K. I. Miller & R. Parrott (toim.) *Handbook of health communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum 347–368.

Berscheid, E. 1987. Emotion and interpersonal communication. Teoksessa M. E. Roloff & G. R. Miller (toim.) *Interpersonal process: New directions in communication research*. Newbury Park: Sage 77–88.

Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Yliopistokustannus.

Burgoon, M., Hunsaker, F. G. & Dawson, E. J. 1994. *Human communication*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.

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

Fairhurst, G. 2001. Dualism in leadership research. Teoksessa F. M. Jablin & L.L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication: Advanced in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage 379–439.

Fairhurst, G. T. 2007. Discursive leadership. In *conversation with leadership psychology*. Thousand Oaks: Sage.

Fairhurst, G. T. 2008. Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly* 21, 510–521.

Forrester, M. (toim.) 2010. *Doing qualitative research in psychology. A practical guide*. Thousand Oaks: Sage.

French, J. & Raven, B. H. 1959. The bases of social power. Teoksessa D. Cartwright (toim.) *Studies of social power*. Ann Arbor: Institute for social research, 150–167.

Graen, G. P. & Scandura, T. 1987. Toward a psychology of dyadic organizing. Teoksessa B. Staw & L. L. Cummings (toim.) *Research in organizational behavior*. Greenwich: JAI, 175-208.

Graen, G.P. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multidomain perspective. *Leadership Quarterly* 6, 219-247.

Graen, G. P. & Uhl-Bien, M. 2005. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multidomain perspective. Teoksessa C. L. Cooper & W. H. Starbuck (toim.) *Work and Workers*. Thousand Oaks: Sage, 358–386.

Gröhn, T. 1992. Fenomenograafinen tutkimusote. Teoksessa T. Gröhn & J. Jussila (toim.) 1992. Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Helsinki: Yliopistopaino.

Guerrero, L. K., Andersen, P. A. & Trost, M. R. 1998. Communication and emotion: Basic concepts and approaches. Teoksessa P. A. Andersen & L. K. Guerrero (toim.) Handbook of communication and emotion. San Diego: Academic Press 3–27.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2004. Leadership: a communication perspective. 4th ed. Long Grove: Waveland.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. Leadership: a communication perspective. 5th ed. Long Grove: Waveland.

Heinänen, M. (toim.) 2007. Audit-testi: alkoholinkäytön puheeksiotto sosiaalialalla. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto.

Higgins, C., Judge, T. A. & Ferris, G. R. 2003. Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. Journal of Organization Behavior 24, 89–106.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki: Yliopistopaino.

Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Teoreettinen katsaus fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtiin. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21.

Jablin, F. M. 1979. Superior-subordinate communication: The state of the art. Psychological Bulletin 86, 1201–1222.

Jablin, F. M. 2001. Organizational entry, assimilation, and disengagement/exit. Teoksessa *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 732–818.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juvonen-Posti, P. 2008. *Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto: Lupaavia käytäntöjä pk-työpaikoille työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen hallintaan ja seurantaan*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki: Yliopistopaino.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.

Kaivola, T. 2003. *Työpaikan ihmissuhteet*. Jyväskylä: Gummerus.

Kellermann, K. 1987. Information exchange in social interaction. Teoksessa M. E. Roloff & G. R. Miller (toim.) *Interpersonal process: New directions in communication research*. Newbury Park: Sage 188–219.

Kivimäki, M., Liimatainen, M.-L. & Liemola, A.-M. 1994. Esimies-alaiskeskustelun vaikutukset sairaalaosastolla. *Työ ja ihminen, työympäristötutkimuksen aikakauskirja* 8 (4), 319–328.

Kiviniemi, K. 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) 2001. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laine, T. 2007. Miten kokemusta voidaan tulkita? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) 2007. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Landrum, L. B. & Baker, S. L. 2004. Managing complex systems: performance management in public health. *Journal of Public Health Management & Practice* 10, 13–18.

Leung, K, Su, S. & Morris, M. W. 2001. When is criticism not constructive? The roles of fairness perceptions and dispositional attributions in employee acceptance of critical supervisory feedback. *Human Relations* 54, 1155–1187.

Liden, R. C. & Graen, G. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of relationship. *Academy of Management Journal* 23, 451–465.

Lindlof, T. R. & Taylor, B. C. 2000. *Qualitative communication research methods*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2009. *Menetelmäpolkuja humanisteille*. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <<http://www.jyu.fi/mehu>>. Viitattu 2.12.2011.

Marton, F. 1988. Phenomenography: A research approach to investigating different understandings of reality. Teoksessa R. R. Sherman & R. B. Webb (toim.). *Qualitative research in education: focus and methods*. London: The falmer press, 141–161.

Mathews, S. 1997. *Mentoring and coaching. The essential leadership skills*. Lontoo: Pitman publishing.

Mikkola, L. 2006. Tuen merkitykset potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 66.

Miller, V. D. & Jablin, F. M. 1991. Information seeking during organizational entry: Influences tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review* 16, 92–120.

Moilanen, P. & Räihä, P. 2007. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) 2007. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Mumford, T. V., Campion, M.A., & Morgeson, F.P. 2007. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly* 18, 154–166.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 85.

Northouse, P. G. 2007. *Leadership. Theory and practice*. 4th edition. Thousand Oaks: Sage.

Ragins, B. R. & Scandura. T. A. 1997. The way we were: Gender and the termination of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology* 82, 945–953.

Rasi, J. 2011. Puheeksi ottamisen mallit, yritys X. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2014. *Essentials of Organizational Behavior*. 12th ed. Edinburgh Gate: Pearson.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128.

Sias, P. 2009. *Organizing relationships: traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Sias, P. M., Krone, K. J. & Jablin, F. M. 2002. An Ecological Systems Perspective on Workplace Relationships. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3rd ed. Thousand oaks: Sage, 615–642.

Sias, P. M. & Wyers, T. D. 2001. Employee uncertainty and information-seeking in newly-formed expansion organizations. *Management Communication Quarterly* 14, 549–573.

Trenholm, S. & Jensen, A. 2013. Interpersonal communication. 7th ed. New York: Oxford University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 7. painos. Helsinki: Tammi.

Valtiokonttori. 2007. Varhainen puuttuminen työyhteisössä. <<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=19420>>. Viitattu 4.12.2011.

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Henkilöstäjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu diskursiivisena puhekäytäntönä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

Virtanen, J. V. 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu.

Yukl, G. 2006. Leadership in organizations. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.