

# VUOROVAIKUTUKSEN SISÄLLÖT JOHTAMISOPPAISSA

Riikka Lahtinen

Puheviestinnän Pro gradu -tutkielma

Kevät 2020

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department KIELI- JA VIESTINTÄTETEIDEN
Tekijä – Author Riikka Lahtinen	
Työn nimi – Title Vuorovaikutuksen sisällöt johtamisoppaissa	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2020	Sivumäärä – Number of pages 46
Tiivistelmä – Abstract <p>Tämä puheviestinnän pro gradu -tutkielma on arvioiva kirjallisuuskatsaus, jonka tehtävänä oli selvittää ja analysoida, millaisia vuorovaikutuksen teemoja käsitellään suomalaisissa johtamisoppaissa. Aineistona käytettiin vuonna 2011-2012 ilmestyneitä suomalaisia johtamisoppaita. Tavoitteena oli koota vuorovaikutukseen liittyvät teemat valituista johtamisoppaista.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus toteutettiin täsmällisesti ja järjestelmällisesti. Aineistoksi valittiin neljä suomalaista johtamisopasta, jotka olivat ilmestyneet vuosina 2011-2012. Aineisto luettiin, teemoiteltiin ja analysoitiin.</p> <p>Tarkastelun alla olleissa johtamisoppaissa sivuttiin ja käsiteltiin vuorovaikutusta eri tavoin ja eriävissä määrin. Osassa vietiin vuorovaikutuksen elementit hyvin käytännönläheisiin esimerkkeihin. Oppaiden välillä oli eroavaisuuksia sen suhteen, kuinka paljon keskityttiin vuorovaikutuksen sisältöihin. Vuorovaikutuksen ilmiöt olivat kuitenkin pääsääntöisesti oppaissa esillä toistuvasti ja monipuolisesti. Merkittäviä esille nousevia vuorovaikutuksen teemoja olivat esimerkiksi johtajan vuorovaikutusosaaminen, palautteenantotilanteet ja vuorovaikutuksen merkitys organisaation sisällä.</p> <p>Tutkielman tuloksista huomattiin vuorovaikutuksen merkitys johtamisoppaissa ylipäänsä. Lisäksi tuloksista voitiin nähdä johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavien sitoutumiseen työhön ja organisaatioon.</p>	
Asiasanat – Keywords johtaja, johtamisopaat, johtamisviestintä, puheviestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	4
2 JOHTAMISVIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS ORGANISAATIOSSA.....	6
2.1 Johtamisviestintä.....	6
2.2 Johtajan vuorovaikutusosaaminen.....	10
2.3 Vuorovaikutuksen ja vuorovaikutusosaamisen merkitys työyhteisössä.....	15
3 TYÖN TOTEUTUS.....	17
3.1 Työn tavoitteet.....	17
3.2 Aineisto ja aineiston valinta.....	17
3.3 Aineiston käsittely.....	18
4 JOHTAMISOPPAIDEN VUOROVAIKUTUSTEEMAT.....	20
4.1 Vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen.....	20
4.2 Ryhmäviestintä.....	26
4.3 Supportiivinen viestintä ja palautteenanto.....	28
4.4 Vuorovaikutus johtamisessa.....	31
4.5 Sisäinen viestintä, ulkoinen viestintä ja teknologiavälitteinen viestintä.....	33
5 PÄÄTÄNTÖ.....	36
5.1 Tulosten koonti ja johtopäätökset.....	36
5.2 Tutkielmaprosessin arviointia.....	43
KIRJALLISUUS.....	44

# 1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -työssä pyritään selvittämään ja kartoittamaan sitä, millaisia vuorovaikutuksen sisältöjä käsitellään suomalaisissa johtamisen oppaissa. Aineistona toimii neljä suomalaista johtamisopasta, jotka on julkaistu vuosina 2011 ja 2012. Tavoitteena on johtamisoppaiden pohjalta koota vuorovaikutukseen liittyvät teemat kyseisten oppaiden sisältöjen kautta.

Aikaisemmin johtamisviestinnän tutkimuksessa on tarkasteltu johtajan piirreominaisuuksia ja johtamistyyliä. Nykyään on alettu kiinnostua johtajuuden tarkastelusta kokonaisuutena ja johtamisesta vuorovaikutuksen näkökulmasta. Johtamisviestinnän tutkimuksessa on kiinnostuttu johtamisesta laajemmassa näkökulmassa niin, että tutkimuksessa näkyvät myös alaisten, vertaissuhteiden ja organisaatiokulttuurin merkitys. Johtamisen oppaita ilmestyy vuosittain ja jokaisessa niissä on oma näkökulmansa ja tavoitteensa. Joissakin oppaissa keskitytään niin sanottuun menestykseen ja siihen, miten saadaan johdettua siten, että organisaation toiminta olisi taloudellisesta näkökulmasta mahdollisimman tuottavaa. Toisissa johtamisoppaissa opastetaan puolestaan siihen, millainen on hyvä johtaja ja miten siihen päästään. Johtamisoppaita löytyy myös keskittyen esimerkiksi kriisitilanteisiin, riskienhallintaan ja henkilöstön kehittämiseen. Osassa johtamisoppaista etsitään johtajuuden kulmakiviä jonkin viihdyttävän teeman tai tunnetun tarinan ympäriltä, kuten esimerkiksi Taru sormusten herrasta -saagasta. On luonnollisesti olemassa myös johtamisoppaita, jotka keskittyvät viestintään ja vuorovaikutukseen, mutta tässä työssä ei haluta tarkastella sellaisia oppaita. Kiinnostuksen kohteena on, miten aineistona toimivissa, yleisissä johtamisoppaissa nähdään vuorovaikutuksen merkitys. Tämän hetkiseen johtamisviestinnän tutkimukseen pohjaten, tämän selvittäminen on kiinnostavaa ja ajankohtaista.

Työelämä, työyhteisöt ja johtajuus ovat monella tavalla ajankohtaisia aiheita. Nykypäivän työelämässä on monenlaisia odotuksia vuorovaikutusosaamiselle, erityisesti muuttuva työelämä ja sen muuttuvat vaatimukset haastavat vuorovaikutusosaamista organisaatioiden sisällä. Kostiaisen (2003, 84) mukaan viestintäosaaminen liittyy aina yksilön työn tekemiseen jollakin tasolla. Monet työelämän ilmiöt liittyvät vahvasti vuorovaikutukseen, jonka vuoksi onkin relevanttia selvittää, mitä johtamisoppaissa kerrotaan vuorovaikutuksen sisällöistä sekä

niiden merkityksestä johtamisessa sekä organisaation sisällä. Nykypäivän työelämässä vaaditaan yksilöltä muiden ammatillisten odotusten lisäksi kykyä toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Kostiainen 2003, 110).

Vuorovaikutuksen merkitys kiinnostaa tässä tutkimuksessa niin työyhteisön sisällä isompana ilmiönä kuin esimies-alaisuuden kannalta. Kiinnostavaa onkin nähdä, miten ja millaisia vuorovaikutuksen sisältöjä oppaissa käsitellään sekä minkälaiseen merkitykseen vuorovaikutus oppaissa nousee ja minkälaisiin asioihin johtamisoppaissa vuorovaikutuksen merkitys linkitetään.

## 2 JOHTAMISVIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS ORGANISAATIOSSA

### 2.1 Johtamisviestintä

Johtamisviestinnän tutkimus on laajaa ja seuraavaksi tullaan avaamaan yleisimpiä johtamisen ja johtamisviestinnän teorioita, jotta voidaan ymmärtää paremmin johtamisoppaissa esiintyviä ilmiöitä johtamisviestinnän näkökulmasta. Kaiken kaikkiaan johtamista voidaan määrittää yleisellä tasolla siten, että johtaminen on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään niin, että yhteiset tavoitteet tulevat saavutetuksi (Northouse 2007, 3). Puolestaan johtamisviestintä voidaan määritellä johtajan ja johdettavan väliseksi vuorovaikutukseksi.

Johtamisviestintää tarkastellaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa toteutuvana ilmiönä (johtajuus) sekä johtajan asemassa olevan henkilön osaamisena (johtaminen, johtamisosaaminen). Näin ollen johtamisviestinnällä voidaan tarkoittaa valtasuhteita sekä vallan ja johtajuuden ilmenemistä tai johtajan työssä tarvittavaa osaamista. Työelämän kannalta, johtamisviestinnässä voidaan ajatella olevan kyse siitä, miten johtaja pyrkii toiminnallaan saattamaan yhteen työelämän vaatimukset sekä ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21- 28.) Koska tässä työssä tarkastelun kohteena ovat aineistoksi valitut johtamisoppaat, on relevanttia tarkastella yleisimpiä johtamisviestinnän teorioita. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja organisaation vuorovaikutuskulttuuri ovat olennaisessa osassa aineiston kannalta.

#### *Leadership ja management.*

Johtamisen kenttää on jaoteltu ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Kuitenkin Viitalan (2004, 69) mukaan, jako on havaittu jo hieman teennäiseksi, sillä näitä kahta osatekijää ei voi täysin erottaa toisistaan. Asioita ei voi johtaa muuten kuin ihmisten avulla ja toisaalta taas johtajan huomio voi joissain tilanteissa kiinnittyä ihmisten sijaan asioihin. Hackmanin ja Johnsonin (2009, 11-16) mukaan, Kotter (1999) näkee johtamisessa tärkeänä tasapainon löytämisen manager- ja leadership -johtamisen välillä. Tässä olennaista on myös johtajan taito ja ymmärrys siitä, millaista johtamista kannattaa

kussakin vuorovaikutustilanteessa toteuttaa, omaa vuorovaikutustaan mukauttaen. Molempia johtamisen tapoja tarvitaan ja parhaimmillaan johtajuus voikin olla näiden kahden yhdistelmänä. (Viitala 2004, 69-71.) Hackman ja Johnson määrittelevät leadership-johtamisen viestintänä joka muokkaa muiden asenteita ja käytöstä kohdatakseen ryhmän tavoitteet ja tarpeet (Hackman & Johnson 2009, 11). Näin ollen voitaisiin ajatella, että leadership -johtaminen olisi tehokasta työyhteisön vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Bennisin ja Nanusin (1986, 22-23) mukaan management-johtajat ovat johtajia, jotka tekevät asioita oikein ja leadership -johtajat tekevät oikeita asioita. Management -johtajat ovat ongelmanratkaisijoita, jotka keskittyvät olemassa oleviin konkreettisiin resursseihin. Leadership -johtajat ovat puolestaan ongelman paikantajia, jotka keskittyvät henkisiin ja emotionaalisiin resursseihin. Viestinnällisestä näkökulmasta ihmisjohtajia (leaders) tehdään, sellaiseksi ei synnytä. Johtamistaidot (leadership) kehittyvät vuorovaikutustaitojen kehittyessä. (Hackman & Johnson 2009, 29.) Näin ollen johtajan ymmärrys vuorovaikutuksesta sekä tämän vuorovaikutusosaaminen nousee erittäin merkittävään osaan parasta mahdollista johtamisen tapaa mietittäessä. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 21) mukaan, johtamisviestintä on sekä management- että leadership-puolta, sillä toisaalta ihmiset pitäisi saada tekemään tehokkaasti oikeita asioita ja taas toisaalta heitä pitäisi motivoida, rohkaista ja kannustaa.

#### *Piirrelähestymistapa ja tyylijohtaminen.*

Johtamistutkimuksessa on selvitetty myös hyvän johtajan piirteitä ja ominaisuuksia. Aikaisemmin on ollut vahvoja käsityksiä siitä, millaisten ominaisuuksien sekä persoonallisuuden piirteiden vuoksi jotkut olisivat parempia johtajia kuin toiset. (Viitala 2004, 74.) Kuitenkaan piirrelähestymistapaa ei enää nykyään nähdä kovinkaan relevanttina yksinään, sillä ennemmin nähdään, että johtajaksi tullaan ja kasvetaan kuin synnyttään (Hackman & Johnson 2009, 73-74).

Viestinnän näkökulmasta johtajan tehokkuutta voidaan määrittää osaltaan johtajan viestintätyylillä. Tutkijat ovat määrittäneet eri tavoin johtajien viestintätyyliä, mutta yksi tapa luokiteluun on johtajan viestintätyylin jakaminen kolmeen: autoritaarinen, demokraattinen ja laissez-faire. Toisen mallin mukaan tyylit jaotellaan tehtävä -ja suhdekeskeisiin tyyliin.

(Hackman & Johnson 2009, 40.) Hackmanin ja Johnsonin (2009, 42) mukaan, Lewin, Lippitt ja White (1939) tutkivat ensimmäisinä johtajan viestintätyyliä. He tutkivat autoritaarisen, demokraattisen sekä laissez-faire johtamistyylien vaikutusta. Autoritaarinen johtaja pitää kiinni tiukasta kontrollista alaisten osalta määräämällä toimintatapoja, käytänteitä ja käytöstä. Autoritaarinen johtaja pitää ja kehittää tarkoituksella etäisyyttä alaisiinsa alleviivatakseen roolieroja (*distinctions*). Moni autoritaarinen johtaja uskoo, että alaiset eivät voi toimia tehokkaasti ilman välitöntä valvontaa ja johtamista. Ylipäänsä autoritaarinen johtaja kokee, etteivät itsenäisesti työskentelevät ihmiset voi olla työn loppuun saattamisessa tehokkaita. (Hackman & Johnson 2009, 42.) Autoritaarista johtamistyyliä voidaan pitää nykypäivän työelämän valossa vanhahtavana ja työntekijöitä rajoittavana. Uudet tavat työskennellä, kuten esimerkiksi etätö ja hajautetut tiimit eivät välttämättä hyödy liiasta kontrollista ja ylhäältä päin johtamisesta.

Demokraattinen johtaja puolestaan helpottaa johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta supportiivisella ja avoimella viestinnällään. Demokraattinen johtamistyyli pyrkii antamaan alaisille mahdollisuuden osallistua työn ja tavoitteiden suunnitteluun sekä päätöksentekoon. Toisin kuin autoritaarinen johtaja, demokraattinen johtaja luottaa alaisten taitoon ja kykyyn tehdä myös itse (*informed*) päätöksiä. Demokraattinen johtaja ei koe asemaansa uhatuksi alaisten tehdessä omia kehitysehdotuksia, vaan jopa kannustaa ehdotusten tekoon, sillä kokee useampien ehdotusten parantavan päätöksenteon laatua. (Hackman & Johnson 2009, 42.) Demokraattisen johtajan vuorovaikutustyyli edesauttaa tuottavuutta sekä lisää tyytyväisyyttä, sitoutumista sekä yhteenkuuluvuutta. Tämä viestintätyyli sopii parhaiten tilanteisiin ja tehtäviin joissa vaaditaan osallistumista ja asiaan paneutumista, luovuutta sekä päätöksentekoon sitoutumista. Tämän viestintätyylin haasteena voidaan pitää demokraattisen viestintätyylin toimintatavat, jotka ovat aikaa vieviä ja niiden toteuttaminen suurien ryhmien ja tiimien osalta voi olla hieman haasteellista. (Hackman & Johnson 2009, 46.)

Laissez-faire johtamistyyliä taas voidaan pitää johtamisen puuttumisena, niin sanottuna epäjohtamisena. Tämänkaltainen johtaja ottaa vain vähän tai ei ollenkaan vastuuta ja tuki alaisille on erittäin vähäistä. Tämänkaltaisen viestintätyylin vuoksi tulokset, tehokkuus ja tyytyväisyys kärsivät. (Hackman & Johnson 2009, 42.) Laissez-faire johtamistyyli voidaan kuitenkin nähdä tulosten kannalta tehokkaana johdettavan ryhmän ollessa oma-aloitteinen



ja innostunut sekä asiantunteva (Hackman & Johnson 2009, 48). Tässäkin työssä käsiteltävää johtajan vuorovaikutusosaamista voi haastaa näiden viestintätyylien osalta se, että johdet-tavat voivat ja tarvitsevat erilaista johtamista, johon taitavan johtajan pitäisi pystyä vastaa-maan omalla toiminnallaan.

Johtamistyylejä tutkittaessa on huomattu, että demokraattinen johtamistyyli on johtamis-tyyleistä tehokkain. On todettu, että demokraattinen viestintätyyli edesauttaa sitoutumista ja motivaatiota kun taas autoritaarisella viestintätyyllillä on katsottu olevan päinvastainen vaikutus. Myös laissez-faire johtajan viestintätyylin on katsottu vahingoittavan tuloksellisuut-ta, sitoutumista ja tyytyväisyyttä johtajan poissaolevan otteen vuoksi. (Hackman & Johnson 2009, 48.) Voidaan siis ajatella, että onnistuneen vuorovaikutuksen osalta demokraattinen johtamistyyli olisi tehokkain ja onnistunein tapaa johtaa tuloksellisesti. Tällainen avoin viestintätyyli edesauttaa työntekijän sitoutumista ja motivaatiota organisaatioon ja työhönsä, joita voidaan myös pitää työhyvinvoinnin indikaattoreina. Onkin mielenkiintoista nähdä, käsitelläänkö näitä asioita aineistona käytetyissä johtamisoppaissa.

#### *LMX-teoria ja transformatiivinen johtajuus.*

Leader-member exchange -teoria (LMX-teoria) ei keskity johtajan ominaisuuksiin tai tapaan johtaa, vaan johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen, joka onkin tämän tutkielman kannalta kiinnostavaa, kun aineistosta (johtamisoppaat) pyritään löytämään juuri vuoro-vaikutuksen ilmiöitä. Olennaisessa asemassa LMX-teoriassa on siis johtajan ja alaisen dyadinen vuorovaikutussuhde. (Northouse 2007, 151; Hackman & Johnson 2009, 92.) LMX-teoriaa on kuitenkin kritisoitu jokseenkin syrjiväksi, sillä teoria jaottelee johdettavat sisä- ja ulkoryhmiin. Johtajalla on laadukkaampi vuorovaikutussuhde sisäryhmän jäsenten (johdettavien) kanssa. Näin teoriassa korostuu laadukkaan vuorovaikutussuhteen merkitys entisestään. (Northouse 2007, 152-155.) On katsottu, että LMX-teorian mukainen laadukas vuorovaikutussuhde johtajan ja johdettavan välillä vähentää vaihtuvuutta organisaatiossa, lisää tehokkuutta ja sitoutuneisuutta johdettavien osalta ja lisää luottamusta sekä kunnioi-tusta johtajan ja johdettavien välillä (Hackman & Johnson 2009, 92-93). LMX-teoria ei kuitenkaan keskity johtajan vuorovaikutusosaamiseen tai lainkaan siihen, miten tämä laadukas vuorovaikutussuhde johtajan ja johdettavan välillä rakennetaan (Northouse 2007, 159-161; Hackman & Johnson 2009, 94). Tämän tutkielman kannalta kyseinen teoria jättää

siis vielä avoimeksi johtajan vuorovaikutusosaamisen merkityksen ja sen miten vuorovaikutussuhteita organisaatioissa voitaisiin kehittää.

Transformatiivinen johtajuus, jota kutsutaan myös karismaattiseksi johtajuudeksi, keskittyy puolestaan alaisten tarpeiden huomioon ottamiseen ja tätä kautta alaisten motivointiin. Teorian mukaan motivaation alkulähde on tarpeiden tyydyttämisessä, jonka vuoksi johtajan olisi tärkeää huomioida ja täyttää alaistensa tarpeet. Transformatiivinen johtaja on luova, visionäärinen, voimaannuttava, vuorovaikutteinen ja intohimoinen. Lisäksi transformatiivinen johtaja on vuorovaikutteinen suunnannäyttävä, joka johtaa organisaatiota kannustaen alaisiaan parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Transformatiivinen johtaja ymmärtää vuorovaikutuksen merkityksen ja ottaa alaisiaan mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen, eikä pelkää jakaa vastuuta. (Hackman & Johnson 2009, 102-105.)

## 2.2 Johtajan vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaaminen voidaan laajasti katsottuna määritellä kyvyksi olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Laajalahti 2014, 20). Vuorovaikutustaitoina yleisesti voidaan pitää esimerkiksi puhumisen taitoa, kuuntelemisen ja havainnoinnin taitoja, esiintymistaitoa ja ryhmäviestintätaitoja (Valkonen, 2003 42-47). Kuitenkin johtajan vuorovaikutusosaamiselta voidaan vaatia enemmän juurikin vaihtuvien ja moninaisten vuorovaikutustilanteiden vuoksi.

Johtajan viestinnän tulisi olla sellaista, että ihmiset saadaan tekemään oikeita asioita tehokkaasti, mutta kuitenkin niin, että johtaja rohkaisee, motivoi ja kannustaa heitä yhtä lailla. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21-28.) Vuorovaikutusosaamisen voidaan katsoa olevan olennainen osa johtajan johtamisosaamista ylipäänsä. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 93-94) mukaan liittyy useita erilaisia johtamisviestinnän ulottuvuuksia. Tilanteet joissa johtaja tarvitsee vuorovaikutusosaamista, vaihtelevat virallisista tiedotustilaisuuksista epäformaaleihin käytäväkeskusteluihin työntekijöiden kanssa. Johtajat ovat vuorovaikutuksessa alaistensa ja kollegoidensa kanssa myös erilaisin viestintätavoin kuten puhelimitse, kasvokkain ja sähköpostitse.

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 92) mukaan vuorovaikutusosaaminen liitetään vahvasti johtajan ammatilliseen kompetenssiin. Hänen tutkimuksensa mukaan, johtaminen jakautuu johtajien käsitysten perusteella ”kovaan” ammattiosaamiseen ja ”pehmeään” ihmissuhdeosaamiseen. Johtamisen ”kovalla” puolella käsitetään muun muassa sellaisia osaamisalueita kuin substanssiosaamista, alan tuntemusta ja taloudellista osaamista. Johtamisen ”pehmeällä” puolella tarkoitetaan nimenomaan ihmisten johtamista, viestintää ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutus nähtiin kuitenkin tärkeänä myös ”kovassa” ammattiosaamisessa, kuten esimerkiksi neuvottelutilanteissa ja töiden resurssoinnissa. Vuorovaikutuksen nähtiin olevan olennainen osa johtamista ja tärkeää organisaation toimivuuden kannalta. Tutkimuksen mukaan viestintä on johtamisessa ”kaikkein keskeisin työkalu substanssiosaamisen rinnalla”. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 92.)

Johtajan vuorovaikutusosaamista voidaan määritellä johtajan viestintäfunktioiden kautta. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 33-35) mukaan erilaisiin viestintäfunktioihin liittyvät omat norminsa ja painotuksensa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Puhuttaessa johtajan viestintäfunktioista, niin esimerkiksi tiedottamiseen liitetään odotus johtajan selkeästä ja ytimekkästä viestinnästä, kun taas palautteenantotilanteessa on johtajan olennaista kuunnella ja keskustella rauhassa. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 93-99) jaottelee johtamisviestinnän funktiot viiteen eri funktioon.

- 1) Vaikuttamisen ja sitouttamisen funktiolla tarkoitetaan organisaation toimintasuunnan, vision ja strategian määrittämistä ja niiden viestimistä. Lisäksi tämä funktio sisältää alaisten sitouttamisen organisaation arvoihin, visioon ja strategiaan.
- 2) Tiedon hankinnan, merkityksentämisen ja tiedon välittämisen funktio, jolla tarkoitetaan tiedon hankintaa organisaation ulkopuolelta sekä organisaatiota koskevien päätösten merkityksentämistä ja niistä tiedottamista.
- 3) Vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen funktiolla tarkoitetaan verkottumista ja yhteydenpitoa organisaation sisällä ja ulkopuolella sekä vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden luomista ja ylläpitämistä organisaation sisällä.
- 4) Työn ohjauksen ja palautteenannon funktio pitää sisällään työhön perehdyttämisen, kehityskeskustelut, tavoitteiden asettamisen, resursoinnin ja projektien seurannan ja arvioinnin. Lisäksi tällä funktiolla tarkoitetaan palautteenantoa sekä alaisten motivointia, innostamista ja tukemista.
- 5) Alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukemisen funktiolla

tarkoitetaan kollaboratiivisen työskentelyn tukemista ja siihen innostamista sekä innovatiivisen toiminnan ja uusien ideoiden kehittelyn johtamista. Lisäksi tällä tarkoitetaan keskustelun johtamista palavereissa sekä kokousten ja neuvottelujen viemistä tavoitteeseen. Tähän funktioon sisältyy myös positiivisen ilmapiirin luominen, konfliktitilanteisiin puuttuminen, konfliktien hallinta ja niiden ratkaiseminen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 93-99.) Tällaisen jaottelun kautta voidaan ymmärtää johtajan vuorovaikutusosaamisen luonteesta se, että vuorovaikutusosaaminen kiinnittyy olennaisesti interpersonaalisiin suhteisiin sekä sosiaaliseen toimintaympäristöön. Jako havainnollistaa hyvin myös johtajan vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuutta. Toisaalta taas tällaisen jaottelun voidaan katsoa olevan keinotekoinen siinä mielessä, että vuorovaikutusosaamisessa voidaan ajatella pohjimmiltaan olevan aina kyse oman ja toisten vuorovaikutuskäyttäytymisen havainnoinnista, ennakoinnista ja vuorovaikutuksen mukauttamisesta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 99.)

Kuten Rouhiainen-Neunhäusererin (2009) neljännen funktion, työnohjauksen ja palautteenannon funktion mukaan, niin myös aiempien tutkimusten mukaan positiivisen ja kannustavan palautteen voidaan katsoa parantavan työntekijän motivaatiota ja kannustavan hyviin tuloksiin. Kuitenkin rakentavan tai korjaavan palautteen antaminen on yhtä tärkeää työntekijän kehittymisen ja organisaation tuloksen kannalta, vaikka korjaavan palautteen antamista voidaan pitää epämiellyttävänä tai haasteellisena johtajan näkökulmasta. Jos korjaava palaute jätetään kokonaan antamatta tai sitä ei anneta rakentavassa hengessä, niin se voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työpanokseen ja sen lopputulokseen. (Sias 2009, 26-28.) Tutkimusten mukaan, työntekijät ovat kokeneet saavansa korjaavasta palautteesta enemmän työkaluja oman toimintansa parantamiseen ja uransa eteenpäin viemiseen tulevaisuudessa kuin positiivisesta palautteesta. Vaikka positiivinen palaute koettiin hyvänä sen hetkiseen työtilanteeseen, niin korjaava palaute koettiin silti hyödyllisempänä. (Ashford 1993, Siasin 2009, 27 mukaan.)

Palautteenantotilanteet vaihtelevat johtajan työssä. Johtaja voi antaa palautetta informaalisti päivittäisellä tasolla työn ohessa kohdatessa, mutta palautetta annetaan myös formaalimmin kehityskeskusteluissa määräajoin organisaation toimintamallin mukaisesti. Olennaisessa roolissa kummassakin palautteenantotilanteessa on johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde. (Sias 2009, 27.) Siasin (2009, 27) mukaan, Leung, Su & Morris (2001)

selvittivät, että johdettavat kuuntelivat ja hyväksyivät johtajalta saadun kriittisen palautteen paremmin, jos se saatiin rakentavalla (constructive) tavalla. Tässä rakentavalla palautteenantotavalla tarkoitettiin sitä, jos palaute annettiin yksityisesti, johdettavan ideoita ja näkökulmia kuunneltiin sekä johdettavaa kohdeltiin kunnioittavasti sekä kannustaen. Näiden toteutuessa johdettavan oli helpompi ottaa palaute vastaan ja hyödyntää sitä oman työskentelynsä kehittämisessä. Lisäksi tämänkaltainen palautteenantotapa katsottiin lisäävän johdettavan luottamusta ja tyytyväisyyttä johtajaan ja tämän toimintatapoihin. Päinvastoin jos palaute annettiin hajottavalla (destructive), olivat tulokset huonommat. Jos johtaja käyttäytyi korjaavaa palautetta antaessaan johdettavaa kohtaan epäasiallisesti ja epäkunnioittavasti, niin palautetta ei otettu yhtä hyvin vastaan. Lisäksi luottamus ja tyytyväisyys johtajaan ei lisääntynyt kuten rakentavassa palautteenantotilanteessa. Hajottavalla palautteenantotavalla ei saatu hyviä tuloksia aikaan johdettavan työpanoksessa tai johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa. (Sias 2009, 27-28.) Johtajien tulisi siis osata ohjeistaa työhön ja työntekemiseen omalla selkeällä ja täsmällisellä viestinnällä. Lisäksi johtajan tulisi osata antaa rakentavaa palautetta työn tuloksista käyttäen monipuolisesti ja tarkoituksenmukaisesti eri viestintäkanavia ja tapoja. Näillä vuorovaikutusosaamiseen liittyvillä tavoilla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista työhön ja vähentää turhaa vaihtuvuutta organisaatiossa. (Raina & Roebuck 2016, 97-98.) Näin voidaan nähdä myös taloudellinen merkitys johtajan riittävälle vuorovaikutusosaamiselle organisaation tuottavuuden kannalta.

Johtajan viestintäfunktioihin linkittyä olennaisesti myös sosiaalisen tuen ja supportiivisen viestinnän merkitys organisaatiossa. Sosiaalisella tuella on katsottu olevan tärkeä merkitys työyhteisön sisällä yksilön hyvinvoinnin kannalta. Sen on katsottu lisäävän työperäisestä stressistä selviytymistä ja vaikuttavan myös työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen. (Mikkola 2000, 110-112.) Mikkolan (2000) mukaan Albrecht ja Adelman (1984) määrittelevät sosiaalisen tuen sanalliseksi tai sanattomaksi viestinnäksi tuen vastaanottajan ja antajan välillä, joka muuttaa osallistujien kognitiivisia ja affektiivisiä tiloja tai käyttäytymistä. Vuorovaikutus on tuen toteutumisen lähtökohta ja tuki toteutuu viestintäprosessissa. (Mikkola 2000, 110-112.) Supportiivinen viestintä puolestaan on sellaista viestintää, joka "lisää tukea tarvitsevan henkilön hyvinvointia tarjoamalla kognitiivisia tai emotionaalisia resursseja ongelmanratkaisu- tai kriisitilanteesta selviämiseksi". Supportiivinen viestintä

kuvaa siis viestintäprosessiin liittyviä tekijöitä, kun taas sosiaalisen tuen käsitteellä kuvataan usein yksilön sosiaalisen verkoston piirteitä ja ominaisuuksia sekä yksilön käsityksiä siitä, että tukea on ylipäänsä saatavilla. (Mikkola 2000, 112.)

Työelämässä yleisimpiä stressitekijöitä ovat kiire, työn vaativuustaso sekä työn määrä. Myös työntekijän osaamisen ja voimavarojen yli- tai aliarvioiminen voivat tuottaa stressiä. Työssä ja työelämässä stressiä aiheuttavat esimerkiksi päätöksenteko, ongelmanratkaisu sekä tiedon hallinta. Lisäksi stressiä aiheuttavat myös ihmissuhteisiin liittyvät tekijät. Olennaista tuen antamisen kannalta on myös se, millaista tukea kussakin stressitilanteessa tarvitaan. Tuki voi olla emotionaalista tai instrumentaalista esimerkiksi tehtävien uudelleenjärjestelyn ja organisoinnin kannalta. (Mikkola 2000, 118.) Haasteita työyhteisössä asettaa se, että tuen tarvetta ei aina nähdä ja tiedosteta, joilloin tarvittava tuki jää saamatta. Tuen puuttuminen ei automaattisesti johdu yhteisön sisäisistä ihmissuhteista, vaan usein siitä, että työyhteisön muut jäsenet eivät havaitse tuen tarvetta. Tämä voi johtua työelämän stressitekijöiden monimuotoisuudesta, mutta myös tilannetekijöistä. (Mikkola 2000, 118-119.) Esimiehen näkökulmasta erityisesti konkreettiset toimet stressin lievittämiseksi, esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijän työn määrä on liian suuri käytettävissä olevaan aikaan nähden, olisivat instrumentaalista tukea. Myös tällaisissa tilanteissa johtajan vuorovaikutusosaaminen nousee olennaiseen osaan. Johtajalta vaaditaan niin taitoa havainnoida ja kuunnella kuin taitoa yksilölliseen ongelmanratkaisuun niin, että työntekijä kokee tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi.

Kuten vuorovaikutusosaamista muutenkin, niin myös johtaja voi kehittää omaa vuorovaikutusosaamistaan oppimalla uutta tietoa vuorovaikutuksesta sekä soveltamalla tehokkaan ja tarkoituksenmukaiseen viestintään liittyviä käsityksiään erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Johtaja voi kehittää omaa vuorovaikutusosaamistaan myös pyrkimällä tehokkaampaan ja tarkoituksenmukaisempaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen harjoittelemalla erilaisia vuorovaikutustaitoja. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 50.) Oppiessaan uutta ja kehittyessään vuorovaikutusosaamisessaan, johtaja saattaa hylätä toimimattomaksi havaitsemansa ajattelutavat ja korvata ne paremmilla käsityksillä ja tiedoilla. Viestinnästä oppimista ja vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voi johtajan osalta tapahtua koulutuksessa sekä organisaation kehittämistoimissa. Lisäksi johtajan vuorovaikutusosaamisen

kehittymistä voi tapahtua myös johtajan varsinaisessa työssä kuten esimerkiksi mentorointi-suhteessa tai työntekijän ohjaustilanteessa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 50.)

### 2.3 Vuorovaikutuksen ja vuorovaikutusosaamisen merkitys työyhteisössä

Taitava viestijä pystyy toimimaan ryhmässä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, niin ryhmän itsensä kuin ryhmän tavoitteidenkin kannalta. Tämä edellyttää, että hänellä on riittävät vuorovaikutustaidot. Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat viestintäosaamisen tärkeät peruselementit, joten ryhmätyöskentelyssä tarvitaan siis sellaista viestintäosaamista, joka tukee ryhmän tehtävän suorittamista ja ryhmän tavoitteiden saavuttamista. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 92-93 ; Valkonen 2003, 45-46.) Tämän lisäksi tarvitaan ryhmän toimimisen kannalta myös muita ryhmäviestintätaitoja. Yksilön tulisi pystyä ilmaisemaan omia näkemyksiään, mutta myös kuunnella muita. Ryhmän tavoitteiden saavuttamisen kannalta olisi tärkeää pystyä ajattelemaan myös kriittisesti ja esittämään rakentavia ehdotuksia. Tehokas ja tarkoituksenmukainen ryhmäviestintä vaatii myös yksilöltä ongelmanratkaisukykyä, päätöksentekokykyä sekä neuvottelutaitoja. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 94.)

Työyhteisöissä yleisiä työskentelytapoja ovat ryhmä -ja tiimityöskentely. Ryhmän onnistunut työskentely vaatii hyvää viestintäosaamista ja ryhmän toimimisen edellytyksenä on ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 83 ; Lämsä & Päivike 2010, 127-128.) Jotta ryhmä saavuttaa asetetut tavoitteet, kuten esimerkiksi ongelmanratkaisu, luovien ratkaisumallien löytäminen ja uuden tiedon luominen, vaatii se vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä. Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus mahdollistaa luottamuksen rakentumisen sekä ryhmän sisäisen sidoksisuuden, eli koheesion syntymisen. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 89.) Tässä olennaisessa osassa on myös johtajan vuorovaikutusosaaminen, joka osaltaan toimii myös osana ryhmää ja on omalta osaltaan vastuussa sen toimivuudesta. Yhä useampi työntekijä työskentelee nykypäivänä tiimin jäsenenä. Organisaatioiden nopeaan tahtiin muuttuva toimintaympäristö edellyttää johtajan lisäksi myös työntekijöiltä joustavaa ja kehittyvää työskentelytapaa. Muuttuvassa toimintaympäristössä on usein myös tarvetta yhdistää ihmisten asiantuntijuutta tiimeiksi. Lämsän ja

Päiviken (2010, 128-129) mukaan Katzenbach ja Smith (1998) määrittävät tiimin seuraavasti: "Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan." Käytännössä siis tiimityöskentely on yksi ryhmätyöskentelyn muoto, jossa toteutuvat varsin samankaltaiset piirteet. (Lämsä & Päivike 2010, 128-129.) Ryhmäviestintätaitojen merkitys korostuu siis erityisesti sellaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa, joissa olennaisiin työskentelytapoihin kuuluu tiimityöskentely ja yhteistyössä toimiminen (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 93).



## 3 TYÖN TOTEUTUS

### 3.1 Työn tavoitteet

Tämän työn tehtävänä on analysoida suomalaisissa johtamisoppaissa esiintyviä vuorovaikutusteemoja. Tässä laadullisessa sisällön analyysissä on käytetty analysointitapana teemoittelua. Tässä työssä aineiston tekstit tulkittiin yksityiskohtaisesti. Yksityiskohtainen tulkinta puolestaan vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan. Tutkimusprosessissa pyrittiin tekemään tulkintoja teemoittelun avulla, jotta päästäisiin laajempaan ymmärryksen aiheesta.

Aineiston sisällöstä on nostettu käsiteltäviksi teemoiksi tutkimustehtävän mukaisia vuorovaikutukseen liittyviä sisältöjä. Teemoiksi voidaan yleensä hahmottaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat aineistossa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa kuitenkin huomioidaan aineiston kaikki vuorovaikutukseen liittyvät maininnat, joiden pohjalta teemoittelu tehdään. Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan aineistosta ne kohdat, joissa puhutaan kyseisestä teemasta. Tuloksia käsitellessä yleensä esitetään teemojen käsittelyn yhteydessä sitaatteja aineistosta. Aineistosta lainattujen poimintojen tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä lukijalle aineiston sisällöstä ja siitä, mihin teema-analyysi pohjautuu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Myös tässä työssä hyödynnetään aineistosta nostettuja lainauksia analyysin tukena ja tukemaan sen ymmärtämistä.

### 3.2 Aineisto ja aineiston valinta

Aineistoa valittaessa selvitettiin vuonna 2011 ja 2012 ilmestyneet suomalaiset johtamisoppaat. Johtamisen oppaana tässä työssä pidetään teosta, joka antaa ohjeita ja toimintamalleja johtamiseen. Aineistoa valittaessa tutustuttiin julkaistuihin johtamisoppaisiin siten, että niistä voitiin valita keskenään jollakin tavalla erilaisia teoksia. Valintaa tehdessä pyrittiin myös valitsemaan monipuolisesti teokset, joiden kirjoittajien taustat olisivat

keskenään erilaisia. Näillä valintakriteereillä työn aineistoksi valittiin seuraavat johtamisoppaat:

- Aspara, J. , Kietäväinen, T. , Mattila, P. , Tikkanen, H. , Isä Ambrosius. 2012. Johtajuuden seitsemän syntiä
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito
- Jalonen, J. & Lampi, I. 2012. Menestyksen pelikirja
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus.

### 3.3 Aineiston käsittely

Valitut oppaat käytiin huolellisesti läpi useaan kertaan. Aineistosta etsittiin mainintoja vuorovaikutuksesta ja siihen liittyvistä asioista kuten keskustelemisesta, kanssakäymisestä ja puhumisesta. Lisäksi huomioitiin maininnat, jotka olivat suoria viittauksia vuorovaikutuksen sisältöjen termeihin, kuten vuorovaikutus, sanaton viestintä, kuunteleminen ja ryhmäviestintä. Kaikki maininnat, jotka liittyivät erilaisiin vuorovaikutuksen ilmiöihin, niin yksittäiset sanat kuin laajemmat virkkeet, kirjattiin ylös. Kun aineistosta oli poimittu vuorovaikutukseen ja sen ilmiöihin liittyvät maininnat, kyseiset lainaukset koottiin yhteen teemoittelua käyttäen. Lainaukset analysoitiin ja jaoteltiin erilaisten vuorovaikutuksen ilmiöiden mukaan. Osa lainauksista liittyi useampaan vuorovaikutuksen ilmiöön, kun taas osa lainauksista oli hyvin yksiselitteisiä ja suoraviivaisia mainintoja liittyen esimerkiksi vuorovaikutuksen merkitykseen ylipäänsä. Näin aineistosta nostetut maininnat muodostivat vuorovaikutuksen sisältöihin liittyviä laajempia teemoja. Aineistosta löydetyt vuorovaikutuksen teemat luokitellaan seuraavasti:

- vuorovaikutus ja sen määrittely
- vuorovaikutusosaaminen ja vuorovaikutustaidot
- sanaton viestintä
- palaute
- esiintymistaito
- supportiivinen viestintä
- ryhmäviestintä
- kasvokkaisviestintä
- vaikuttaminen
- neuvottelutaito
- johtamistyyli
- luottamus ja vuorovaikutus
- johtamistaito/johtamisen välineet

- sisäinen viestintä
- ulkoinen viestintä
- teknologiavälitteinen viestintä

Koska aineistona ei käytetty vuorovaikutusoppaita, vaan johtamisoppaita, niin vuorovaikutuksen teemat nousivat aineiston kerronnallisuudesta. Seuraavassa luvussa käsitellään johtamisoppaissa nousseita teemoja ja avataan sitä, mistä osatekijöistä teemat muotoutuivat. Tulosten kannalta on olennaista käyttää aineistoa tulkinnan rinnalla, joten oppaiden tekstiä on lainattu. Lainaukset on lyhennetty jatkossa seuraavasti: Johtajuuden seitsemän syntiä (JSS), Johtamisen taito (JT), Menestyksen pelikirja (MP), ja Esimiestyön vaikeus ja viisaus (EVV).

## 4 JOHTAMISOPPAIDEN VUOROVAIKUTUSTEEMAT

### 4.1 Vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen

#### *Vuorovaikutuksen merkitys.*

Kuten alla oleva esimerkki kuvaa, niin vuorovaikutus nähtiin oppaissa ensisijaisesti informaation siirtämisen välineenä.

”Keskustelutaito on vuorovaikutuksen ydinasia. Selkeä ja avoin keskustelu on nopea tapa saada tietoa, mitä yhteisön tai joukkueen sisällä tapahtuu.” (s.109, MP)

Vuorovaikutus nähtiin myös kommunikointina ja tehokasta vuorovaikutusta korosti yhteinen ja jaettu kieli. Hyvä vuorovaikutus nähtiin tuottavana ja hyvällä vuorovaikutuksella oli oppaiden mukaan mahdollista saavuttaa seuraavanlaisia positiivisia ”tuotoksia”:

- innostus työssä ja työhön
- syvä luottamus esimiehen ja alaisten välillä
- yksilöiden voimavarojen esille saaminen
- myönteiset asiat yhteisössä: kohteliaisuus, rehellisyys, toisten kunnioittaminen, ystävällisyys, avuliaisuus, innostus, huumori ja rauhallisuus

Näistä tuotoksista esimerkkejä ovat seuraavat lainaukset:

”Vuorovaikutuksen avulla voidaan luoda innostusta ja syvempää luottamusta.” (s.109, MP)

”Keskusteleva joukkue saa esille persoonallisuuksien hyödylliset voimavarat.” (s.109, MP)

”Hyvällä vuorovaikutuksella voidaan lisätä myönteisiä asioita yhteisössä. Niihin kuuluvat esimerkiksi kohteliaisuus, rehellisyys, toisten kunnioittaminen, ystävällisyys, avuliaisuus, innostus, huumori ja rauhallisuus.” (s.109, MP)

Vaikka toisaalla vuorovaikutus nähtiin ensisijaisesti informaation siirtämisen välineenä, niin oppaissa ymmärrettiin myös vuorovaikutuksen laajuus, vuorovaikutus on muutakin kuin kommunikointia. Jatkuva ja syvä vuorovaikutus nähtiin useaan otteeseen organisaation voimavarana ja ymmärrettiin sen merkitys.

”Jääkiekkjoukkueen pitää kyetä jatkuvaan vuorovaikutukseen joukkueen sisällä, --- . Se on enemmän kuin kommunikointia kuin pelkkää viestintää.” (s.91, MP)

”Urheilujoukkueen johtamisen ja sisäisen dynamiikan kannalta vuorovaikutuksen rakentaminen, ylläpitäminen ja sen ruokkiminen on siksi välttämätöntä ja oikein arvokasta pääomaa.” (s.93, MP)

Vuorovaikutuksen moniulotteisuus ymmärrettiin myös sen osalta, että viestijän aiemmat vuorovaikutustilanteet- ja kokemukset ovat mukana vuorovaikutustilanteessa vaikuttamassa merkkien tulkintaan ja merkitysten luomiseen:

”Esimies ei siis koskaan saa olettaa mitään, vaan hänen pitää hyvin usein varmistaa ja tarkistaa, miten asiat on ymmärretty. Tämä on helpommin tehty kuin sanottu. Esimiehen ei nimittäin ole helppo muistaa, että ihmiset tarkastelevat ja tulkitsevat samoja viestejä omista lähtökohdistaan, tiedoistaan, asenteistaan ja tunteistaan käsin.” (s. 102, EVV)

Vastuu tässä siirtyi esimiehelle. Oppaan ohje oli tarkistaa, miten johtajan toiminta ja tämän esille tuomat asiat on ymmärretty.

*Vuorovaikutus, vuorovaikutusosaaminen ja vuorovaikutustaidot.*

Seuraavista esimerkeistä on nähtävillä se, miten vuorovaikutusosaamisen kokonaisuudet painottuivat kuuntelemisen ja keskustelemisen taitoihin. Kuuntelemisen tärkeys nähtiin olennaisena osana toimivaa vuorovaikutusta. Kuunteleminen nähtiin tärkeänä tapana, mutta myös olennaisena perustaitona.

”Vuorovaikutuksen perustaitoihin kuuluvat kuunteleminen ja keskusteleminen. Keskustelutaito on ehdottomasti vuorovaikutuksen ydinasia, koska vain keskustelun kautta ihmiset voivat selvittää asioita ja kysyä vapaasti.” (s.93, MP)

”Tärkeintä vuorovaikutuksessa on avoin keskustelu ja kuunteleminen.” (s.109, MP)

”Usein ihminen pystyy jäsentämään ajatuksensa paremmin, kun hän puhuu. Ja monta kertaa vielä paremmin, kun joutuu kirjoittamaan niistä. Sen takia määrävälein käytävät tavoitekeskustelut ja kokoukset, joissa alaiset esittelevät oman vastuualueensa asioita, ovat mainio johtamisen väline, vaikkei niissä päätöksiä tehtäisikään. Alainen pääsee järjestämään ongelmansa ja haasteensa viestittävään kokonaisuuteen, löytää usein jo ennen keskustelua tai kokousta niihin ratkaisuja ja saa samalla ne viestittyä esimiehelleen. --- Näissä tilaisuuksissa ehdoton vaatimus on, että johtaja ihan aidosti keskittyy kuuntelemaan eikä ole vain kuuntelevinaan.” (s.134, JT)

Vaikka kuuntelemisen tärkeys tuli esille useammassa otteessa, niin kuitenkin yhdessä oppaassa nähtiin, että kuunteleminen ei ole aina tarpeellista esimiestyössä. Tässä esimerkissä nähtiin riittävän (kuuntelemisen) näyttölemisen ajavan saman asian.

”Esimies tuntee sisällään toista kuin ilmaisee ja oikeasti tuntee. Esimiehen ammatillisuus kuitenkin viime kädessä määrittelee sen, miten aidosti hän voi ilmaista omia todellisia tuntemuksiaan. Tähän liittyy sanonta, että esimiehellä tulee olla tietty määrä näyttelijänkykyä: hänen pitää joissakin tilanteissa osata olla kiinnostunut, vaikka ei ole ja olla kuuntelevinaan, vaikka ei kuuntele.” (s. 149, EVV)

Tämä esimerkki ei puhu aidon vuorovaikutuksen ja vuorovaikutustaitojen merkityksen puolesta. Toisaalta, jos oppaan näyttelemisellä tarkoitetaan tässä esiintymistaitoa, sekin nähdään vuorovaikutustaitona itsessään. Kaiken kaikkiaan kyseinen esimerkki antaa päinvastaisen merkityksen kuuntelemisen taidon tärkeyden osalta esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa kuin muissa oppaissa.

Riittävä osaaminen nähtiin vaatimuksena toimivalle vuorovaikutukselle. Vuorovaikutus nähtiin tietynlaisena yhteyden luomisena, jossa omien vuorovaikutustaitojen kehittäminen nähtiin olennaisena. Oppaissa ei uskottu kenenkään omaavan ”luonnonlahjakkuutta vuorovaikutukseen” vaan nähtiin, että vuorovaikutustaidot ylipäättään ovat kehitettävissä. Myös riittävän tiedon merkitys mainittiin osana taitojen kehittämistä.

”Vuorovaikutustaidot ovat jokaiselle esimiesasemassa olevalle yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä. --- Vuorovaikutuksen taitoja voi oppia ja kyvykkyyttään kehittää, kun on selvittänyt itselleen mitä vuorovaikutus on, mitkä ovat sen periaatteet ja mitä ne tarkoittavat käytännössä.” (s.91, MP)

”Vuorovaikutuksen taitoja voi kehittää. Ne ovat enemmän taitojen lisäämistä ja niiden hallitsemista.” (s.109, MP)

Koska kyseessä ovat johtamisoppaat, niin olennaisessa roolissa on myös tietty taloudellisen voiton maksimointi tai tavoittelu. Myös vuorovaikutustaitojen kehittämisellä nähtiin olevan merkittävä taloudellinen arvo, kuten jo aiemmin mainitulla vuorovaikutuksella ylipäättään.

”Keskustelevat työyhteisöt ovat alalla kuin alalla menestyviä yhteisöjä. Vuorovaikutuksen taitojen kehittämisellä, on usein myös erittäin suuri taloudellinen arvo. Avoin keskustelu on erittäin nopea tapa hankkia puuttuvaa tietoa ja ymmärtää toisia. Nämä tekijät luovat sitä luottamusta, jota menestystä rakentava ja voitontahtoinen joukkue tarvitsee loputtomasti.” (s.94, MP)

Asenteen merkitystä vuorovaikutuksessa käsiteltiin hieman aitouden ja epäaitouden kautta. Yksinkertaisuudessaan aitous nähtiin vuorovaikutustilanteessa siten, että epäaito esimies synnyttää epäaidon vuorovaikutustilanteen ja puolestaan aito esimies mahdollistaa mutkattoman vuorovaikutustilanteen. Tilanteiden kuvauksissa keskityttiin esimiehen asenteeseen ja nähtiin sen merkitys suurena. Alaisen vuorovaikutusasenteen merkitystä ei varsinaisesti käsitelty tältä kantilta. Vastuu vuorovaikutustilanteen onnistumisesta jäi esimiehen harteille.

”Kanssakäyminen teeskentelemättömän, omana itsenään toimivan esimiehen kanssa koetaan välittömäksi, mutkattomaksi ja helpoksi. Sen sijaan epäaidon esimiehen kanssa vuorovaikutus tuntuu epäluontevalta, jännitteiseltä ja hankalalta. Pahimmillaan hänen kanssaan ei synny lainkaan avointa ja vastavuoroista kontaktia, henkilöstö on hämillään ja hyvin varautunut, koska ei tiedä, mikä esimies on

miehiään ja mitä hän salailee.” (s. 148, EVV)

Sosiaalisia taitoja ei nähty vuorovaikutustaitoina, vaan ennemminkin haluna olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa, näin ollen se nähtiin haluna viestiä, toisin sanoen motivaationa ja asenteena.

”Erityisesti psykologian professori Liisa Keltikangas-Järvinen (2010) on kiinnittänyt huomiota siihen yleiseen harhakäsitykseen, että ulospäin suuntautuvalla ihmisellä kuvitellaan automaattisesti olevan hyvät sosiaaliset taidot. Todellisuudessa hän voi olla hyvin itsekeskeinen ja yhteistyökyvytön – ja päinvastoin: ujo ihminen saattaa olla sosiaalisilta taidoiltaan erittäin hyvä. Sosiaalisuus tarkoittaa siis työntekijän halua olla toisten ihmisten seurassa, mutta se ei kerro mitään siitä, onko hänellä myös hyvään vuorovaikutukseen vaadittavia sosiaalisia taitoja.” (s. 110-111, EVV)

Viestinnän mukauttamiseen ei tartuttu voimakkaasti, mutta seuraavan poiminnan voidaan katsoa sivuavan oman viestinnän mukauttamista vuorovaikutustilanteen mukaiseksi:

”Darwin osoitti jo yli sata vuotta sitten, että ilon ja tyytyväisyyden ilmaukset edistävät ihmisten välistä vuorovaikutusta. Lisäksi tutkijat ovat todenneet, että tunnetiloilla on taipumus tarttua yhteisössä. Jos johtaja esiintyy aggressiivisesti tai on selvästi pelokas, tunne tarttuu muuhun työyhteisöön salamannopeasti.” (s.145, JT)

Toisaalta tässä voidaan ajatella käsiteltävän ennemminkin vuorovaikutustilannetta itsessään ja sen tunnelmaa kuin oman vuorovaikutuksen mukauttamista tilanteeseen sopivaksi.

Viestinnän johdonmukaisuudella nähtiin olevan olennainen merkitys organisaation sisäisen hyvinvoinnin kannalta. Epätietoisuus ja ristiriitaiset viestit haastavat alaisten työrauhaa ja näin ollen nämä voivat haitata myös sitoutuneisuutta, joka puolestaan taas voi olla taloudellinen haaste johdolle. Ristiriitaisten viestien lähettäminen nähtiin myös esimiehen uskottavuutta mahdollisesti heikentävänä tekijänä.

”Jatkuvalla ristiriitaisella viestinnällä ja toisin tekemisellä voidaan tutkitusti ajaa ihmisiä hulluuden partaalle. Lievemmissä tapauksissa seurauksena on vain sitoutumattomuutta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemusta. Ja johtajan uskottavuuden pysyvä heikentyminen alaisten silmissä.” (s.142, JT)

### *Sanaton viestintä.*

Yksinkertaisuudessaan sanattomalla viestinnällä tarkoitetaan niitä merkityksiä, joita viestitään muuten kuin kielellisesti. Sanattoman viestinnän merkitystä käsiteltiin olennaisena osana vuorovaikutusta. Tämä tuotiin esille kertomalla, että ”vuorovaikutus on muutakin kuin sanoja”, jolla viitattiin sanattoman viestinnän osatekijöihin. Niitä lähdettiin myös hieman avaamaan, mistä osatekijöistä on kysymys, kuten seuraavasta esimerkistä on nähtävillä.

”Tiedetään, että suurin osa viestinnästä on ei-sanallista eli ilmeinen, eleinen ja äänenpainoin tapahtuvaa.”  
(s. 58, EVV)

Kun puhutaan suurimmasta osasta viestintää, niin voidaan ajatella, että sanattoman viestinnän merkitys on tärkeä onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa. Sanattoman viestinnän merkitys nähtiin sen luomassa ”tunnelmassa”. Sanattoman viestinnän merkitys johtajan tunnelman ja asenteen välittymisessä nähtiin olennaisena. Sanaton viestintä nähtiin ilmeisenä, eleisenä, äänensävyinä ja äänenpainoina. Oppaissa kannustettiin johtajaa hyödyntämään sanatonta viestintää luomaan rentoa ja hyväntuulista tunnelmaa.

”--- Jokainen meistä tuntee olonsa paremmaksi ja turvallisemmaksi, jos ravintolan tarjoilija hymyilee ja esiintyy rennon kohteliaasti, eikä vain lyö yrmeästi murahdelleen ruokalistaa pöytään. --- Samalla tavalla kuin palvelutilanteessa, johtamistilanteessa hyväntuulisuus luo turvallisuutta ja ilmentää, että vaikeatkin asiat ovat pohjimmiltaan vain asioita. Hyväntuulisuus vähentää ahdistumista.”  
(s. 144, JT)

Sanattoman viestinnän väärin tulkitseminen ja liiallinen tulkinta nähtiin kuormittavana tekijänä esimiehen kannalta. Tällaisen liiallisen esimiehen sanattoman viestinnän tarkkailun koettiin myös hankaloittavan työyhteisön tilannetta mahdollisesti virheellisten johtopäätösten myötä. Toisaalta siis sanatonta viestintää pidettiin tärkeänä ja oleellisena, mutta toisaalta taas alaisten liiallinen esimiehen sanattoman viestinnän tulkitseminen nähtiin haasteena.

”Jatkuvan tarkkailun ja arvioinnin kohteena oleminen ei ole kenellekään esimiehelle erityisen miellyttävä tehtävä. Varsinkin jos esimies tiedostaa sen, että myös kaikkea hänen ei-sanallista viestintäänsä – ilmeitä, äänensävyjä, eleitä, jopa silmänliikkeitä – seurataan hyvin tarkasti ja niistä tehdään johtopäätöksiä hänen asenteistaan ja suhtautumisestaan asioihin, kysymyksiin, tilanteisiin ja henkilöihin.” (s. 144, EVV)

### *Esiintymistaito, vaikuttaminen ja neuvottelutaito.*

Esiintymistaito nähtiin olennaisena osana johtajan vakuuttavaa vuorovaikutusta. Oppaissa tuotiin esille ajatus siitä, että johtajan työ on myös näyttelemistä ja toisaalla nähtiin näyttelemisen taito osana johtajan vuorovaikutusta. Luonnollisesti johtajan työssä ollaan paljon esillä ja se sisältää esiintymistä. Tämän vuoksi viittaus näyttelemiseen voidaan nähdä ennemminkin esiintymistaitona kontekstiin liittyen. Esiintymistaidon tärkeys nähtiin erityisesti haasteellisissa vuorovaikutustilanteissa sekä haastavissa tiedotustilanteissa.

”Johtajan työ on muun vaatavuuden ohessa näyttelijän työtä. Pitää pystyä esiintymään rennon hyväntuulisena vaikka sisällä kiehuisi. Kokemus sitä paitsi kertoo, että esiintymällä hyväntuulisena todellinen tunnetilakin useimmiten muuttuu hyväntuulisempaan suuntaan.” (s.145, JT)



”Vaikka itsesuojeluvaisto sanoisi, että älä mene vihaa ja katkeruutta puhkuvan joukon eteen, mentävä on. Ihmiset odottavat, että johtaja kantaa vastuun ja ottaa ryöpyn vastaan. Muita vastaanottajia kun ei ole. Rauhallisella esiintymisellä ja empaattisella asenteella johtaja lunastaa paikkansa ja useimmiten tulokset ovat paremmat kuin jos johtaja vetäytyy tai esiintyy itse kovin hyökkäävästi.” (s. 226-227, JT)

Vaikuttaminen ja vakuuttava esiintyminen nähtiin esimiehen olennaisena taitona kokouksissa ja vuorovaikutustilanteissa organisaation sisällä. Vaikuttamisen keinona nähtiin järkeen vetoavat perustelut sekä asioiden todistaminen ja toistaminen. Tunteisiin vetoaminen nähtiin toimivana tapana vaikuttaa. Näin ollen retoriikan elementit näkyivät vaikuttamisen teemassa.

”Toisekseen päälliköt eivät tule riittävästi ajatelleeksi, että ihmisten johtamisessa ei riitä yksin järkeen vetoaminen, vaan pitää vaikuttaa myös ihmisten irrationaaliseen puoleen: tunteisiin, mielikuviin ja asenteisiin. Toisin sanoen henkilöstö tulkitsee erilaisista sanattomista viesteistä, kuinka esitettyihin asioihin pitää suhtautua ja kuinka tosissaan ne pitää ottaa.” (s. 58, EVV)

Neuvottelutaitoa käsiteltiin hieman niin johtaja-alainen suhteessa kuin johtajan yhteistyötahojen osalta. Johtajan ja johdettavan välillä käytävää neuvottelua käsiteltiin ensisijaisesti lopputuloksen ja sen aiheuttamien tuotosten kautta. Oppaissa tiedostettiin johtajan mahdollisuus käyttää valtaa, mutta lopputuleman myötä neuvotteluissa kannustettiin löytämään ratkaisu, joka miellyttäisi molempia osapuolia ja jossa molemmat voittaisivat (”win-win-tilanne”). Tässä nähtiin tärkeänä se, että kumpikaan ei pyrkisi maksimoimaan omaa etuaan, vaan ymmärtäisi nimenomaan tilanteen, jossa molemmat hyötyvät. Johtajan kannalta win-lose-tilanteen (tilanne, jossa johtaja voittaa) negatiivisia vaikutuksia nähtiin olevan alaisen tunne epäoikeudenmukaisuudesta ja arvostuksen puutteesta, joka voi aiheuttaa alaisessa sitoutumattomuutta, kostonhalua ja motivaation puutetta.

”Johtamistilanteessa on intressiristiriita alaisen ja johtajan välillä, johtaja voi toki tehdä päätöksen sen kummemmin alaisen tarpeita kuuntelematta ja saavuttaa puhtaan win-lose-tilanteen. Eli johtaja voittaa ja alainen häviää. Kun näitä tilanteita tulee alaiselle vastaan riittävän paljon ja muita työpaikkoja on tarjolla, hän lähtee varmasti.” (s. 124, JT)

Johtajan ja alaisen välisissä neuvotteluissa kannustettiin johtajaa joustamaan mahdollisuuksien mukaan, sillä alaisen tyytyväisyys neuvottelun lopputulokseen nähtiin ennen kaikkea positiivisena tuotoksena, alaisen pitkäjänteisenä sitoutumisena organisaatioon.

Puolestaan johtajan ja muiden tahojen, kuin alaisten, väliseen neuvotteluun keskityttiin lähinnä valmistautumisen ja konkreettisten toimien kautta. Oman näkökannan valmistelu kannustettiin tekemään huolella ja käyttämällä siihen aikaa. Tärkeänä pidettiin oman

neuvottelutiimin sisäistä valmistautumista siten, että tiimin sisällä on ymmärrys siitä, mikä kenenkin rooli neuvottelussa on, sekä mikä on neuvottelutavoite- sekä taktiikka.

”Neuvotteluissa valmistautuminen on ehdottoman tärkeää. Neuvotteluun lähdetessä pitäisi aina muistaa ja jaksaa sopia oman neuvotteluryhmän kanssa mahdollisimman selkeästi neuvottelutavoitteet, -taktiikka ja neuvottelijoiden roolit.” (s. 187, JT)

## 4.2 Ryhmäviestintä

Ryhmäviestinnän sisältöjä käsiteltiin oppaissa paljon. Ymmärrettävästi johtamisoppaissa käsitellään myös organisaatiota, joka osaltaan selittää ryhmään liittyvien vuorovaikutus-ilmiöiden käsittelemisen. Kuten alla oleva esimerkki kuvaa, oppaissa tuotiin esille yksilön tarve kuulua ryhmään sekä yksilön tarve olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Johtamisen taito -oppaassa ilmiö nimettiin heimoontumiseksi.

”Ihminen on perusluonteeltaan laumaeläin. Luolamies ei selvinnyt kovassa arjessa yksin vaan ainoastaan jäsenenä ryhmässä, yhteisössä, heimossa. Vaikka tuo alkuperäinen syy hakeutua ryhmän jäseneksi on jo ainakin osittain poistunut, vaistomme ohjaavat meitä heimoontumaan. Heimoontumiseen johtaa myös ihmisen tarve olla vuorovaikutuksessa samalla tavalla ajattelevien ja toimivien ihmisten kanssa.” (s.161, JT)

Myös yksilön halua kuulua ryhmään ja toimia vuorovaikutteisesti nähtiin taloudellisena voimavarana ja mahdollisuutena tehostaa organisaation toimintaa.

”--- heimoontumisen elementtejä kannattaa käyttää hyväkseen oman yrityksen väen työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kasvattamiseksi.” (s. 162-163, JT)

Ryhmän määrittelyssä käytettiin seuraavia piirteitä: yhteinen tavoite, motivaatio toimia ryhmässä ja tavoitteen saavuttamiseksi sekä sitoutuminen ryhmään ja sen toimintaan.

”Kaikki puhuvat mielellään hyvästä yhteistyöstä ja hyvästä joukkuehengestä, mutta puhumalla on vaikea luoda kumpaakaan, jos ryhmässä ei ole motivaatiota, sitoutumista eikä luottamusta.” (s.120, MP)

Ryhmän määrittelyssä tuli esille myös normit sekä roolit ryhmässä:

”Jos ryhmä kootaan ihmisistä, jotka eivät ole aikaisemmin toimineet ryhmänä, normit ja jäsenten roolit muokataan ryhmän toiminnan alkuvaiheessa. Vaikka uuden ryhmän jäsenet olisivat tunteneet toisensa vuosikausia, se ei merkitse sitä, että piilonormien muodostaminen olisi yhtään nopeampaa tai helpompaa.” (s. 241, JT)

Rooleja ryhmässä jaoteltiin sen mukaan edistävätkö vai helpottavatko ne itsessään ryhmän

toimintaa vai hankaloittavatko ryhmän toimintaa. Roolien nähtiin voivan myös aiheuttaa haasteita ryhmässä ja sen toiminnassa itsessään. Rooleja ei kuitenkaan lähdetty jaottelemaan sen tarkemmin.

”Ryhmän jäsenille syntyy aina ryhmän muodostuksen yhteydessä joku tai joitakin rooleja. Roolityypit ovat ryhmän tehtävän suorittamista edistävät roolit, ryhmää ylläpitävät ja sen toimintaa helpottavat roolit sekä ryhmän toimintaa häiritsevät roolit. Roolien muodostumisen yhteydessä voi syntyä rooliristiriitoja, jos roolit muodostuvat sellaisiksi, joita joku tai jotkut ryhmän jäsenet eivät odota tai hyväksy.” (s. 251, JT)

Johtajan roolin ryhmässä nähtiin vaikuttavan osaltaan ryhmän dynamiikkaan. Johtaja nähtiin ohjaajana ja kanavoijana ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen osalta. Johtajan roolin tehtävinä nähtiin myös osaamisen tunnistaminen ja sen hyödyntäminen ryhmän toiminnassa sekä tavoitteen saavuttamisen valvominen.

”Johtajan tehtävänä on usein tarkkailla latausta ryhmässä, ettei se mene yli.” (s.110, MP)

”Hyvin kommunikoivassa ryhmässä on erilaisia persoonallisuuksia, joiden parhaat puolet pitää kyetä suuntaamaan ryhmän hyväksi. Pelkkä kommunikatiivisuus voi olla rasite, jos johtaja ei osaa tarttua ryhmästä kiinni ja ohjata toimintaa paljosta puhumisesta tehokkaaseen tekemiseen.” (s.110, MP)

Avoimen viestinnän merkitys nähtiin tärkeänä ryhmän toimimisen edellytyksenä. Ryhmän toimivan sisäisen vuorovaikutuksen merkitys koettiin vaikuttavan yksilöiden ”energiaan” ja tätä kautta nähtiin sen lisäävän tuottavuutta ryhmän tavoitteiden osalta. Toimiva ryhmäviestintä nähtiin osiensa summan lisäksi tuovan esille yksilöiden vahvuudet työssä.

”Ryhmän kollektiivinen päätös kuljetaan vielä yksi kilometri kertoo siitä, että ryhmän vuorovaikutus lisää parhaimmillaan kaikkien energiaa ja tunnetilaa, joka saa energiavarat käyttöön.” (s.110, MP)

”Keskusteleva joukkue saa esille persoonallisuuksien hyödylliset voimavarat.” (s.109, MP)

Ryhmän jäsenten välinen toimiva vuorovaikutus nähtiin erittäin tärkeänä ja merkityksellisenä ryhmän dynamiikan sekä ryhmän johtamisen kannalta. Myös huumori nähtiin osana toimivan ryhmän vuorovaikutusta. Oppaissa tuli esille myös ryhmäviestintäosaamisen ja yhteistyötaitojen tärkeys työelämässä onnistumisessa ylipäänsä. Tässä yhteydessä merkityksensä sai myös halu toimia yhteistyössä ja ryhmässä sekä kyky sopeutua erilaisiin ryhmiin.

Ryhmän sisäinen ja jaettu kieli näkyi osana ryhmän tehokasta vuorovaikutusta:

”Kaikki lähtee jaetusta kielestä. Kiusallisen harvassa organisaatiossa edes eri tehtävissä ja funktioissa toimivat työntekijät täysin ymmärtävät toisiaan. Jaetut käsitteet auttavat nopeammin oikeiden

aiheiden äärelle.” ( s. 33, JSS)

Yhteisen kielen olemassaolo ja sen jakaminen voi olla nykypäivän haasteita työelämässä.

Yhteisen kielen puuttuminen voi osaltaan hankaloittaa organisaation tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintää ja toimintaa.

Nykypäivän tiimityöskentelyajatusta tukee oppaiden näkemys siitä, että ryhmässä toimiminen nähdään tehokkaampana kuin työskentely yksin.

”Ryhmätyö on tutkimuksissa todettu tehokkaammaksi ja tuloksellisemmaksi kuin yhden yksilön työ. Kun ryhmä kootaan asiantuntijoista, joilla on erilaista tietoa ja osaamista, käytettävissä oleva kokonaistieto on suurempi.” (s. 234, JT)

Oppaissa tuli kuitenkin esille myös se, että ryhmätyöskentely ei kuitenkaan aina ole paras ja tuottavin ratkaisu lopputuloksen kannalta, vaan ryhmätyöskentelyn tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus nähtiin ensisijaisesti ongelmanratkaisu- ja suunnittelutyössä.

### 4.3 Supportiivinen viestintä ja palautteenanto

Johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus nähtiin olennaisena myös annettavan sosiaalisen tuen kannalta. Oppaissa tuli esille se, että johtajan tulisi arvioida, millaista tukea kukin johdettava kaipaa ja tarvitsee onnistuakseen työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Johtajan tulisi siis pystyä mukauttamaan omaa viestintäänsä tilanteen ja alaisen tarpeen mukaan. Kuten alla oleva esimerkki kuvaa, supportiivisen näkökulman kannalta nähtiin olennaisena henkilökohtainen vuorovaikutus sekä tarpeen ymmärtäminen ja siihen vastaaminen.

”Säännölliset keskustelut ja johtoryhmätyö muodostavat rungon johtamiselle. Niillä ei kuitenkaan pysty korvaamaan jatkuvaa henkilökohtaista vuorovaikutusta alaisten kanssa. Alaisen tarpeet määrittelevät pitkälti tämän vuorovaikutuksen mallin ja määrän. Yksi tarvitsee tukea ja apua päivittäin, jollekin muulle riittää, että esimies on käytettävissä, jos joskus sattuisi olemaan jotain kysyttävää.” (s.64, JT)

Oppaissa keskityttiin paljon palautteeseen, palautteen antamiseen ja palautteen antamisen tärkeyteen. Oppaissa kannustettiin antamaan niin positiivista kuin korjaavaa palautetta. Palautteen antamisen oletettiin olevan johtajalle haasteellista ja mahdollisesti tästä syystä siihen kannustettiin ja annettiin jopa hieman konkreettisia vinkkejä ja ohjeita. Palaute nähtiin tässäkin olennaisena johtamisen välineenä tehokkuutensa vuoksi.

”Positiivista palautetta pitää antaa aina kun siihen on syytä...” (s.127, JT)

”Jos positiivisen palautteen antaminen on meille vaikeaa, negatiivisen – tai korjaavan – on usein sitäkin hankalampaa. Kuitenkin korjaavan palautteen antaminen ja saaminen on johtamisessa yksi keskeisimpiä ja tehokkaimpia ohjauksen keinoja.” (s.128, JT)

Palautteenantotilanteessa kannustettiin avoimeen vuorovaikutukseen ja sekä antamaan tilaa keskustelulle saadusta palautteesta. Johtajaa kehoitettiin olemaan empaattinen, joka osaltaan voidaan nähdä supportiivisena viestintänä. ”Ole empaattinen” -kehoitukselle ei kuitenkaan annettu tarkempaa kuvausta tai lähdetty avaamaan sitä, miten tämänkalataista tukea osoitetaan käytännössä.

”Palautteen antamisessa toimii vanha vitsi hyvistä ja huonoista uutisista: ”minulla on hyviä ja huonoja uutisia, kummat haluat tietää ensin...?” Kerro aina ensin hyvät. Kerro mitä arvostat alaisen työssä, mitkä asiat hän on hoitanut hyvin. Kerro sitten ymmärtäväsi mahdolliset vaikeudet ja hankaluudet ja paineet, joita hänellä on työssään. Ole empaattinen. Ja kerro sitten, miltä osin hänen työnsä jälki ei sinua tyydytä ja miten mielestäsi suoritusta pitää parantaa. Anna sitten alaiselle mahdollisuus käydä keskustelua antamastasi palautteesta.” (s.128-129, JT)

Positiivisen palautteen antamisen merkitys nähtiin olennaisena alaisen itseluottamuksenkin kannalta. Mielenkiintoista on yhden oppaan esittämä näkemys siitä, että positiivista palautetta ei kuitenkaan aina pidä antaa. Oppaassa ei tarkenneta sitä, miksi positiivista palautetta ei tule joissain tilanteissa antaa tai mitä nämä tilanteet ovat. Tässä voidaan toisaalta myös tarkoittaa sitä, että positiivista palautetta ei tarvitse antaa, jos siihen ei ole syytä.

”Palautteenannossa esimiehen pitää usein, joskaan ei aina nostaa esiin myös työntekijän myönteisiä puolia ja onnistumisia. Positiivisella palautteella esimies pyrkii estämään sen, että henkilölle ei synny vääristynyttä ja yksipuolista mielikuva, että esimies näkee hänen toiminnassa vain puutteita. Erytisen tärkeää tämä on, jos henkilöllä on heikko itseluottamus.” (s. 134, EVV)

Oppaissa käsiteltiin myös oikean viestintävälineen valitsemista palautteenantotilanteissa. Viestintäteknologia nähtiin houkuttelevana vaihtoehtona antaa erityisesti korjaava palaute, sen ”helppouden” vuoksi. Kuitenkin palautteen antaminen suullisesti ja kasvokkain nähtiin tärkeänä ja parhaana mahdollisena tapana.

”Korjaava palaute pitää antaa mahdollisimman nopeasti havainnon jälkeen. Uudet viestimet houkuttelevat antamaan negatiivistakin palautetta kirjoittamalla sähköpostilla, tekstiviestillä tai sosiaalisen median välineillä. Paras tapa on kuitenkin suullinen palaute.” (s.130, JT)

Sähköpostitse lähetettyä, kirjoitettua palautetta pidettiin toisaalta yksiselitteisenä, mutta todettiin, että luettuna yksiselitteinenkin teksti voi kääntyä moniselitteiseksi ja näin väärin ymmärretyksi. Kasvokkain annetun palautteen etuna nähtiin sanaton viestintä ja

mahdollisuus keskustelulle.

Palautteen antamisen haasteena nähtiin myös alaisen mahdollinen kyvyttömyys ottaa palautetta vastaan. Tähän ongelmaan ei kuitenkaan tarjottu työkaluja asian ratkaisemiseksi, ongelma ainoastaan tiedostettiin.

”Moni esimies on kuitenkin ymmällään, miksi asiallisen palautteen vastaanottaminen on monelle niin vaikeaa? Miksi työntekijä ei hyväksy saamaansa palautetta tai jopa arvioi toimintansa tai työsuorituksensa täysin päinvastoin kuin esimies? On tilanteita, joissa esimiehen on mahdoton käsittää, miten hänen alaisensa voi olla niin sokea, nähdä toimintansa täysin totuudenvastaisesti ja pysyä vielä järkähtämättömästi omassa kannassaan.” (s. 128, EVV)

”Työelämän arjessa esimiehet kuitenkin törmäävät usein siihen, että palautteen vastaanottaminen ja käsittely on monille henkilöille jopa ylipääsemättömän vaikeaa.” (s. 129, EVV)

Kyseistä haastetta voi miettiä vuorovaikutuksen kautta ylipäänsä. Johtaja näkee antaneensa ”asiallisen” palautteen. Tässä kohtaa ei palautteenantotapaa tai tyyliä käsitelty sen enempää. Voisiko osana ongelmaa olla tapa, jolla palaute on annettu? Tai voisiko olla mahdollista, että viesti on vain ymmärretty eri tavalla kuin viestin lähettäjä on sen tarkoittanut? Mahdollista tilanteessa on myös yksinkertaisesti se oppaassa esitetty asia, että alainen ei kykene syystä tai toisesta arvioimaan omaa työpanostaan tai tapaansa toimia, jolloin ongelman keskiössä ei ole vuorovaikutustilanteessa syntyneet haasteet.

Palaute nähtiin kaiken kaikkiaan arvokkaana esimiestyön välineenä. Oppaiden mukaan palautteenanto välineenä auttaa korjaamaan ongelmia, kannustamaan alaisia, ohjaamaan työskentelyä, motivoimaan alaisia parhaisiin mahdollisiin tuloksiin sekä arvioimaan alaisia ja heidän onnistumisia. Alaisten kannustaminen suoritusten parantamisen välineenä nähtiin lisäävän motivaatiota työhön ja sitoutumista organisaatioon. Myös korjaava palaute nähtiin positiivisena asiana alaisen kannalta siinä valossa, että saatuaan palautetta työstään, alainen kokee, että hänestä ja hänen työpanoksestaan ollaan kiinnostuneita. Näin ollen palaute itsessään nähtiin alaisen saamana palkintona työstään.

”Jokaisessa yrityksessä pitäisi pohtia, mitä kannusteita ja palkintoja motivoinnissa voisi käyttää. Ensiarvoista olisi aina, että arkipäivän hyvät suoritukset huomattaisiin. Jokainen haluaa tekemisistään palautetta. Korjaava palaute on nopea tapa saada asiat raiteilleen, eikä siitä jää mitään kielteistä työyhteisöön, jos se tehdään ilman tarpeettomia moitteita. Korjaava palaute mielletään myönteiseksi urheilussakin, koska korjaavalla palautteella osoitetaan, että jokaisen työstä ollaan kiinnostuneita. Jokainen, joka on saanut työstään myönteistä palautetta, muistaa sen hyvin. Jokaisella pitää olla mahdollisuus saada palkinto työstään.” (s.20, MP)

#### 4.4 Vuorovaikutus johtamisessa

*Hyvä johtamistapa ja johtamistaidot.*

Johtamisesta ja sen tavoista ja tyyleistä nähtiin pääsääntöisesti hyvänä johtamistapa, joka on sekoitus erilaisia johtamistapoja. Hyvänä johtamisena nähtiin johtamistapa, joka on yhdistelmä leadership-johtamista sekä management-johtamista.

*”Hyvässä johtamisessa pitää olla aina ripaus sekä tilannejohtajuutta eli leadership-otetta, että asioiden johtajuutta eli management-ulottuvuutta. Ja lisäksi annos oikeanlaista huumoria.” (s.33, MP)*

Osallistuva johtaminen ja valmentava johtamisote nähtiin myös hyvänä tapana johtaa.

Valmentava johtaminen nähtiin tapana, jolla johdettavia autetaan parantamaan työsuorituksiaan sekä vuorovaikutustaitojaan. Valmentava johtamisote nähtiin tulevaisuuden esimiestyön mallina. Oppaissa esitetyssä valmentavassa johtamistavassa vastuuta annetaan myös johdettavalle vuorovaikutuksen, aloitteellisuuden ja itsensä kehittämisen osalta. Valmentavan johtamistavan nähtiin mahdollistavan palautteen antamisen johdolle sekä kollegoille.

Oppaissa nähtiin myös alaisten tarpeiden huomioiminen osana hyvää johtamistapaa.

*”Alaisen tarpeet määrittelevät pitkälti tämän vuorovaikutuksen mallin ja määrän. Yksi tarvitsee tukea ja apua päivittäin, jollekin muulle riittää, että esimies on käytettävissä, jos joskus sattuisi olemaan jotain kysyttävää.” (s.64, JT)*

Tämä transformatiivinen johtajuus huomioisi yksilöiden tarpeet ja näin toimiessaan johtaja pyrki huomioimaan yksilölliset tarpeet ja toimimaan sen mukaisesti. Alaisten tarpeiden täyttämällä nähdään olevan merkitystä sitoutumisen ja työmotivaation kannalta.

*”Johtamistilanteessa on intressiristiriita alaisen ja johtajan välillä, johtaja voi toki tehdä päätöksen sen kummemmin alaisen tarpeita kuuntelematta ja saavuttaa puhtaan win-lose-tilanteen. Eli johtaja voittaa ja alainen häviää. Kun näitä tilanteita tulee alaiselle vastaan riittävän paljon ja muita työpaikkoja on tarjolla, hän lähtee varmasti.” (s. 124, JT)*

Keskusteleva ja alaiset huomioon ottava johtamistapa nousi useassa kohtaa esille ja tämä voidaan nähdä oppaiden mukaan hyvänä tapana johtaa sekä saada toimiva vuorovaikutuskulttuuri organisaation sisälle.

Autoritaarinen johtaminen nähtiin ”vuorovaikutteisen johtamisen” vastakohtana. Oppaissa tuotiin esille, että autoritaarinen johtamistapa ei toimi enää nykypäivän

organisaatiokulttuurissa eikä autoritaarisen johtajuuden nähty vastaavan nykypäivän työntekijöiden tarpeisiin.

”Johtamisen näkökulmasta kysymys on ennen muuta siitä, ettei autoritaarisilla johtamisopeilla ole minkäänlaista sijaa näiden sukupolvien yhteisöissä.” (s.19, MP)

Erytisesti nuorten nähtiin elävän muutoinkin niin vuorovaikutteisessa maailmassa, että sen koettiin asettavan vaatimuksia myös johtamisen tavoille ja johtajan vuorovaikutusosaamiselle.

Vuorovaikutustaidot nähtiin olennaisena osana johtamistaitoja ja toisaalta taas vuorovaikutustaidot nähtiin erillisenä taitona johtamistaitojen ohella.

”---Siihen kuuluvat johtamistaitojen ohella myös hyvät vuorovaikutustaidot---” (s.21, MP)

Vuorovaikutustaidot nähtiin pääsääntöisesti olennaisena johtamistaitona, jolla mahdollistetaan toimiva organisaatiokulttuuri. Hyvänä johtamistaitona pidettiin määrätietoista johdonmukaisuutta *kaikessa* johtamisessa, joka myös nähtiin sisältävän johdonmukaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen. Johtajan hyvät vuorovaikutustaidot nähtiin työyhteisön kehittyvän vuorovaikutuksen edellytyksenä ja perustana. Näin ollen voidaan nähdä johtajan johtavan omalla esimerkillään myös vuorovaikutuksen osalta. Yhtenä johtajuuden keskeisenä tehtävänä nähtiin välittömän ja avoimen vuorovaikutuksen luominen, edistäminen ja ylläpitäminen.

#### *Johtajan ja johdettavan välinen luottamus ja vuorovaikutus.*

Kuten alla olevat esimerkit kuvaavat, niin johtajan ja alaisen vuorovaikutuksen osalta nähtiin avoimen ja määrällisesti riittävän vuorovaikutuksen merkitys olennaisena ja tärkeänä luottamuksen syntymisessä johtajan ja alaisen välille. Myös informaalien käytävä- ja kahvipöytäkeskustelujen merkitys nähtiin tärkeänä luottamuksen syntymiseksi.

”Luottamus synnytetään vain riittävällä vuorovaikutuksella. Tarvitaan myös epävirallista keskustelua toiseen osapuoleen tutustumiseksi.” (s. 191, JT)

”Vuorovaikutuksen avulla voidaan luoda innostusta ja syvempää luottamusta.”(s.109, MP)

Muodostuneen vuorovaikutussuhteen olemassaolo ja sen ylläpitäminen koettiin tärkeäksi saavutetun luottamuksen säilymiseksi ja avaimena tämän säilyttymäiseksi nähtiin avoin



kommunikaatio johtajan ja johdettavan välillä. Avoin kommunikaatio nähtiin myös osoituksena johtajan välittämisestä.

Toimivan vuorovaikutustilanteen edellytyksenä nähtiin tasavertaisuus esimiehen ja alaisen välillä vuorovaikutustilanteissa. Tasavertaisuus koettiin näkyvän silloin, kun kommunikaatio esimiehen ja alaisten välillä on avointa ja vapaata. Vaikka johtamisoppaissa käsiteltiin paljon johtajan vastuuta vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutusosaamisesta, niin nähtiin myös, että myös johdettavalla on osaltaan vastuu aktiivisesta vuorovaikutuksesta. Tehokkaalla ja riittävällä vuorovaikutuksella nähtiin olevan myös merkitystä erilaisten työyhteisön sisäisten kriisien välttämiseksi. Toimivaa vuorovaikutusta johtajan kannalta nähtiin haastavan lähetettyjen viestien tulkinta. Todettiin, että alaiset tulkitsevat johtajan lähettämiä viestejä omista lähtökohdistaan, pohjautuen aikaisempaan tietoon, asenteisiin ja tunteisiin. Tämä luonnollinen osa vuorovaikutusprosessia voi varmasti haastaa monissa työyhteisöissä. Kuitenkin tehokas, avoin ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus sekä työyhteisön jäsenten vuorovaikutustaitojen harjoittaminen mahdollistaa riskien minimoinnin.

#### 4.5 Sisäinen viestintä, ulkoinen viestintä ja teknologiavälitteinen viestintä

Oppaissa sivuttiin hieman myös sisäistä- ja ulkoista viestintää sekä teknologiavälitteistä viestintää. Vuorovaikutuksen tärkeys nähtiin olennaisena osana yrityskulttuurin muokkaamisessa. Työyhteisön ja organisaation sisäisen tiedottamisen kulmakivinä nähtiin tiedottamisen tärkeys ylipäänsä niin, että riittävä tieto tavoittaa johdettavat riittävän ajoissa, ennen muita tiedostuskanavia.

”Kaikista pahin henkilökunnan ja erityisesti avainhenkilöiden kannalta on tilanne, jossa he joutuvat lukemaan omaa työtään koskevat muutosviestit lehdestä. Tietovuototapauksissa tätä ei aina voi välttää, mutta tilanne pitää paikata mahdollisimman nopeasti monipuolisella viestinnällä.” (s. 198, JT)

Sisäisessä tiedottamisessa nähtiin erittäin tärkeänä avoin ja rehellinen vuorovaikutus.

”Ratkaisevaa on viestintä ja ensimmäisenä sisäinen viestintä. --- Avoimuus ja rehellisyys ovat ehdottoman välttämättömiä yhteisön sisällä. Sen jälkeen yhteisön ja joukkueen jäsenillä on valmius käsitellä asioita ja valmistautua niiden julkituloon.” (s.45 MP)

Olennaisena nähtiin myös sisäisen viestinnän suunnittelu sellaiseksi, että se aiheuttaisi

mahdollisimman vähän epävarmuutta ja turhaa spekulatiota. Myös tässä korostuu avoimuus ja rehellisyys, mutta lisäksi myös riittävä informaation määrä. Oppaissa kehoitettiin tiedottamaan muutostilanteen vaiheessa myös siitä, kun mitään tiedotettavaa ei ole, jolla osaltaan saadaan vähennettyä johdettavien mahdollista epävarmuutta tilanteessa.

Muutostilanteessa sisäisen viestinnän merkitys nähtiin tärkeänä. Muutoksesta tiedotettaessa nähtiin hyvänä tapana hyödyntää erilaisia viestintävälineitä ja viestintätapoja. Viestinnän monipuolisuuden merkitys nähtiin kasvavan erityisesti muutostilanteissa. Kuitenkin merkityksellisimmäksi tavaksi viestiä nähtiin johtajan viestin välittäminen ”livenä” johdettavilleen.

”Tunnuslukujen ja raporttien tuottamat faktat ja uhkakuvat eivät yksinään puhuttele ja riittävästi herättele henkilöstöä. Tiedetään, että suurin osa viestinnästä on ei-sanallista eli ilmeinen, eleellinen ja äänenpainoin tapahtuvaa. --- Ylimmän johdon tulee viestiä livenä henkilöstölleen tilanteen vakavuutta ja kertoa, että tällä kertaa ei ole kyse mistään jonninjoutavasta kampanjasta vaan enemmänkin hengissäselviämistaistelusta.” (s. 58, EVV)

Johtajan rauhallisen esiintymisen merkitys nähtiin olennaisena kriisi/muutostilanteessa viestittäessä. Tärkeänä pidettiin myös mahdollisuutta päästä keskustelemaan muutostilanteesta johtajan kanssa kasvokkain.

Myös ulkoisessa viestinnässä korostettiin viestinnän avoimuutta, kuitenkin tilanteen ja mahdollisuuksien mukaan. Ulkoisen viestintäkonsultin käyttäminen nähtiin joissain tilanteissa vartenotettavan vaihtoehtona, jotta viestin välittäjänä organisaation ulkopuolelle ei toimisi henkilö (johtaja), joka ei osaa tai muutoin kykene välittämään viestiä halutunlaisesti.

”---Näissä kohdin hyvä viestintäkonsultti on hintansa arvoinen. --- Lääkkeeksi suosittelen mahdollisimman avointa viestintää.” (s.146, JT)

Oppaissa käsiteltiin hieman ”vuorovaikutuksen virtuaalistumista”, joka osaltaan mahdollistaa organisaatioiden tehokkaan toimimisen, mutta toisaalta taas voi haastaa organisaation vuorovaikutteisuutta. Oppaissa kuvattuja teknologiavälitteisen viestinnän haasteita olivat sanattoman viestinnän rajoittuneisuus tai puuttuminen kokonaan vuorovaikutustilanteessa.

”Puhelinkokoukset ovat kokousteknisesti normaalia hankalampi kokousmuoto, mutta yleistyneet teleoperaattoreiden tarjoaman tekniikan ja matkustamisen välttämisen takia. Hankalan puhelinkokouksesta tekee se, että puheenvuoroja ei voi pyytää sormeista nostamalla vaan aina ääneen. Jos osallistujia ei pysty tunnistamaan äänen perusteella, jokainen puheenvuoropyyntö ja puheenvuoro pitää aloittaa sen esittäjän esittäytymisellä. Lisäksi katsekontaktin puuttuminen hukkaa kehon kielen;

ilmeet ja eleet, jotka auttavat hahmottamaan puheenvuoron esittäjän tarkoitusta.” (s. 248, JT)

Lisäksi haasteina nähtiin konkreettiset asiat kuten teknologian toimimattomuus sekä erilaiset ja toisistaan poikkeavat keskustelukäytännöt organisaation sisällä. Teknologiavälitteisen viestinnän mahdollisuuksina todettiin ajankäytön tehokkuus sekä taloudellisuus.

## 5 PÄÄTÄNTÖ

### 5.1 Tulosten koonti ja johtopäätökset

Tarkastelun alla olleissa johtamisoppaissa sivuttiin ja käsiteltiin vuorovaikutusta odotuksiin nähden yllättävän laajasti. Tutkielman merkittäviä tuloksia olivat oppaissa esiintyvät johtajan vuorovaikutusosaamisen merkitys organisaation sisällä ja vuorovaikutuksen merkitys palautteenantotilanteissa. Lisäksi tuloksista voitiin nähdä johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavien työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen työhön ja organisaatioon. Tuloksissa yllättävää oli sanattoman viestinnän sekä supportiivisen viestinnän vähäinen ilmeneminen oppaissa. Aiemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009) johtajan vuorovaikutusosaamisen merkitys on olennaisessa osassa johtajan moninaisissa ja vaihtelevissa työtehtävissä. Oli positiivista huomata, että myös johtamisoppaissa johtajan vuorovaikutusosaaminen nähtiin merkittävänä. Aiempi tutkimus tukee myös tulosta johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johdettavien työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen työhön ja organisaatioon. Lisääntynyt tyytyväisyys työhön voidaan aiemman tutkimuksen (ks. Jepsen & Sheu 2003) mukaan nähdä yhtenä olennaisena organisaation sisäisen laadukkaan vuorovaikutuksen tuloksena. Lisäksi jo varhaisempi tutkimus (Jain 1973) näki merkittäviä positiivisia yhteyksiä tehokkaan, tarkoituksenmukaisen ja riittävän vuorovaikutuksen sekä työntekijöiden työtyytyväisyyden välillä.

Oppaiden välillä oli huomattavia eroavaisuuksia sen suhteen, kuinka paljon vuorovaikutuksen sisältöihin keskityttiin. Osassa vietiin vuorovaikutuksen elementit hyvin käytännönläheisiin esimerkkeihin. Joukosta erottui erityisesti Johtajuuden seitsemän syntiä -opas, jossa käsiteltiin selvästi vähiten vuorovaikutuksen ja viestinnän sisältöjä. Kyseisessä oppaassa vuorovaikutuksen osatekijät jäivät enemmän maininnan tasolle ja ne vähäiset asiat, jotka voitiin mieltää vuorovaikutukseen liittyviksi sisällöiksi, liittyivät organisaation yhteiseen, jaettuun kieleen sekä teknologiavälitteisen viestintään. Johtajuuden seitsemän syntiä -oppaassa ei keskitytty alaisen ja johtajan väliseen vuorovaikutukseen, eikä se noussut oppaassa tärkeään asemaan. Kyseisen johtamisoppaan tekijät (Aspara, J. , Kietäväinen, T. , Mattila, P. , Tikkanen, H. & Isä Ambrosius. ) kyseenalaistavat johtajuuden ”harhoja”. Kirjassa

kuvatut harhat ja virheet on liitetty vertauskuvallisesti niin sanottuihin kuolemansynteihin: velttous, hekuma, mässäily, kateus, ylpeys, ahneus ja viha. Kirjassa keskitytään enemmän taloudelliseen näkökulmaan kuin vuorovaikutukseen. Tekijöiden taustat näkyvät selkeästi tavassa, jolla opas on kirjoitettu, sillä kirjan tekijöinä ovat kauppa- ja korkeakoulun professoreja, kuntaliiton varatoimitusjohtaja ja ortodoksisen kirkon edustaja. Kolme muuta opasta, Johtamisen taito, Menestyksen pelikirja ja Esimiestyön vaikeus ja viisaus käsittelevät kaikki varsin laajasti ja monipuolisesti vuorovaikutukseen liittyviä aiheita.

Esimiestyön vaikeus ja viisaus -oppaan kirjoittaja, organisaatiopsykologi Pekka Järvinen, on tunnettu johtamistyön kouluttajana ja kirjailijana. Järvisellä on pitkä kokemus esimiesten ja työyhteisöjen kouluttamisesta. Teoksessa näkyy kirjailijan psykologinen tausta ja näkökulma, sillä teoksessa pohditaan ihmiskäsitystä sekä pyritään lisäämään ymmärrystä ihmisten käyttäytymisen taustoihin. Esimiehelle pyritään antamaan työkaluja alaisten käytöksen ymmärtämiseen ja tätä kautta mahdollisuutta johtaa paremmin. Selkeästi eniten vuorovaikutukseen keskityttiin Johtamisen taito - ja Menestyksen pelikirja -oppaissa. Johtamisen taito -oppaassa vuorovaikutuksen sisältöjä käsiteltiin laajemmin, kun taas Menestyksen pelikirja -oppaassa keskityttiin vahvasti ryhmäviestintään, vuorovaikutustaitoihin ja esimiehen vuorovaikutustaitoihin. Johtamisen taito -oppaan taustalla on SOK:n entinen pääjohtaja, Arto Hiltunen. Johtamista käsitellään oppaassa monipuolisesti, myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tekijän pitkä kokemus johtamisesta sekä käytännön työstä näkyy oppaassa varsin käytännönläheisinä esimerkkeinä ja ohjeistuksina. Oppaassa nähdään olennaisena johtajan oma kehittyminen ja taitojen harjaannuttaminen, joka mahdollisesti juontaa kirjoittajan omasta mittavasta johtamiskokemuksesta. Menestyksen pelikirjan ovat kirjoittaneet Jukka Jalonen ja Ilkka Lampi. Jalonen on yksi menestyneimpiä suomalaisia jääkiekkovalmentajia ja hänet valittiin vuonna 2011 ”Vuoden positiivisimmaksi pomoksi”. Ilkka Lampi on puolestaan Kauppalehden pääkirjoitustoimittaja ja talousjournalisti. Jalonen ja Lampi kertovat esimerkkien avulla valmentavasta johtamistavasta, jossa positiivisen vuorovaikutuksen merkitys on olennainen. Kyseisen oppaan toisen kirjoittajan joukkueurheilutausta ja oppaan urheiluun viittaava nimi vaikuttivat osaltaan varmasti myös siihen, että ryhmäviestintä oli niin merkittävässä osassa.

Oppaissa käsiteltiin sosiaalisen tuen ja supportiivisen viestinnän sisältöjä vähäisissä määrin, vaikka kyseessä ovat työyhteisön ja työntekijän kannalta varsin olennaiset vuorovaikutuksen

ilmiöt. Kuitenkin aiemman tutkimuksen mukaan (ks. Mikkola 2000), sosiaalisella tuella on katsottu olevan tärkeä merkitys työyhteisön sisällä yksilön hyvinvoinnin kannalta. Sen on katsottu lisäävän työperäisestä stressistä selviytymistä ja vaikuttavan myös työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen. Oppaissa nähtiin tärkeänä johtajan taito arvioida, millaista tukea kukin johdettava tarvitsee työssään onnistumiseen ja työtehtävistä selviytyäkseen. Johtajan tulisi siis pystyä mukauttamaan omaa viestintäänsä tilanteen ja alaisen tarpeen mukaan sekä olla alaisten tavoitettavissa ja saatavilla. Tätä oppaiden ohjeistusta tukee aiempi tutkimus (ks. Mikkola 2000), jonka mukaan olennaista tuen antamisen kannalta on myös se, millaista tukea kussakin stressitilanteessa tarvitaan. Oppaissa nähtiin supportiivisen viestinnän näkökulman kannalta olennaisena henkilökohtainen vuorovaikutus sekä tarpeen ymmärtäminen ja siihen vastaaminen. Huomionarvoista tässä työssä on lopputulosten kannalta se, että koska supportiivisen viestinnän ja sosiaalisen tuen teemat jäivät oppaissa varsin yleiselle tasolle, niin näiden vuorovaikutusilmiöiden kautta johtamisoppailla olisi mahdollisuuksia syventää sisältöä näiltä osin ja lisätä siitä lukijan saatavaa hyötyä työyhteisön toimivuuteen. Kuitenkin aiemman tutkimuksen perusteella supportiivinen viestintä on olennaisessa merkityksessä organisaation hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta.

Yhtenä päätuloksena voidaan pitää palautteenannon merkitystä oppaiden sisällöissä. Palautetta, palautteenantotapaa sekä palautteenantovälineitä käsiteltiin laajasti. Onkin positiivista huomata, että kyseinen osatekijä nousi niinkin merkittäväksi teemaksi, sillä palautteen saaminen on erittäin tärkeää työntekijän kannalta. Kuten aiempien tutkimusten (ks. Sias 2009) tarkastelusta kävi ilmi, niin positiivisen ja kannustavan palautteen voidaan katsoa parantavan työntekijän motivaatiota ja kannustavan hyviin tuloksiin. Ja vaikka korjaavan palautteen antamista voidaan pitää epämiellyttävänä tai haasteellisena johtajan näkökulmasta, niin siitä huolimatta korjaavan palautteen antaminen on tärkeää työntekijän kehittymisen ja organisaation tuloksen kannalta. Oppaissa kannustettiin antamaan niin positiivista kuin korjaavaa palautetta. Positiivisen palautteen antamisen merkitys nähtiin olennaisena myös alaisen itseluottamuksen kannalta. Vaikka korjaavan palautteen antamista voidaan yleisesti vierastaa ja palaute saatetaan jättää jopa antamatta johtajan välitellessä mahdollisesti haastavaa tilannetta, on tiettyjä toimintatapoja, joita noudattamalla haastavakin palautetilanne saadaan hoidettua hyvin. Oppaiden sisällöissä, palautteen antamisen oletettiin olevan johtajalle haasteellista. Kuitenkin siihen kannustettiin ja siinä

onnistumiseen pyrittiin antamaan työkaluja. Palaute nähtiin oppaissa olennaisena johtamisen välineenä tehokkuutensa vuoksi. Palautteenanto tilanteena voi olla herkkä niin työntekijän kuin johtajankin kannalta. Aiemman tutkimuksen (ks. esim. Sias 2009) perusteella, johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisellä on olennainen merkitys palautteenantotilanteessa ja näin tilanne nähtiin myös oppaissa. Oppaiden mukaan palautteenantotilanteessa tärkeää on johtajan rohkeus viestiä ja mukauttaa vuorovaikutuksensa tilanteen vaatimalla tavalla. Oppaissa kannustettiin palautteenantotilanteessa avoimeen ja kasvokkaiseen vuorovaikutukseen. Tärkeänä pidettiin myös tilan antamista keskustelulle liittyen saatuun palautteeseen. Johtajaa kehoitettiin olemaan empaattinen, joka osaltaan voidaan nähdä myös supportiivisena viestintänä palautteenantotilanteessa. Onkin positiivista, että palaute oli niin laajasti käsiteltyä ilmiönä oppaissa.

Sanattomaan viestintään ja sen merkitykseen oppaissa keskityttiin puolestaan suppeasti, lähinnä "tunnelman luomisena" sekä mahdollisten väärinymmärrysten kautta johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa. Kuitenkin tutkimusten mukaan sanattoman viestinnän merkitysten havainnointi on osaltaan taitavaa vuorovaikutusta ja mahdollistaa osaltaan työyhteisössä tehokasta vuorovaikutusta. Sanaton viestintä ja sen tulkitseminen ovat siis merkittävässä osassa organisaatiokulttuurissa ja sen viestinnässä. (Harris & Nelson 2008, 135-137.) Sanattoman viestinnän osatekijöillä voidaan luoda mielikuvia organisaation toiminnasta, asemasta ja luonteesta, myös organisaation ulkopuolisille henkilöille. Näin ollen sanattoman viestinnän merkitys niin työyhteisön sisällä kuin myös organisaation ulkopuolelle on tärkeässä asemassa. Sanattoman viestinnän merkitys on suuri, sillä yksilön on katsottu uskovan enemmän sanattoman kuin sanallisen viestinnän merkityksiä, jos sanaton ja sanallinen viestintä olisivat ristiriidassa. (Harris & Nelson 2008, 135-137.) Sanattoman viestinnän merkitys osana johtajan vuorovaikutusosaamista on tärkeässä asemassa organisaation sisäisen vuorovaikutusilmapiirin kannalta, näin ollen tätä vuorovaikutuksen teemaa olisi voitu käsitellä oppaissa kattavammin ja laajemmin.

Kun tarkastellaan vuorovaikutusilmiöiden merkityksiä ja tuotoksia aineiston pohjalta, niin yhtenä päätuloksena voidaan pitää myös vuorovaikutuksen merkitystä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointia ei sanan varsinaisessa muodossa tullut esille oppaissa. Kuitenkin nostetut vuorovaikutukseen ja johtamiseen liittyvät teemat muodostavat osaltaan

työhyvinvoinnin elementtejä. Jepsenin ja Sheun (2003) mukaan yksi olennainen organisaation sisäisen laadukkaan vuorovaikutuksen positiivinen tulos on organisaation sisällä lisääntynyt tyytyväisyys työhön. Työtyytyväisyys voidaan määritellä yksilön työssä viihtymisenä ja niin sanottuna työstä pitämisenä. Rainan ja Roebuckin (2016, 101) mukaan Jain (1973) näki merkittäviä positiivisia yhteyksiä tehokkaan, tarkoituksenmukaisen ja riittävän vuorovaikutuksen sekä työssä onnistumisen ja työntekijöiden työtyytyväisyyden välillä. Welch ja Jackson (2007, 190-193) mukaan on useita myöhempiä tutkimuksia, jotka vahvistavat Jainin näkemystä ja onkin nähtävissä, että työntekijöiden tyytyväisyys työhön ja johtajaan on voimakkaasti sidonnainen vuorovaikutuksen laatuun ja määrään organisaation sisällä. Teemoja, jotka linkittävät vuorovaikutuksen sekä työhyvinvoinnin olivat kannustava ja osallistava johtaminen, ryhmän yhteisöllisyys ja toimivuus ja työntekijän psykologinen pääoma kuten itseluottamus.

Työhyvinvoinnin tutkimus on alunperin keskittynyt lähinnä työturvallisuuden edistämiseen sekä työntekijän sairauksien vähentämiseen. Nykyään kuitenkin tutkimus on laajentunut yksilöstä koko työyhteisöön ja sairauksien sijaan keskitytään terveyden edistämiseen. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 12.) On katsottu, että vain hyvinvoiva henkilöstö voi taata organisaation toiminnan tuloksellisuuden. Henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämistä voidaan pitää haastavana niin yritykselle kuin sen henkilöstöllekin, ja vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä sekä edistämisestä on molemmilla. Henkilöstön työhyvinvointi koostuu terveydestä, osaamisesta ja työympäristöstä sekä työoloista. (Viitala 2004, 290-291.) Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat johtaminen, organisaation piirteet, työyhteisön sisäinen ilmapiiri sekä myös työntekijän oma tulkinta työyhteisöstään. Myös suhteet muihin yhteistyötahoihin, esimerkiksi asiakkaisiin, sekä työntekijän oma persoona ja kotiolot vaikuttavat yksilön kokemukseen työhyvinvoinnista. Näin ollen, työhyvinvointi on siis monen tekijän summa. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.) Työhyvinvointiin liittyen, on alettu puhua voimavaralähtöisestä työhyvinvointiajattelusta. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja. Niin sanottua pahoinvointia voidaan puolestaan ehkäistä pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Tästä on käytetty myös käsitettä tasapainomalli, eli työhyvinvointi mahdollistuu, jos työn myönteiset tekijät ovat suuremmat kuin sen kuormittavat tekijät. Työn voimavaroina nähdään kannustava ja



osallistava johtaminen, innovatiivinen ja luova ilmapiiri, työn hallinta ja vaikuttamisen mahdollisuudet sekä kehittymisen mahdollisuudet. Puolestaan ryhmän voimavaroja lisäävät yhteisöllisyys ja ryhmän toimivuus. Lisäksi yksilöllisinä voimavaroina nähdään psykologinen pääoma, johon kuuluvat itseluottamus, toiveikkuus ja sitkeys, sekä riittävä osaaminen, terveys ja fyysinen kunto. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.) Voimavaralähtöisessä työhyvinvointiajattelussa nousee siis myös kantavaksi ajatukseksi tässäkin työssä olennaisessa asemassa oleva vuorovaikutuksen merkitys. Eniten työoloihin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä on lisääntyneet kiire, työn jatkumisen epävarmuus ja huonot työjärjestelyt. Lisäksi palkkaukseen ja arvostukseen liittyvät tekijät vaivaavat työelämässä. Työn määrän ja vaatimuksien sopiva rytmittämien edesauttaa hyvinvointia työssä. Työntekijän pitää voida ja ehtiä palautua työstään sekä saada riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia tehdä keskeneräiseksi jääneet työt valmiiksi. (Viitala 2004, 292-293.) Mahdollista työssä uupumista voidaan ehkäistä ja vähentää hyvällä järjestelmällisellä työsuunnittelulla. Fyysisen hyvinvoinnin osalta, työtehtäviä ja työoloja voidaan suunnitella niin, että turha fyysinen kuormitus minimoidaan esimerkiksi käyttämällä apuvälineitä, parempia työmenetelmiä sekä tehdään tilannetta parantavia tilajärjestelyjä. Puolestaan psyykkisen hyvinvoinnin kannalta voidaan työhyvinvointia lisätä järjestämällä itsensä kehittämisen mahdollisuuksia ja lisäämällä toimintavapautta työssä. (Viitala 2004, 293-294.) Vaikka kyseessä on varsin konkreettisia ja käytännönläheisiä ratkaisuja työhyvinvoinnin parantamiseksi, niin nämä toimet kuitenkin parhaiten mahdollistanee avoin vuorovaikutuskulttuuri organisaation sisällä.

Työhyvinvointi näkyy organisaatiossa tuottavana voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden työyhteisössä ja houkuttelee organisaatioon uusia osaavia työntekijöitä. Jos työyhteisössä voidaan hyvin, niin se auttaa kestämään myös tilapäiset vastoinkäymiset ja ongelmatilanteet paremmin. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.) Rainan & Roebuckin (2016, 102) mukaan Weiss & Cropanzo (1996) näkevät johtajan ja työntekijän välisen suhteen vaikuttavan merkittävästi työpaikan ilmapiiriin ja sekä osaltaan työhyvinvointiin. Johtaja, jonka niin sanaton kuin sanallinen viestintä on alaisiaan kohtaan ystävällistä, välitöntä ja avointa, sai tutkimuksen mukaan positiivista palautetta ja tällaisissa organisaatioissa työntekijöiden työtyytyväisyys oli korkea. Puolestaan johtajan haluttomuus viestiä sekä epäystävällinen viestintä alaisiaan

kohtaan aiheutti osaltaan matalaa työssä viihtyvyyttä organisaatioissa. *Yksilössä työhyvinvointi näkyy motivaationa ja työnäilynä.* Katsotaan, että työhyvinvointi syntyy työntekijän ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja *aktiivisen vuorovaikutussuhteen* ansiosta. Työhyvinvointi yksinkertaisuudessaan on sitä, että töihin on mukava tulla. (Manka, Heikkilä-Tammi, & Vauhkonen 2012, 13.) Oppaissa tuotiin esille myös taloudellinen näkökulma hyvinvoinnista ja näin ollen tuottavasta työntekijästä. Oppaissa tuli esille palautteeseen sekä neuvottelutaitoihin liittyvissä teemoissa ymmärrys siitä, että pettynyt työntekijä voi helposti siirtyä toisen työnantajan palvelukseen, jos kokee kohdanneensa epäreilua tai epätasa-arvoista kohtelua. Kuten jo aiemmin tässä työssä on tullut esille, niin vuorovaikutusosaamiseen liittyvin tavoin voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista työhön ja vähentää turhaa vaihtuvuutta organisaatiossa (Raina & Roebuck 2016, 97-98). Tämänkaltaisen taloudellisen ja tuloksellisen hyötyä nähtiin siis oppaissa merkityksellisenä johtajan riittävän vuorovaikutusosaamisen osalta organisaation tuottavuuden kannalta. Kokonaisuudessaan, kun katsotaan, että työhyvinvointi syntyy työntekijän ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja *aktiivisen vuorovaikutussuhteen* ansiosta, jota oppaissa pidettiin tärkeänä, voidaan katsoa että työhyvinvoinnin merkitys oppaissa oli olennaisessa roolissa esille tulleiden vuorovaikutusteemojen kautta.

Kaiken kaikkiaan johtamisoppaissa johtajan vuorovaikutusosaaminen oli merkittävässä roolissa kokonaisuuden kannalta. Edellä käsitellyt palautteenanto ja työhyvinvointi linkittyivät vahvasti johtajan vuorovaikutusosaamisen kanssa yhteen. Myös muiden teemojen osalta, johtajan vuorovaikutusosaaminen oli varsin merkittävässä roolissa oppaiden sisällöissä. Oppaissa vuorovaikutustaidot nähtiin olennaisena johtamistaitona, jolla mahdollistetaan toimiva organisaatiokulttuuri. Hyvänä johtamistaitona pidettiin määrätietoista johdonmukaisuutta kaikessa johtamisessa, jonka myös nähtiin sisältävän johdonmukaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen organisaatiossa. Johtajan hyvät vuorovaikutustaidot nähtiin työyhteisön kehittyvän vuorovaikutuksen edellytyksenä ja perustana. Yhtenä johtajuuden keskeisenä tehtävänä nähtiin välittömän ja avoimen vuorovaikutuksen luominen, edistäminen ja sen ylläpitäminen. Vuorovaikutusosaaminen osana johtamistaitoja oli siis nähtävissä suurimmas-  
sa osassa aineistoa lähes kaikissa vuorovaikutuksen teemoissa.

## 5.2 Tutkielmaprosessin arviointia

Tutkielma pyrittiin toteuttamaan tarkasti ja aineistoon tutustuttin huolellisesti ennen sen tarkempaa tulkintaa. Johtaminen, johtajuus ja johtamistaidot ovat kiinnostaneet ihmisiä jo pitkään, eikä kiinnostukselle näy loppua. Tässä mielessä johtamisoppaisiin syventyminen vuorovaikutuksen näkökulmasta on varsin relevanttia. Aineistoon ei haluttu opasta, joka keskittyisi erityisesti vuorovaikutukseen, vaan haluttiin nähdä, kuinka olennaiseen osaan vuorovaikutus nousee johtamisoppaissa, jotka eivät ole vuorovaikutukseen keskittyviä oppaita. Puheviestinnän tutkimuksen kannalta oppaiden vuorovaikutuskeskeisyys voidaan nähdä positiivisena asiana.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden parantamisen keinoina voidaan pitää tekstien analysoimisessa tehtyjä perusteltuja ja aukikirjoitettuja kategorisointeja, joita pyrittiin tekemään myös tässä työssä. Puolestaan uskottavuudessa, tutkimuksen pätevyyttä voidaan arvioida sillä, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja ovatko saadut tulokset ja päätelmät niin sanotusti oikeita. Tässä työssä aineistoa analysoitiin perusteellisesti ja huolellisesti. Kuitenkin validiteettiin liittyy olennaisena kysymys myös siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen käsitys kielestä tutkijoilla on. Näin ollen on mahdollista, että toisen henkilön tekemänä tämänkin aineiston pohjalta tehty analyysi näyttäytyisi toisenlaisena. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Vuorovaikutus nähtiin oppaissa hyvänä ja tärkeänä asiana ja niissä käsiteltiin suurimmalta osin kokonaisuuksia laajasti. Ylipäänsä vuorovaikutus nähtiin pääsääntöisesti avaimena luottamukseen esimiehen ja alaisten välillä sekä ymmärrettiin tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen merkitys organisaation toiminnan ja tehokkuuden kannalta. Aihetta olisi voinut käsitellä laajemmin ottamalla aineistoon useampia oppaita, mutta sen hetkisen johtamisoppaiden tarjonnan puitteissa valitut neljä opasta vaikuttivat riittävältä ja sopivalta määrältä aineistoksi. Jatkotutkimusmahdollisuutena voisi olla mielenkiintoista tutkia muutosta ajassa; aineistona voisi käyttää oppaita esimerkiksi kymmenen vuoden julkaisuvälein ja näin tarkastella sitä, onko vuorovaikutus sisältönä lisääntynyt tai muuttunut.

## KIRJALLISUUS

Albrecht, T. L. & Adelman, M. L. 1984. Social support and life stress. New directions for communication research. *Human Communication Research* 11, 3-32.

Ashford, S. J. (1993). The feedback environment: An exploratory study of cue use. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 201–225.

Bennis, W. & Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Suom. P. Rajala. Helsinki: Weilin+Göös.

Hackman, M. & Johnson, C. 2009. Leadership: a communication perspective. 5. painos. Long Grove: Waveland.

Harris, T. & Nelson, M. 2008. Applied organizational communication. 3. painos. New York: Taylor & Francis Group, LLC.

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

Jain, H. C. (1973). Supervisory communication and performance in urban hospitals. *Journal of Business Communication*, 23(1), 103–117.

Jepsen, D. A. & Sheu, H. 2003. General Job Satisfaction From a Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches at Two Career Stages. *The Career Development Quarterly*, 52, 162-179.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. Tiimit ja tuloksekas työ. Suom. M. Tillman. 5. painos. WSOY: Helsinki.

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

Kotter, J.P. 1999. On what leaders really do. Boston: Harvard Business School Press.

Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylä Studies in Humanities 225. Jyväskylän yliopisto.

Leung, J., 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

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, Humanistinen tiedekunta. <<http://www.jyu.fi/mehu>>. Viitattu 17.12.2016.

Lämsä, A. & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Manka, M-L. , Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Mikkola, L. 2000. Supporttiivinen viestintä ja sosiaalinen tuki työyhteisössä. Teoksessa M. Valo (toim.) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*, 110-128. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Northouse, P. 2007. *Leadership: theory and practise*. 4. painos. Thousand Oaks: Sage.

Raina, R. & Roebuck, D. B. 2016. Exploring Cultural Influence on Managerial Communication in Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and the Employees' Propensity to Leave in the Insurance Sector of India. *International Journal of Business Communication* 53, 97-130.

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

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 17.12.2016.)

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

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

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

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1–74.

Welch, M. & Jackson, P. R. 2007. Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198.