

<http://www.jyu.fi/library/tutkielmat/200/>

VAIKUTTAMINEN JOHTAMISTYÖSSÄ

Naisjohtajien käsityksiä omasta vaikuttamisestaan työssä

Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 1997
Sonja Kurki

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Sonja Kurki	
Työn nimi Vaikuttaminen johtamistyössä: Naisjohtajien käsityksiä omasta vaikuttamisestaan työssä	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Syky 1997	Sivumäärä 106 (+ yksi liite)
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä työssä selvitettiin johtajien omia käsityksiä johtamistyöhön kuuluvasta vaikuttamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksen informanteina olivat palvelualueiden keskijohdon naisjohtajat (N = 11). Heidät valittiin kohderyhmäksi, koska naisjohtajia ja heidän käsityksiään vaikuttamisesta on tutkittu varsin vähän ja koska kirjallisuudessa naisjohtajien johtamistyylistä tai toimintatavoista esiintyy eriäviä näkemyksiä. Samalla haluttiin selvittää vaikuttamista koskevien käsitysten yhteneväisyyttä ja/tai eroavuutta jakamalla tutkimuksen kohderyhmän johtajuus ns. perinteisiin johtajiin ja tiimin vetäjiin. Lisäksi vaikuttamisesta haluttiin saada suomalaisten johtajien omia näkemyksiä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin vaikuttamistutkimusten kyselylomakelinjasta poikkeavasti teemahaastattelua, ja apuna käytettiin vaikuttamisstrategialistaa. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, ja aineisto analysoitiin kvalitatiivisesti.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella johtajat näkevät vaikuttamisensa johtamistyössä hyvin myönteisenä, tavoitteellisena ja vuorovaikutuksellisena prosessina. Johtamistyön vaikuttaminen on informoimista, motivoimista, asenteiden ja mielipiteiden muokkausta sekä tarvittaessa suostuttelua. Johtajat pyrkivät vaikuttaessaan käyttäytymään avoimesti ja motivoivasti. Tämän tutkimuksen johtajat eivät pitäneet asemavaltaa vaan nimenomaan henkilökohtaista, oman asiantuntijuuden ja persoonallisuuden kautta tulevaa valtaa tärkeänä. Ns. perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien vaikuttamiskäsitysten keskinäiset erot olivat hyvin pieniä tai niitä ei ollut ollenkaan. Kuitenkin voidaan todeta, että tiimin vetäjien käsitykset omasta vaikuttamisestaan korostivat enemmän vuorovaikutuksellisuutta ja tasavertaisuutta muiden tiimiläisten kanssa kuin mitä ns. perinteisten johtajien käsitykset kuvastivat työntekijöihinsä.</p>	
Asiasanat Johtajuus, myönnyttäminen, suostuttelu, tiimin vetäjä, vaikuttaminen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto/Tourulan kirjasto
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1 JOHTAJA JA VAIKUTTAMINEN	1
2 VAIKUTTAMISEN TUTKIMINEN JA KÄSITTEET	4
3 VAIKUTTAMINEN JOHTAJUUDEN KUVAAJANA	7
3.1 Johtajien henkilökohtaiset piirteet	8
3.2 Johtamistyyli ja vaikuttaminen	10
3.3 Vaikuttamistilanteet	12
3.4 Valta ja vallankäyttö	14
3.5 Vaikuttamisstrategiat	17
3.6 Sukupuoli	20
3.7 Tiimin johtajuus	23
4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	27
4.1 Tutkimuskysymykset	27
4.2 Tutkimusmenetelmä ja sen toteutus	28
4.3 Tutkimuksen kohderyhmä	29
4.4 Haastattelut ja vaikuttamisstrategialista	31
4.5 Aineiston järjestely, käsittely ja analysointi	33
5 VAIKUTTAMINEN JA SUOSTUTTELU JOHTAMISTYÖSSÄ	35
5.1 Vaikuttamisen määrittely	36
5.2 Suostuttelun määrittely	38
5.3 Vaikuttamistilanteet ja strategiat	40
5.3.1 Perinteisten johtajien käsitykset	40
5.3.2 Tiimin vetäjien käsitykset	43
5.4 Suostuttelutilanteet ja strategiat	46
5.5 Eniten ja vähiten käytetyt strategiat	50
5.5.1 Työntekijöihin kohdistuvat vaikuttamisstrategiat	51
5.5.2 Esimiehiin kohdistuvat vaikuttamisstrategiat	54
5.6 Yhteenveto ja vertailu vaikuttamisen ja suostuttelun käsityksistä	55

6	VAIKUTTAMISSUHTEET	57
6.1	Oman vallan merkityksellisyys	57
6.2	Ryhmän merkityksellisyys	60
6.3	Vaikuttamissuhteet ja tietyt vaikuttamistilanteet	62
6.3.1	Työntekijälle kuulumattoman tai ei-kiinnostavan tehtävän tekemään saaminen	63
6.3.2	Esimiehelle oman näkemyksen tai idean esittäminen	66
6.3.3	Kollegojen kanssa resurssien jakaminen tai niiden varmistaminen	67
6.4	Yhteenveto	69
7	OMA PERSOONALLISUUS JA SEN MERKITYS VAIKUTTAMISESSA	70
7.1	Itseä kuvaava eläinsymboli	70
7.2	Oma luonne	71
7.3	Elämänpäämäärä	73
7.4	Persoonallisuuden merkitys	74
7.5	Yhteenveto	75
8	VAIKUTTAMISESSA ONNISTUMINEN	76
9	VAIKUTTAMISEEN LIITTYVÄT TULEVAISUUDEN MUUTOKSET	78
10	DISKUSSIO	81
10.1	Tutkimuksen päätulokset	81
10.2	Käsitysten suhde kirjallisuuteen ja käsitysten selittäminen	85
10.3	Johtopäätökset	87
11	TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOIMINEN	90
11.1	Haastattelut	90
11.2	Kokonaisuus ja joitakin sen osia	92
11.3	Tiedon käyttökelpoisuus ja jatkotutkimus- ym. aiheet	94
	Kirjallisuus	95
	Liite	

1 JOHTAJA JA VAIKUTTAMINEN

Johtaminen on nykyisin yhä enemmän ihmissuhdeosaamista, ja tulevaisuuden tutkijat (Mannermaa 1994) sekä johtajuus- ja muut gurut (Aburdene ja Naisbitt 1993; Drucker 1996) näkevät esimiehenä toimimisen yhtenä ihmissuhdeosaamisen vaativimmista töistä. Tulevaisuudessa johtajan työajasta vähintään 70 prosenttia vaatii aktiivista ihmissuhdeosaamista (Mannermaa 1994: 24) ja vuorovaikutuksellista vaikuttamista pyrittäessä työyhteisön päämääriin. Erilaiset ryhmätyömuodot, kuten tiimityöskentely, on myös yhteisöissä alettu nähdä edistävän johtamisen vuorovaikutuksellisuutta ja tehokkuutta.

Johtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä on vaikuttaminen, jota on tutkittu varsinkin käyttäytymistieteissä. Epäsuorasti vaikuttamista on tutkittu muun muassa selvittämällä johtajan persoonallisuutta, valtaa ja tilannetekijöitä. Viestintätieteiden vaikuttamistutkimuksessa on nähtävissä linja siirryttäessä suostuttelusta (persuasion) myönnyttämiseen (compliance gaining). Samanaikaisesti vaikuttamisen painopiste on siirtynyt yksisuuntaisesta ja kertaluontoisesta vaikuttamisesta vuorovaikutteiseen prosessiin. Samoin vaikuttamiseen suostutteluna sisältyvä manipulointinäkemys on vähentynyt siirryttäessä myönnyttämisen käsitteeseen, jossa korostuu kohteen oma reagointi.

Johtamistutkimus samoin kuin vaikuttamistutkimus ovat suurelta osin olleet kvantitatiivista kyselytutkimusta, jolloin informantit ovat pitkälti vain reagoineet valitsemalla tutkijan tarjoamista vaihtoehdoista parhaiten sopivan. Todennäköisesti ainakaan Suomessa ei ole verrattu uutta johtajuutta, kuten tiimin vetäjänä vaikuttamista, perinteisempiin johtamistapoihin tai selvitetty kvalitatiivisesti keskijohdossa työskentelevien käsityksiä omasta vaikuttamisestaan.

Tässä työssä pyritään selvittämään tutkimuskirjallisuuden mielikuvaa johtajan merkityksellisestä vaikuttamisesta sekä empiirisessä osassa teemahaastattelulla selvittämään keskijohdon edustajien käsityksiä omasta vaikuttamisestaan työyhteisössä. Keskijohdon määrä on viime vuosina nopeasti pienentynyt, kun organisaatioiden hierarkiatasoja on pyritty häivyttämään ja ottamaan käyttöön ryhmätyöskentelymuotoja, kuten tiimit. Tällöin monista esimiehistä on tullut tiimin vetäjiä. Tämän tutkimuksen kohderyhmä muodostettiin hierarkkisessa yhteisössä toimivista ns. perinteisistä johtajista sekä tiimin vetäjistä. Samalla selvitettiin näiden kahden informanttiryhmän käsitysten samanlaisuutta tai eroavuutta.

Tutkimuksen kohderyhmä olisi voinut olla molempia sukupuolia edustava. Tässä tutkimuksessa päätettiin kuitenkin ottaa informanteiksi pelkästään naisjohtajia, koska heitä on yleensä vähemmän vielä tutkittu ja koska kirjallisuudessa esiintyy ristiriitaista näkemystä naisjohtajien paremmuudesta muun muassa sosiaalisten taitojen suhteen. Tämä tutkimus ei kuitenkaan pyri selvittämään nimenomaan naisjohtajien vaikuttamista, vaan työssä pyritään luomaan kuvaa eri palvelualoja ja erilaista johtajuutta edustavien johtajien vaikuttamisen käsityksistä. Koska kuitenkin kyse on vain toisen sukupuolen käsityksistä, näkyy se myös tutkimuksen nimessä.

Tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa vaikuttamisstrategioista ja tilannetekijöiden merkityksestä vaikuttamiseen työyhteisön sisällä johtajien omina näkemyksinä. Samalla tarkoitus on verrata perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien käsitysten yhteneväisyyttä ja/tai eroavuutta. Tutkimustieto voi auttaa ymmärtämään johtamisen ja yleensäkin vaikuttamisen laajemmin prosessina ja vuorovaikutteisena tapahtumana yhden osapuolen näkökulmasta. Samoin tutkimustuloksia voidaan käyttää tiimityöskentelykoulutuksessa havainnollistamaan sitä, millaisia toimintatapoja tiimityöskentelyn periaatteet sisäistäneillä johtajilla on työntekijöiden eli tiimiläisten kanssa. Haastattelujen kertaluonteisuuden ja liiallisen pitkittymisen vuoksi tutkimus on rajattu työyhteisön sisällä tapahtuvaan vaikuttamiseen, ja ulkopuolella tapahtuvan viestinnän poisjättämisellä aineistoon pyrittiin saamaan lisäsyvyyttä keskittymällä vaikuttamisen eri kohderyhmiin tai tilanteisiin.

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat

- 1) johtaja
- 2) johtaminen
- 3) tiimi
- 4) vaikuttaminen
- 5) vaikuttamisstrategiat.

Johtaja on yhteinen nimitys niin perinteisessä esimies-alaisuudessa toimivalle esimiehelle kuin tiimin jäsenien kanssa toimivalle tiimin vetäjälle. Nämä johtajat edustavat keskijohtoa, ja johtajan synonyyminä käytetään esimiestä. Kohderyhmistä puhuttaessa käytetään nimityksiä perinteiset johtajat ja tiimin vetäjät.

Johtaminen on johtamistyötä, jossa yhdistyvät niin ihmisten kuin asioiden johtaminen, ja näiden molempien tavoitteellisuudella pyritään saavuttamaan organisaation päämääriä yhdessä työntekijöiden, omien esimiesten ja kollegojen kanssa.

Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on yhteiset päämäärät, suoritustavoitteet ja toimintamallit sekä toisiaan täydentävät taidot. Muista ryhmistä tiimin erottaa luja sitoutuneisuus, auktoriteetin puuttuminen sekä tiimiläisten kokema yhteisvastuullisuus suorituksistaan.

Vaikuttamisella tarkoitetaan johtajan työntekijöihin, omiin esimiehiin tai kollegoihin kohdistuvaa käyttäytymistä, jonka tarkoituksena on saada kohteessa aikaan ajatusten, mielipiteiden tai käyttäytymisen tasolla johtajan haluamaa muutosta. Vaikuttamisen alakäsitteinä käytetään myönnyttämistä (compliance gaining) ja suostuttelua (persuasion), joihin liittyy vaikuttamisen kohteen jonkin asteinen vastustus.

Vaikuttamisstrategiat ovat johtajan käyttämiä keinojen eli taktiikoiden yhdistelmiä tai vaihteittaisia taktiikoita, joiden avulla johtaja pyrkii saamaan aikaan vaikuttamiskohhteessa haluamaansa kognitiivista ja behavioraalista muutosta.

2 VAIKUTTAMISEN TUTKIMINEN JA KÄSITTEET

Vaikuttamistutkimusta on tehty eniten suostuttelun (persuasion) osalta, josta 1980-luvulla alettiin käyttää myönnyttämisen (compliance gaining) käsitettä. Valtaosaltaan positivistisissa vaikuttamistutkimuksissa päähuomio on ollut vaikuttamisstrategioiden ja taktiikoiden löytämisessä sekä niiden luokittelemisessa. Vaikuttamistutkimusten luonne on siis pitkälti ollut todentaa ja kategorioida tunnettuja vaikuttamiskeinoja eikä niinkään etsiä ja tulkita vaikuttamista ilmiönä. Niinpä vaihtelevien tutkimuskontekstien ja kohderyhmien sekä tutkimusongelmien mukaan on luotu erilaisia vaikuttamisen strategioiden ja taktiikoiden luokituksia.

Usein tutkimuksissa johtajiksi nimetyt ovat olleet muita kuin varsinaisia liike-elämän tai muun toimialan johtajia, kuten college-opiskelijoita, joita on ymmärrettävästi ollut helpompi saada koehenkilöiksi tai vastaajiksi. Kuitenkin heidän ikäeronsa sekä kokemuksen ja tietämyksen mahdollinen laadullinen ero verrattuna johtamistyötä tekeviin on voinut jonkin verran vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkimuskohderyhmänä olleiden aitojen johtajien ja collegeopiskelijoiden onkin huomattu eroavan jonkin verran toisistaan vaikuttamisen strategiavalinnoissa (Krone ja Ludlum 1990: 124). On myös havaittu, että laboratorionkokeissa ja kyselylomaketutkimuksissa on saatu jonkin verran erilaisia tuloksia esimerkiksi sukupuolten välisistä eroista, mutta aidoissa ympäristöissä tehtyinä näitä eroja ei ole havaittu (ks. esimerkiksi Eagly ja Johnson 1990). Johtamistutkimuksia on ylipäättään kritisoitu siitä, että niissä johtaminen erotetaan varsinaisesta kontekstista ja tilanteista, jolloin voidaan saada vain yleistyksiä ja vähemmän tilanteikköiden vaikutuksesta kertovaa tietoa.

Kuitenkin vaikuttaminen on viimeaikaisten näkemysten mukaan nimenomaan tilanne- ja suhdesidonnaista. Koska vaikuttamista koskevaa yleistä tietoa on jo paljon, kaivattaisiin nyt nimenomaan esimerkiksi johtajien ja heidän kanssaan toimivien omia näkemyksiä sekä tietoa erilaisten johtamismenetelmien vaikutuksesta johtamiskäyttämiseen. Samoin tarvittaisiin aidoista vuorovaikutustilanteista saatavaa vaikuttamisen tutkimustietoa.

Viime aikoina on esitetty kritiikkiä myös vaikuttamisen strategia- ja taktiikkanimitysten käyttöä ja varsinaista luokittelua kohtaan (Kellerman ja Cole 1994). Luokittelua on pidetty ongelmallisena muun muassa puutteellisen määrittelyn, ateoreettisuuden ja päällekkäisyyden vuoksi. Tämä kritiikki on aiheellista, mutta yhtenäisiä taksonomioita

tai muita periaatteellisia ratkaisuja ei ole myöskään ongelmatonta tuottaa. Toisaalta varsinkin kvalitatiivista tutkimusotetta käytettäessä valmiiden luokkien käyttäminen voi myös kahlita tutkimusaineistoon perehtymistä, tulkitsemista ja sen ymmärtämistä.

Vaikuttaminen voidaan määritellä interpersonaalisenä viestintänä kuten Redmond (1995: 10): "... individuals mutually affecting some change in their partners." Tällöin korostetaan vuorovaikutusta, jossa molemmat osallistujat saavat aikaan toisessa muutoksia. Tutkimuskirjallisuudessa käytetään käsitteitä *interpersonaalinen vaikuttaminen* (interpersonal influence), *suostuttelu* (persuasion) ja *myönnyttäminen* (compliance gaining) joko täysin tai lähes synonyymisesti. Myös termiä *sosiaalinen vaikuttaminen* (social influence) käytetään, yleensä interpersonaalisen vaikuttamisen synonyyminä.

Vaikuttamisen eri käsitteiden käyttöä ei tutkimuksissa ole juurikaan määritelty, nähtävästi niiden näennäisen itsestäänselvyyden vuoksi. Kirjallisuudessa interpersonaalinen vaikuttaminen nähdään pääosin dyadien vaikuttamisviesteinä ja muualla kuin organisaatiokontekstissa tapahtuvana. Esimerkiksi interpersonaalisisissa vaikuttamissuhteissa ei yleensä ole samoin kuin organisaatioissa jäsensuhteisiin kuuluvia vallan ja aseman luomia pelisääntöjä siitä, kuka lähestyy ketä ja millä tavoin. Samoin johtajan vaikuttamiseen liittyvät tehokkuuden ja yhteisön toiminnan tarkoituksenmukaisuuden vaatimukset, joita ei esimerkiksi kahden ystävän vaikuttamissuhteessa ole. Toisaalta johtajan vaikuttamispyrkimykset ja vaikuttamiskäyttäytyminen voivat sisältää yhteisiä piirteitä organisaatiokontekstin ulkopuolisen interpersonaalisen vaikuttamisen kanssa, kuten tiettyjen vaikuttamisstrategioiden käytön vaikutusta suhteeseen ja kasvujen säilyttämisen varmentamiseen. Johtajan vaikuttaminen on myös laajempaa kuin vain yhtä henkilöä kerrallaan koskevaa eli muutaman työntekijän ryhmistä suurempiin ryhmiin. (Ks. esimerkiksi ja Trenholm ja Jensen 1992: 323; Krone ja Ludlum 1990: 124.) Uusimmasta kirjallisuudesta on kuitenkin havaittavissa johtamisen näkeminen myös interpersonaalisen viestinnän, ei vain organisaatioviestinnän piiriin luettavaksi. (Knapp, Miller ja Fudge 1994.)

Suostuttelu voidaan määritellä yritykseksi vaikuttaa jonkun käyttäytymiseen, asenteisiin ja uskomuksiin. Myönnyttäminen puolestaan on sosiaalista vaikuttamista, jossa kohteena oleva kokee painostusta tehtyä ehdotusta kohtaan. Tämä koettu painostus, varsinkin vaikuttamaan pyrkivän kanssa olevissa läheisissä suhteissa, kontrolloi kohteen reaktiota viestiin. Vaikuttaminen voidaan nähdä jatkumona, jonka toisessa ääri-

päässä on suostuttelu ja toisessa pakottaminen (coercion), joka on sosiaalista vaikuttamista, jossa viestin vastaanottajalle ei anneta vapaata mahdollisuutta vastata viestiin. Suostuttelu sisältää kohteen kannalta vaihtoehtoja ja siinä käytetään verbaalisia ja nonverbaalisia keinoja, kun taas pakottamisessa vaihtoehtoja ei ole ja siinä käytetään pakottavaa voimaa (force). (Ks. esim. Larson 1992.) Suostuttelun ja pakottamisen välisellä jatkumolla on eriasteista vastustamista, ja sen keskivaiheille voidaan sijoittaa manipulointi, joka on toisen ajatusten ohjailemista haluttuun suuntaan vaikuttajan omien tarkoitusperien saavuttamiseksi.

Suostuttelututkimusta on tehty pitkään, ja suostuttelun käsite on muuttunut vuosikymmenien myötä manipuloinnin näkökulmasta yhä myönteisemmäksi ja suostuteltavan osuutta korostavaksi. Suostuttelun strategioita ja taktiikoita tutkittiin ensin suostuttelijan näkökulmasta. Myöhemmin heräsi kiinnostus selvittää, miksi suostuttelu onnistuu tai epäonnistuu, eli miksi joku on suostuteltavissa. 1980-luvulla alkoi myönnyttämisen tutkimus, joka kohdistuu toiminnan interaktiiviseen prosessiin, suhteeseen ja strategioihin. (Ellis 1994; Larson 1992.)

Myönnyttämistutkimuksen neljä päälinjaa ovat olleet strategiat, tilannevaihtelut, vastustaminen ja yksilölliset erot. (Fitch 1994: 186.) Ensin tutkittiin strategioita ja sitten kielellisten vaikuttamisviestien sisältöä. Varsin paljon on tehty myös erilaisten suostuttelutilanteiden ulottuvuuksien tunnistamista ja strategioiden käytön yhteensovittamista tilannetyyppeihin. Myöhemmin on tutkittu vaiheittain etenevää myönnyttämistä (sequential compliance gaining) eli on yritetty saada vastausta siihen, mitä vastaaja tekisi, mikäli hänen ensimmäinen tai toinen myönnyttämisyrityksensä epäonnistuisi. Samoin on tutkittu persoonallisuusmuuttujien, kuten dogmaattisuuden, machiavellisuuden ja viestintäarkeuden, vaikutusta strategioiden valintaan. Viime aikoina uutena tutkimusalueena on ollut kulttuuristen tekijöiden vaikutus myönnyttämisessä (esimerkiksi Fitch 1994). Tutkimuksessa on huomio ollut tavallisesti joko puhutuissa tai kirjoitetuissa suostutteluviesteissä. Tässä tutkimuksessa fokus on laajemmin johtajien kuvaa- missa käsityksissä vaikuttamisviesteistään ja muista vaikuttamiseen liittyvistä tekijöistä. Tässä työssä vaikuttaminen nähdään vuorovaikutuksellisenä ja päämäärähakuisena viestintänä, joka tarvittaessa sisältää suostuttelua ja/tai myönnyttämistä. Empiirissä osassa etsitään vastausta myös siihen, kuinka johtajat mieltävät vaikuttamisen käsitteen.

3 VAIKUTTAMINEN JOHTAJUUDEN KUVAAJANA

Vaikuttaminen on yksi johtamisen tärkeimmistä ja jatkuvista tehtävistä, ja toisaalta johtajuus on yksi monipuolisimmista ja kokonaisvaltaisimmista vaikuttamisen ilmentymistä. Vaikuttaminen ilmenee ihmisten johtamisessa (leadership) esimerkiksi motivoimisena, ohjaamisena ja tukemisena (Lönqvist 1994; Yukl 1989) sekä uusien merkitysten ja visioiden luomisena (Juuti 1994b). Perinteisesti asioiden johtamisen (management) on nähty olevan pääjohtamismenetelmä, jonka yksi osa-alue on ihmisten johtaminen. Varsinkin 1990-luvulla on alettu puhua leadershipistä johtajuutena erotuksena johtamistyöstä. Tällöin management on johtamisen ammattitaitoa ja sen osa-alueita ovat esimerkiksi johtamisfunktiot, kuten suunnittelu, toteutus ja valvonta. Leadership puolestaan on henkilökohtaista vaikuttamista, visiointia ja visioiden jakamista ja sitouttamista. (Ks. esimerkiksi Yukl 1989: 5; Nurmi 1994: 21.) Tässä työssä käytetään kuitenkin johtajuutta ja johtamista toistensa synonyymeinä, samoin johtajan synonyyminä käytetään esimiestä.

Johtajuus ja johtaminen ovat tämän vuosisadan yksi tutkituimmista ilmiöistä psykologian, sosiaalipsykologian, liiketaloustieteen ja viestintätieteiden aloilla. Eri tieteiden alueilla on etsitty vastausta kysymyksiin, mikä tekee henkilöstä johtajan, millainen johtaja on, miten hän käyttäytyy ja miten tehokas johtaja eroaa tehottomasta. Lähestymistapojen moninaisuuden ja eroavuuden vuoksi myös saadut vastaukset ovat vaihdelleet, eikä vielääkään ole löydetty yhtä suurta johtamista selittävää teoriaa.

Myöskään vaikuttamistutkimus ei ole saanut kootuksi yleispätevää teoriaa. Sosiaalinen vaikuttaminen on kiinnostanut laajasti eri alueiden tieteentekijöitä, jotka ovat hakeneet vastausta kysymyksiin, kuka vaikuttaa ja miten, millaisia strategioita vaikuttamisessa käytetään ja miten ne valitaan. Tutkimuksen fokus on vaihdellut paljolti tutkijan ja/tai tutkimustrendin mukaan yksilöllisistä eroista (esimerkiksi persoonallisuuden piirteet, kognitiivinen kompetenssi) valtaan ja vallankäyttöön (esimerkiksi asiantuntijavalta, asemavalta), strategioihin (esimerkiksi suorat vs. epäsuorat, prososiaaliset vs. antisosiaaliset), sukupuoleen tai tilannetekijöihin (esimerkiksi läheisyys, suhde, tavoitteet).

Vaikei johtamisesta tai vaikuttamisesta olekaan saatu yhtenäistä ja johdonmukaista teoreettista näkemystä, on tutkimus ja sen kautta saatu tieto auttanut ymmärtämään näiden ilmiöiden kompleksisuuden ja yleistettävyyden mahdottomuuden. Yksisuunta-

sista näkemyksistä on siirrytty interaktiivisuuden kautta transaktionaalisuuteen ja transformaalisuuteen (Yukl 1989; Juuti 1994b) sekä prosessiajatteluun (Dillard 1990; Seibold, Cantrill ja Meyers 1994). Näiden näkemysten mukaan henkilö ei voi vain yksin johtaa tai vaikuttaa, vaan hän tarvitsee siihen muita. Lisäksi johtaja ei ole vaikuttaessaan vastavuoroisessa vaan samanaikaisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tällöin hän etenee ottamalla huomioon toiset, reagoimalla heidän käyttäytymiseensä sekä aikaansaamalla toisissa uusien merkityksien luomista (vrt. karismaattinen johtaja). Tutkimuksen edistyessä on myös havaittu tarvittavan useita erilaisia selitysmalleja ja lähestymistapoja. Niin vaikuttaminen kuin johtaminenkin tapahtuvat aina uniikissa ympäristössä. Johtamistutkimuksia onkin kritisoitu siitä, ettei niissä ole tarpeeksi otettu huomioon autenttisia johtamisympäristöjä ja niiden vaikutusta johtamiseen.

Ennen empiiristä osuutta käsitellään tiivistetysti johtajan vaikuttamiseen liittyviä tekijöitä. Tarkastelu on rajattu johtamiskontekstin kannalta tärkeisiin vaikuttamista selittäviin tekijöihin. Niitä ovat johtajan henkilökohtaiset piirteet ja käyttäytyminen, johtajan käyttämät vaikuttamisstrategiat ja vaikuttamistilanteet. Näiden lisäksi vaikuttamista tarkastellaan sukupuolen ja tiimin johtajuuden kautta.

3.1 Johtajien henkilökohtaiset piirteet

Johtajien henkilökohtaiset piirteet nähdään vaikuttamisen ja johtamiskäyttäytymisen suhteen joko yksinään merkityksellisinä (Heinälä 1990; Immonen 1993; Lönnqvist 1994) tai muiden tilannetekijöiden, kuten alaisten ominaisuuksien sekä toiminnan ja tavoitteiden, kanssa merkityksellisinä (Daly 1987: 13-14; Immonen 1993: 9-10; Littlejohn 1996: 105), vallankäytön kanssa merkityksellisinä (Tirronen 1997) tai vaikuttamisstrategioiden valinnan yhteydessä merkityksellisinä. Nämä muuttujat ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa, eli johtamisen tehokkuus on riippuvainen sisäisten kykyjen ja tilanteellisten tekijöiden sekoituksesta (Cody ja McLaughlin 1985; Tyson ja Jackson 1992: 91). Piirretutkimuksia on kritisoitu siitä, että ne kertovat millaiset henkilöt ovat johtajina, mutta hyvin vähän siitä, miten esimiesasemassa oleva henkilö käyttäytyy tai miten hänen tulisi työyhteisössään toimia (Ahokas 1984: 89; Immonen 1993: 9-10; Littlejohn 1996: 124).

Varhaisimmat piirretutkimukset eivät tuottaneet kovin johdonmukaista piirreluetteloa (Ahokas 1984; Juuti 1994b; Lönnqvist 1994), mutta eri tutkimuksissa toistuivat tietyt piirteet, kuten älykkyys, aloitteellisuus, huumorintaju ja ulospäinsuuntautuneisuus ver-

rattaessa johtajia muihin työyhteisön jäseniin. Uusimmat piirretutkimukset näkevät johtajien erottuvan muista henkilöistä ja heidän olevan tavoitesuuntautuneita, luovalla tavalla ongelmia ratkaisevia, sosiaalisissa tilanteissa aloitteellisia, itseensä luottavia, toimistaan vastuuta ottavia, pettymyksiä ja stressiä sietäviä sekä kykeneviä vaikuttamaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ihmisten käyttäytymiseen (Bass 1990; Honkola ja Jounela 1993; Toivola 1996). Nämä piirteet luovat johtajista vaikuttajina dynaamisen ja kompetentin kuvan.

Johtajilta on alettu odottaa myös karismaattisuutta ulkonäköön, käyttäytymiseen, toiminta- ja puhetapaan sekä kykyyn ja energisyyteen liittyvänä (Lönnqvist 1994: 31; Yukl 1989: 205). Karismaattisella johtajalla voi olla valtava vaikutus organisaatiossa esimerkiksi kriisitilanteissa tai visioiden esittämisen kautta (Juuti 1994b: 111), mutta seuraukset eivät aina välttämättä ole hyviä (Yukl 1989: 231). Karismaattisuuden suhde esimerkiksi vaikuttamisstrategioihin näyttää epäselvältä: sinänsä se toimii yhtenä vaikuttamistekijänä johtajan persoonallisuuden kautta, mutta varsinaisena strategiana sitä ei voida pitää.

Tutkimusten mukaan suotuisat esimies-alaisuusuhdet ovat todennäköisempiä niillä johtajilla, jotka käyttäytyvät ystävällisesti, avoimesti, sympaattisesti ja auttavaisesti alaisia kohtaan, kohtelevat heitä hyvin, osoittavat kunnioitusta ja huomiota heidän tarpeitaan ja tunteitaan kohtaan sekä auttavat heitä urallaan. Suhteisiin vaikuttaa myös tunnustus ja kohtuulliset palkitsemiset ja se, että esimies osoittaa alaista kohtaan kiinnostusta myös työyhteisön ulkopuolella. (Yukl 1989: 275.)

Vaikuttamisen yksilöllisiä eroja on puheviestinnässä tutkittu muun muassa minämonitoroinnin (self-monitoring), dominoivuuden, ulospäinsuuntautuneisuuden ja locus of control -käsitteen avulla (Cody ym. 1985; Giles ja Street 1994). Varsinkin psykologian puolella uudempia tutkimuskäsitteitä ovat minäpystyvyys (self-efficacy) ja 'affectivity', joka kuvaa henkilön työssäolotilaa eli tuntee henkilö olonsa töissä hyväksi vai huonoksi (Greenberg ja Baron 1995: 96, 100). Näiden tekijöiden avulla on pyritty selvittämään, kuinka henkilön käsitykset itsestään ja kokemuksistaan sekä oman käyttäytymisen reflektointi vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. Työhön liittyvistä merkityksellisistä persoonallisuuspiirteistä ei tosin olla kovin varmoja (Greenberg ja Baron 1995: 94). Tässä työssä on mielenkiintoista selvittää, millaisia käsityksiä johtajilla on omasta persoonallisuudestaan ja sen merkityksestä tai heijastumisesta omaan käyttäytymiseen vaikuttaessa.

3.2 Johtamistyyliä ja vaikuttaminen

Vaikuttamisen yhteydessä ei puhuta vaikuttamistyyleistä, mutta johtamisen yhteydessä on luontevaa kytkeä vaikuttaminen erilaisiin johtamistyyliin. Eli mitä merkitystä johtamistyyllillä on vaikuttamiskäyttäytymiseen? Johtamisteorioiden piirteiden korostamisen kritisoinnin yhteydessä 1940-luvulla heräsi kiinnostus johtamistyyliin sekä johtamistyylin ja johtamiskäyttäytymisen merkitykseen pyrittäessä lisäämään työntekijöiden tehokkuutta. (Ks. esimerkiksi Immonen 1993; Juuti 1994; Yukl 1989.) Johtamistyylien tutkimuksella haluttiin selvittää johtajan viestintää, rooleja, arvoja ja asenteita sekä tehokkaan ja tehottoman johtajan eroja. (Immonen 1993; Juuti 1994b; Junnola ja Juuti 1993.) Alkuun tyyliä nähtiin varsin staattisina, toisilleen vastakkaisina, ja johtaja yhtä tyyliä edustavana (Jensen ja Chilberg 1991: 289). Nykyisin eri tyylien vastakkainasettelu näyttää laimenevan, ja eri ulottuvuudet nähdään pikemminkin johtajan käyttäytymisessä toisiaan täydentävinä ja tilanteiden mukaisesti sovellettavina.

Tutkimuskirjallisuuden erilaiset johtamistyylien ulottuvuudet voidaan sisällöllisesti yleistää kahdeksi ulottuvuudeksi, joita voidaan nimittää ihmissuhdesuuntautuneisuudeksi (tai tunnejohtamiseksi tai ihmiskeskeisyydeksi) ja tehtäväsuuntautuneisuudeksi (tai asiajohtamiseksi, tavoitejohtamiseksi tai tehtäväkeskeisyydeksi). Myös demokraattinen ja autoritaarinen johtamistyyli sopivat tähän jaotteluun, mutta tähän luokitteluun kuuluvaa *laissez faire* -tyyliä ei voida sijoittaa kumpaankaan ulottuvuuteen. Suomessa sitä onkin kutsuttu esimerkiksi nollajohtamistyyliksi (Immonen 1993), koska tässä tyyliä aktiivista johtamisvaikuttamista on hyvin vähän. Blaken ja Moutonin kehittämä Managerial Grid puolestaan kuvaa johtamista tehtäväkeskeisyyden ja ihmiskeskeisyyden ulottuvuuksilla. Parhaana johtamistapana tässä mallissa pidetään korkean tehtäväkeskeisyyden ja ihmiskeskeisyyden yhdistämistä. Tällöin johtaja tavoittelee erinomaisia työtuloksia vastavuoroisesti vaikuttamalla eli hän käyttää mahdollisimman hyvin ihmisten ideoita, tietoja ja kapasiteettia. (Heinäjä 1990: 4-5; Junnola ja Juuti 1993; Juuti 1994; Staley ja Staley 1992: 350-351.)

Tutkimuksissa on havaittu, että demokraattinen eli osallistuva johtamistyyli korreloi ryhmän kiinteyden ja jäsenten viihtyvyyden kanssa, kun taas autoritaarinen eli valvova johtaminen on usein tehokkaampaa ja tuottaa enemmän tuloksia. (Ahokas 1984: 91; Stech 1983: 37.) Ihmissuhdesuuntautuneen johtamistavan uskotaan lisäävän viestinnän avoimuutta, luottamusta ja tukea sekä parantavan päätöksentekoa ja lisäävän työtyytyväisyyttä (Junnola ja Juuti 1993). Molemmilla tyyliillä on omat hyvät puolensa

eikä demokraattinen johtaminen ole aina välttämättä paras, mutta tehokkainta se lie-
nee itsenäisessä työssä (Juuti 1994b). Laissez faire -tyylin on puolestaan havaittu
lisäävän ryhmän jäsenten riippumattomuutta johtajastaan ja ryhmän työkeskeisyyttä
sekä toisaalta saavan alaiset lähestymään esimiestään vaatimuksia esittäen ja ko-
rostamaan omaa itsetietoisuuttaan (Immonen 1993: 20). Vaikuttamisen näkökulmasta
katsottuna tämä tyyli, joka minimoi johtajan aktiivista vaikuttamista, antaa toisaalta
tilaa työntekijöiden itsenäiselle toiminnalle. Tyylinä se voi siis sopia itseohjautuvien ja
kypsiä alaisten kanssa käytettäväksi.

Oppimista koskevien käsitysten laajentuessa myös työssä tapahtuvaksi, on nähty että
johtamiskäyttäytymisestä voitaisiin puhua myös pedagogisena johtamisena. Tällainen
johtaja käyttää interpersonaalista vaikuttamista olemalla koko ajan yhteistyössä ja
lähellä. Hän antaa nopeasti palautetta, seuraa toimintaa, kuuntelee ja puhuu, kyselee,
ottaa huomioon, sopeutuu ja oppii. Mutta hän asettaa myös vaatimuksia ja ilmaisee,
mitä odotuksia hänellä on. Tällainen johtaja siis muistuttaa paljon opettajaa. Pedago-
ginen johtaja stimuloi kaikkien oppimista sekä myös rohkeutta, tahtoa ja kykyä selviy-
tyä tehtävistään sekä halua vahvistaa valmiutta kohdata uusia tehtäviä jatkuvasti.
(Their 1994: 42; Sarala ja Sarala 1996: 108.) Johtaminen on myös oppimista, joka
on jatkuvaa monitorointia sekä kyselemistä, korjaamista ja mukauttamista eli aktiivista
vaikuttamisprosessia (Frank ja Brownell 1989: 574).

Heinälä (1990) tutki esimiesten käsityksiä itsestään teemahaastattelulla ja persoonal-
lisuustesteillä. Haastatelluista muodostettiin ääripäinä "hyvät" ja "huonot" esimiehet.
Tutkija korosti, ettei esimiesten voida yksiselitteisesti ajatella olevan huonoja tai hyviä
esimiehiä, vaan kyse on henkilön sopivuudesta tiettyihin johtamistoimiin. Tutkimusai-
neiston luokittelu perustui haastateltavan käsityksiin itsestään esimiehenä ja toisaalta
hänen johtamistyyliinsä laaja-alaisuuteen (Heinälä 1990: 34-35). Ns. hyvät esimiehet
arvioivat itse soveltuvansa hyvin esimiestehtäviin, ja heidän johtamistyyliinsä oli sekä
asioita että ihmisiä painottava, ja he korostivat ihmisten käsittelytaitoa. Tällä tarkoitet-
tiin muun muassa ihmisten yksilöllisyyden huomioon ottamista ja samalle tasolle
asettautumista, ohjeiden ja määräysten selkeyttä sekä asioiden perustelemista. Ns.
huonot esimiehet eivät arvioineet itseään esimiehenä kovin myönteisesti eikä heidän
johtamistyyliinsä ollut selkeää linjaa Heidän oli vaikea käskää tai kannustaa, ja heitä
luonnehti liiallinen pehmeys ja periksi antaminen. Tosin joidenkin haastateltujen mie-
lestä heiltä puuttui myös kannustamisen edellytykset, tai he kokivat, ettei alaisia tarvit-
se motivoida. Näitä kahta ääniryhmää verratessa kävi Heinälän (1990) mielestä ilmi,

että ns. hyvät esimiehet olivat tietoisesti mieltäneet itsensä esimiehiksi ja he olivat myös miettineet, mitä esimiehenä olemiseen kuului. Ns. hyvät esimiehet näkivät motivoituna perussuhtautumisen ja pienet eleet, kun taas ns. huonot esimiehet mielsivät motivoinnin kapea-alaisemmin eli aineellisilla palkkioilla tapahtuvaksi. (Heinälä 1990: 35-36; 41-42.) Heinälän tutkimus tuo esille sen, kuinka vaikuttaminen oli sidoksissa esimiesten omiin käsityksiin itsestään ja soveltuvuudesta esimiestehtäviin. Käsitykset puolestaan vaikuttivat esimiesten johtamistyyliin ja työntekijöihin vaikuttamiskeinoin, joksi motivoiminen tutkimuksessa nähtiin. Tässä tutkimuksessa ei suoranaisesti selvitetä johtamistyyliä, mutta on kiinnostavaa nähdä, kuinka johtajan persoonallisuuskäsitykset ja hänen kuvauksensa vaikuttamisestaan voivat luoda kuvaa myös hänen johtamistyylistään.

3.3 Vaikuttamistilanteet

Niin johtamisen kuin vaikuttamisenkin tutkimuksessa siirryttiin yksinomaan piirreoteoreettisesta tai käyttäytymistieteellisestä lähestymistavasta yksilön ja ympäristön välisen ehdollisten suhteiden tarkasteluun. Tällöin puhutaan tilannetekijöiden vaikutuksesta johtamiseen eli kontingenssimallista (Ahokas 1984; Jensen ja Chilberg 1991: 291; Juuti 1994b). Johtamisen ja vaikuttamisen nähdään riippuvan tilannetekijöistä. Tilanne voidaan määritellä tapaukseksi, jossa kaksi tai useampaa yksilöä ovat vuorovaikutuksessa fyysisissä olosuhteissa, jossa vuorovaikutuksella on havaittavissa oleva alku ja loppu. (Cody & McLaughlin 1985: 264-265.)

Johtamisen tärkeinä tilannetekijöinä on nähty ainakin esimiehen ja hänen alaistensa väliset suhteet, tehtävärakenne ja esimiehen valta-asema (Jensen ja Chilberg 1991: 292; Juuti 1994). Viestinnällisiä tilannetekijöitä on kartoitettu ja listattu (Cody ja McLaughlin 1985: 289-295), niiden vaikutusta strategiavalintaan on tutkittu (Cody, Greene, Marston, O'Hair, Baaske ja Schneider 1986: 394-397), samoin niiden vaikutusta käytettyjen suostuttelustrategioiden suoruteen ja kohteliaisuuteen (Hirokawa, Mickey ja Miura 1991; Kellerman ja Shea 1996) ja sitä, miten strategian käyttäjät ennustavat strategioiden vaikuttavan suhteeseen (Cody ja McLaughlin 1985; Lim 1990; Trenholm ja Jensen 1992). Lisäksi myös johtamistyylin sopivuutta erilaisiin tilanteisiin on tutkittu ja mallinnettu (Immonen 1993; Jensen ja Chilberg 1991; Lönnqvist 1994).

Vaikuttajan läheisyys, dominoivuus, oikeus suostutella, henkilökohtainen etu, vastustus ja arkuus ovat vaikuttamiseen ja strategian valintaan vaikuttavia tekijöitä (Cody ja

McLaughlin 1985; Cody ym. 1986). Esimerkiksi toisilleen läheiset viestijät käyttävät enemmän emotionaalisia ja vähemmän manipulatiivisia menetelmiä, ja dominoivat viestijät uskovat usein itsellään olevan enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa kuin mitä alistuvat viestijät ajattelevat. Silloin dominoivat eivät vain perustele vaan he voivat esimerkiksi painostaa ja pakottaa (Cody ym. 1986: 394-397). Myös Hirokawan, Mickeyn ja Miuran (1991) tutkimustulokset tukevat väitettä, että pyynnön laillisuus eli oikeus suostutella on tärkeä tilannetekijä, joka vaikuttaa käytettävän suostuttelustrategian suoruuteen ja kohteliaisuuteen. Samoin suhteen vakaus ja lujuus näyttävät olevan merkityksellisiä tilannetekijöitä, kun vaikuttamaan pyrkivä punnitsee strategioiden käytön seurauksia. Viestinnän on havaittu olevan paljon varovaisempaa ja epäsuorempaa, jos suhde ei ole kovin luja tai vakaa. Suorat ja itsekkäät taktiikat ovat turvallisempia vakaisissa suhteissa, varsinkin jos myöntymisen seuraukset ovat minimaaliset. (Cody ja McLaughlin 1985: 291.)

Johtajan käyttäytymiseen voivat vaikuttaa hyvin paljon johtajan omat tarpeet ja motiivit muiden tilannetekijöiden jäädessä sivuun, kuten Reddinin Teoria Z:ssä nähdään. Tämä teoria kuvaa johtajaa monimutkaisena ihmisenä, joka pyrkii vaikuttamaan työntekijöihin, koska hän ajaa omaa ja/tai organisaation etua saavuttaakseen tietyn päämäärän. (Junnola ja Juuti 1993: 87.) Teoria Z antaa johtajan toiminnan syistä ja käyttäytymisestä sekä vaikuttamiseen liittyvistä henkilökohtaisista tilannetekijöistä varsin ymmärrettävän kuvan.

Toisaalta myös alaisten kypsyystaso tai kyvyt ja työhalukkuus voivat ohjata johtamistapaa. Alaisen kypsyystaso nähdään Hersey'n ja Blanchardin mallissa (Jensen ja Chilberg 1991: 292; Junnola ja Juuti 1993: 87) joko keskitasolla tai sen alapuolella taikka yläpuolella olevana. Tämän mallin mukaan johtaja sovittaa oman johtamistapansa alaisen kypsyystasoon, ja antaa esimerkiksi keskitasoa kypsemmäksi kokemalleen alaiselle vähän varsinaisia ohjeita ja jättää tehtävän toteuttamisen alaiselle itselleen, muttei myöskään rohkaise ja tue häntä paljoa. Sen sijaan kypsyystasoltaan keskitason alapuolella oleva alainen saa tarkkoja ohjeita sekä enemmän ohjausta ja tukea. Evansin ja Housen polku - päämäärä -teoriassa (paht-goal theory) johtaja puolestaan ei tyydy vain toteamaan alaisen kypsyystasoa vaan selvittää hänen mielikuviaan ja pyrkii vaikuttamaan niihin (Junnola ja Juuti 1993: 87).

Organisaatiokulttuuria ei yleensä ole luokiteltu tilanne- tai kontekstitekijäksi, mutta johtajan vaikuttamista tutkittaessa on todennäköistä, että organisaatiokulttuurilla

sääntöineen ja normeineen on vaikutusta johtajan käyttäytymiseen. Tosin organisaatiokulttuuri ei ole mikään nopeasti vaihtuva tekijä, ja sinänsä se voitaisiin rinnastaa ehkä parhaiten välilliseen vaikuttamiseen, kuten organisaation normien ja tapojen kautta. Organisaatiokulttuurin kautta työyhteisön jäsenillä on yhteiset skriptit tapahtumien havainnoimisesta ja tulkinnasta sekä niiden edellyttämistä toimenpiteistä. Tällaiset näkemykset vaihtelevat eri organisaatioissa, ja viime aikoina myös organisaatioiden sisällä normit ja tavat ovat olleet murroksessa erilaisista suurista muutoksista johtuen. Esimerkiksi perinteisen hierarkkisen organisaation on muututtava ja muutettava organisaationkulttuurinsa arvoja, johtamistapoja ym. käytäntöjä, kun organisaatio siirtyy käyttämään yksittäisiä tiimejä tai toimimaan tiimiorganisaationa. Vaikka jokaisella johtajalla on omat henkilökohtaiset tapansa johtaa, niin hän on silti riippuvainen työyhteisössä vallitsevasta kulttuurista ja normeista (Junnola ja Juuti 1993). Toisaalta johtaja on myös itse luomassa ja johtamassa organisaation kulttuuria. Niinpä johtajan toimintaa tulisikin tarkastella organisaatiokulttuurin osana eikä yleistää ja yksinkertaistaa esimerkiksi johtamistyyliä (Immonen 1993: 18).

Erilaiset tilannetekijät sekä niiden vaikutus johtamiseen ja vaikuttamiseen näyttää ilmeiseltä, mutta niiden merkitys ja painoarvo esimerkiksi suhteessa vaikuttamaan pyrkivän ja/tai vaikutettavan persoonallisuuden merkitykseen tai strategiavalintoihin on vielä epäselvää. Tutkimukset eivät tarjoa tietoa ns. luonnollisesta tapahtuvasta käyttäytymisestä, koska niissä on ollut muun muassa varsin staattinen näkemys interpersonallisesta vaikuttamisesta ja aitoja tilanteita ei ole juurikaan observoitu (Cody ym. 1985: 295; Littlejohn 1989: 173). Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan johtajilta tilannekuvauksia heidän erilaisista vaikuttamistilanteistaan ja käyttäytymisestään niissä.

3.4 Valta ja vallankäyttö

Valta ja vaikuttaminen on ollut erittäin suosittu tutkimusalue 1980-luvun loppupuolellee asti (Allen, Gotcher ja Seibert 1993). Valtaa on analysoitu erilaisista perspektiiveistä, kuten yksilön ominaisuutena, kauppatavarana, ja interpersonallisesta vaikuttamisprosessista on selvitetty valtarakenteita, valtasuhteita ja vallankäyttöstrategioita (Tyson ja Jackson 1992: 87-88; Watkins ym. 1994). Nykyisin valta nähdään prosessina, joka vaatii pitkäaikaisempaa ja vaiheittaista toimintaa, jolloin vaikuttamaan pyrkivä henkilö tuo esiin aikomuksiaan vähä vähältä ja toinen samoin myöntyy pikkuhiljaa (vrt. vaiheittainen myönnyttäminen). Tällöin vallankäyttö muotoutuu viestintäprosessissa, jol-

loin vastaanottajan toiminta ja suhtautuminen liittyvät siihen, miten toinen jatkossa valtaa käyttää (Seibold ym. 1994: 560). Suostuttelutilanteessa henkilö arvioi valtaansa ja valitsee taktiikan, mikä saa aikaan tätä valtaa (Littlejohn 1989: 171). On myös esitetty kritiikkiä (Gargo 1990) liiallisesta keskittymisestä valtaan ja valtaresursseihin, ja viestinnän roolin unohtamisesta vaikuttamistutkimuksissa.

Johtajilla on oikeus hallita työyhteisönsä tapahtumia vallankäytöllään (Immonen 1993). Johtajan vaikutusvalta ei riipu vain hänen toimintavaltuuksistaan vaan myös hänen soveltamistaan johtamis- ja motivaatioperiaatteista sekä valtuuksista (Lönnqvist 1994). Nykyisin vallankäyttö nähdään valtaa käyttävän tavoitteiden mukaisena kohteen toimintaan tai käyttäytymiseen vaikuttamisena. Toisaalta nähdään myös niin, että valtaa on molemmilla osapuoliilla, ja molemmilla olevan aina mahdollisuuden vastustaa toisen vallankäyttöä. Tällöin vallan käyttäjä on samalla myös vallankäytön kohde. (McCroskey & Richmond 1983: 176; Tyson ja Jackson 1992: 89.) Perinteisessä esimies-alaisuudessa valta on kuitenkin pääasiallisesti esimiehen hallussa (Gargo 1990), eivätkä osapuolet ole tässä mielessä välttämättä täysin tasavertaisessa asemassa.

Vallan ja vaikuttamisstrategioiden tehokkuutta määrittelevät valtasuhteiden, vallankäytön ja viestinnän vuorovaikutus (Watkinsin ym., 1994: 267, mukaan Frost 1987). Yleisimmin valtatutkimukset on tehty esimies-alaiskontekstissa, mutta vallankäytön suunnan - esimies, alainen vai vertainen - on havaittu vaikuttavan strategioiden valintaan (Gargo 1990). Ylös- ja alaspäin suuntautuva vallankäyttö perustuvat ainakin osittain eri asioihin; esimerkiksi asemaan liittyvät, kuten pakko- ja palkkioperustaiset strategiat, eivät ole samalla tavoin käytettävissä.

Valtaa on myös luokiteltu eri tavoin, usein kolmijakoina yksilöön (Wheless, Baraclough ja Stewart 1983), valtalähteeseen (Yukl 1989: 14) tai yksilö-organisaatio-tasoon (Colwill 1995: 48) perustuvana. Valtaperusteiden tausta-ajatus on, että johtamistyyliä on vaikea luoda tai ylläpitää ilman tarkoituksenmukaista valtalähdettä (Jensen ja Chilberg 1991: 296). Tunnetuimpia ja valtatutkimuksissa käytetyimpiä on Frenchin ja Ravenin 1950-luvun lopussa luomat viisi valtaperustetta (esim. Tyson ja Jackson 1992): rewards, coercive, legitimate, referent ja expert. Johtajan käyttämiä valtaperusteita voidaan luonnehtia siten, että palkitsemisvalta perustuu kykyyn hallita arvostettuja organisaation palkintoja ja resursseja ja pakottava valta erilaisten rankaisujen hallintaan. Laillinen valta puolestaan perustuu uskomukseen, että henkilöllä on

organisaatioasemaan perustuva tunnustettu auktoriteetti muiden hallitsemiseen, ja viitteellinen valta pohjaa siihen, että alaiset pitävät vallanhaltijasta. Asiantuntijan valta perustuu hyväksytyyn uskomukseen, että henkilöllä on arvokas taito tai kyky (Greenberg ja Baron 1995). Johtajan omiin esimiehiin suuntautuvana valtaperusteena nähdään tasavertainen ammattikunnioitus (Immonen 1993: 15).

Työntekijöihin kohdistuvan vallankäytön seurauksia voivat olla sitoutuminen, yhteistyöhalukkuus tai vastustus. Työntekijöiden kokemukset vallankäytön onnistumisesta liittyvät johtajan asemaan, motiiveihin, auktoriteettiin, asiantuntemukseen sekä johtajaan kohdistuviin tunteisiin (Immonen 1993: 15). Vallankäytön hyväksyminen ja vallankäyttäjän sosiaalinen hyväksyttävyyden tukevat toisiaan (Seibold ym. 1994). Kun johtaja pyrkii tavoitteisiin käyttäen hyväksi asiantuntijuuttaan ja työntekijän samaistumishalua sekä ottaa samalla huomioon suhteen hyvinvoinnin, hänen vallankäyttönsä heijastaa ystävällisyyttä. Tällöin kohde ei koe vallankäyttöä hyökkäyksenä itseään kohtaan, koska toiminta kohdistuu tehtävään. Toisaalta ylhäältä-alaspäin vaikuttaminen perustuu selvemmin asemavaltaan kuin esimiestovereihin suuntautuva vaikuttaminen. Alaisille ja työtovereille esitettyjen pyyntöjen toteuttamisen tärkeimmät syyt puolestaan ovat esimiehen koettu legitimiys, asiantuntijuus ja uskottavuus. Sen sijaan odottamattomien ja sitoutumista vaativien pyyntöjen toteutumiseen tarvitaan myös henkilökohtaista vaikutusvaltaa. (Immonen 1993; Seibold ym. 1994; Yukl ja Falbe 1991.)

Muita vallankäyttöön vaikuttavia tekijöitä ovat persoonallisuuden piirteet (Heinälä 1990), tilanteen suomat mahdollisuudet (Cody ym. 1986), kontekstin säännöt ja normit sekä vaikuttamisen kohde ja tavoitteellisuus (Cody ym. 1986; Dillard 1990; Heinälä 1990; Seibold ym. 1994.) Vaikuttamisen tavoitteiden suhteen on esitetty primäärejä ja sekundäärejä tavoitteita ym. tavoiteluokitteluja, mutta niiden yleistettävyys ja teoreettisuus ovat epätydyttäviä (Seibold ym. 1994: 559), kuten vaikuttamisen strategioidenkin (Kellerman ja Cole 1994: 145; Seibold ym. 1994: 548).

On esitetty, ettei valtatutkimuksissa enää pitäisi hyväksyä perinteisiä valtaorientaatioita vaan haastaa hyväksytyt uskomukset, teoriat ja löydökset, jotta voitaisiin paremmin ymmärtää työelämässä tapahtuvaa käyttäytymistä (Markham 1996: 417; Watkins ym. 1994: 268). Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten johtajat kokevat valtansa ja vallankäyttönsä suhteessa vaikuttamiseen ja onko tutkimuksen kohde-ryhmien välillä tässä suhteessa eroa.

3.5 Vaikuttamisstrategiat

Tutkimuskirjallisuudessa strategian ja taktiikan käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeinä. Kuitenkin nämä käsitteet voidaan vaikuttamisviestejä tutkittaessa erottaa toisistaan siten, että taktiikka on tietty viesti tai käytetty tekniikka, ja strategian muodostavat taktiikoiden yhdistelmä tai vaihteelliset taktiikat (Littlejohn 1989: 171). Strategian nimitystä on vaikuttamisen yhteydessä kritisoitu esimerkiksi strategia-käsitteeseen sisältyvän tietoisuuden ja etukäteissuunnittelun vuoksi. Vaikuttamaan pyrkivähän ei välttämättä tiedosta ja/tai suunnittele vaikuttamistaan etukäteen.

Strategioiden valintaa on tutkittu muun muassa persoonallisuuden ja vallan vaikutuksen näkökulmasta, mutta yksimielisiä valintaperusteita ei ole. Esimerkiksi toiset näkevät vallan vaikuttavan strategioiden valintaan niin, että suostuttelutilanteessa henkilö arvioi valtaansa ja valitsee taktiikat sen mukaan, kuitenkin ottaen huomioon muut tekijät kuten tilanteen (Littlejohn 1989: 171). Toisten mielestä johtajien valta vaikuttaa välillisesti strategioiden valinnassa. Valta ei tällöin määrittele niinkään käytettävää suostuttelustrategiaa, vaan sitä missä määrin johtaja kykenee kontrolloimaan resursseja ja liittämään niitä saavutettaviin tavoitteisiin (Hirokawa ym. 1990: 33). On myös esitetty, että strategian käytön tutkimuksessa olisi otettava huomioon sekä prosessin aikainen ja lopputuloksen tehokkuus (efficiency) kuin myös lopputuloksena saatu vaikuttavuus (effectiveness) (Kellermann ja Shea 1996: 158). Tämä vaatimus vaikuttaa oikeutetulta, koska välttämättä esimerkiksi vaikuttamisen aikainen tehokas strategia ei olekaan enää vaikuttavuussaavutuksiltaan kovin hyvä.

Johtajan vaikuttamisstrategioiden on huomattu perustuvan johtajan valtaan, johtajan tavoitteisiin ja johtajan menestymisen odotuksiin (Seibold, Cantrill ja Meyers 1985: 581) sekä eri valtaperusteisiin ja suostuttelevuuteen (Yukl ja Falbe 1991). Mitä enemmän johtajalla on valtaa, sitä enemmän esiintyy myös strategiakirjoa ja vahvempaa strategioiden hyödyntämistä. Johtajan tavoitteet vaikuttavat useimmiten siten, että johtajat tavoitellessaan omaa etua käyttävät ystävällisyyttä ja suostutellessaan hyväksyvät jonkin uuden idean tai käyttävät perustelemista. Jos vaikuttamisen onnistuminen näyttää johtajasta epätodennäköiseltä, niin he käyttävät enemmän assertiivista vaikuttamista ja sanktioita. Tiedetään myös, että ihmiset suhtautuvat usein negatiivisesti käskemiseen, mutta kokevat prososiaaliset taktiikat ehdotuksina, joihin ei ole pakko myöntyä ja joiden päämäärä koituu omaksi eduksi. Myös hyvien perustelujen esittämistä pidetään niin vaikuttamisen kuin myönnyttämisenkin lopputuloksen kannalta

oleellisena. Jos kohteella on herännyt kognitiivinen dissonanssi, niin hyvät perustelut myötävaikuttavat myönteiseen lopputulokseen pääsemiseen (Greenberg ja Baron 1995; Larson 1992).

Hirokawan ym. (1990: 34) mielestä on kaksi kilpailevaa teoreettista näkemystä vallan vaikutuksesta viestintästrategioiden valintaan; käytännöllinen ja ehkäisevä (deterrent). Käytännöllisen näkökulman mukaan johtaja käyttää suostuttelustrategioita oman valtapohjansa mukaisesti. Eli mitä enemmän hänellä on valtaa, sitä todennäköisemmin hän nojaa valtapohjaisiin strategioihin, kuten lupauksiin, uhkauksiin ja varoituksiin. Ja mitä vähemmän hänellä on valtaa, sitä vähemmän todennäköisesti hän käyttää ei-valtapohjaisia strategioita, kuten selityksiä, palveluksia, naamioituja pyyntöjä, vaikuttaakseen muihin organisaatiossa. Ehkäisevä näkökulman mukaan johtajan vaikuttamistaktikat ovat sidoksissa hänen valtaansa organisaatiossa. Mitä enemmän on valtaa, sitä vähemmän todennäköistä on, että johtaja nojaa valtaansa vaikuttaessaan alaisiinsa. Näin toimiessaan hän käyttää ehkä positiivisempia strategioita.

Vaikuttamistutkimuksissa käytetään erilaisia strategialuokitteluja, yleisin lienee Marwellin ja Schmittin 16 kohtainen myönnyttämisstrategioiden luokittelu (ks. esimerkiksi Baxter 1995: 453). Luokittelua on kritisoitu liian laajaksi ja tilannesidonnaiseksi (Duck 1995: 420). Siinä esitetyt strategiat sisältyvät ainakin osittain Yuklin ja tutkimuskumppaneiden johtajien vaikuttamistutkimusten pohjalta kokoamaan suppeampaan (Yukl 1989: 38; Yukl ja Tracey 1992: 526) interpersonaalisten vaikuttamisstrategioiden kategoriaan. Kategoria perustuu Yuklin ja Traceyn (1992: 526) mukaan kyselylomaketehtävien muun muassa faktorianalyyseihin. Heidän mukaansa nämä yhdeksän taktiikkaa kattavat suuren osan oleellisesta proaktiivisesta vaikuttamiskäyttäytymisestä johtajan pyrkiessä tehokkaaseen vaikuttamiseen.

- 1) *Rationaalinen suostuttelu* (rational persuasion), joka sisältää loogiset argumentit ja fakta-aineiston.
- 2) *Innostava vetoaminen* (inspirational appeal), jolloin herätetään innostusta vetoamalla toisen arvoihin ja ihanteisiin.
- 3) *Konsultaatio* (consultation), jossa pyydetään toista osallistumaan päätöksentekoon tai muutoksen suunnitteluun.
- 4) *Suosiolliiseksi saaminen* (ingratiation), jolloin toinen saadaan hyvälle tuulelle tai pitämään vaikuttajasta.

- 5) *Vaihdanta* (exchange), jossa esitetään pyyntöjä tai ehdotuksia, jotka sisältävät joko eksplisiittisen tai implisiittisen lupauksen palkinnosta.
- 6) *Henkilökohtainen vetoaminen* (personal appeal), joka on lojaalisuuden ja ystävyuden tunteisiin vetoamista ennen pyynnön esittämistä.
- 7) *Liittoutuminen* (coalition) on suostuttelemista hakemalla toisten apua tai huomaamalla toisten tarjoaman tuen.
- 8) *Oikeutetut pyynnöt* (legitimizing), jotka perustuvat joko tekijän auktoriteettiin tai rooliominaisuuksiin ja sopivat yhteen organisaation sääntöjen, politiikan ja käytäntöjen kanssa.
- 9) *Painostus* (pressure) sisältää (jatkuvien) vaatimusten esittämisen ja eksplisiittiset tai implisiittiset uhkaukset ja pelottelut.

Vaikuttamisstrategioiden luokittelu on ongelmallista, kuten ylläoleva koontikin osoittaa. Sinänsä luokat näyttävät erilaisilta, mutta ne eivät ole täysin toisiaan poissulkevia tai selkeästi määriteltyjä taikka niistä puuttuu jokin, kuten Yukl ym.:n (1992) luokituksesta asiantuntijuuteen vetoaminen tai varoittaminen. Interpersonaalaisia vaikuttamisstrategioita ja myönnyttämisstrategioita tutkineet Kellerman ja Cole (1994) esittävätkin kirpeää kritiikkiä käytetyistä taksonomioista. Heidän läpikäymänsä 74 erilaista luokitteluehdotusta ja yli 820 strategiaa osoittivat muun muassa, että luokittelut olivat ateoreettisia, toisiaan poissulkemattomia ja epätäydellisiä tekniikkalistoja ja että strategioiden käsitteelliset määritelmät olivat epäselviä ja epätarkkoja. Lisäksi he pitivät luokitteluja yksittäisiin tutkimuskonteksteihin luotuina ja siten huonosti yleistettävänä. Johtopäätöksensä Kellerman ja Cole (1994: 94) esittävät, että ennen kuin strategioiden määrittely on teorian ohjaamaa, typologioilla ei pystytä tekemään kriittisiä erotteluja. Kuitenkin myönnyttämisviestien erottelu olisi tärkeää vaikuttamistutkimuksessa. Teoreettisuusvaatimuksesta huolimatta he eivät myöskään itse näe teoreettisesti luotua ja kattavaa strategialuokitusta helppona tai ongelmattomana tehtävänä.

Usein vaikuttamisstrategioiden listauksista puuttuu vaiheittainen myönnyttämisstrategia (sequential compliance gaining strategy). Vaikuttamisyritys voi tuottaa halutun lopputuloksen jo yhdellä kerralla, mutta usein johtaja saa edetä vaikuttamisessaan pienin askelin ja odottaen kohteen vastaavaa vaiheittaista myöntymistä (Miller ja Boster 1995: 324; Seibold 1994: 560). Yleensä vaiheittaisissa myönnyttämisstrategioissa aloitetaan positiivisilla ja vähemmän suorilla strategioilla, ja vastustusta kohdattaessa tai epäonnistumista ennakooidessa ne vaihdetaan vähemmän kohteliaisiin ja suurempiin myönnyttämisstrategioihin (Kellerman ja Shea 1996: 146). Kohteliaat

myönnyttämisstrategiat nähdään tehottomina ja tehokkaat myönnyttämisstrategiat epäkohteliaina. Ihmisten ajatellaan käyttävän ystävällisempiä strategioita, kun heillä on aikaa ja energiaa tehdä niin, mutta tarvittaessa vaihtavan ilkeämpiin. Näiden oletusten mukaan sellaiset strategiat, kuten vihjaukset tai ehdotukset ovat kohteliaita, mutta tehottomia. Uhkaukset ovat tehokkaita mutta epäkohteliaita, ja lupaukset ovat eksplisiittisyytensä vuoksi vähemmän kohteliaita mutta tehokkaampia kuin vihjaukset ja ehdotukset (Kellermann ja Shea 1996: 147). Strategioiden oletettu paremmuusjärjestys ei saanut Kellermanin ja Shean (1996) tutkimuksessa tukea, ja he esittävät kannatettavan ajatuksen siitä, että tehokkuuden ja kohteliaisuuden yhteensopimattomina pitäminen pitäisi lopettaa. Voihan esimerkiksi johtajan kohtelias ja suora ehdotus olla tehokas strategia nimenomaan sen luonteen vuoksi; kohteella on tunne omasta päätäntävallastaan ehdotuksen suhteen. Määräämisen työntekijät kokevat nykyisin epämieluisana ja epäkohteliaana, joten myös sen tehokkuus varsinkin lopullisen vaikuttavuuden suhteen voi olla kyseenalainen.

Myös muilla tekijöillä, kuten ryhmän koolla on havaittu käytännössäkin olevan yhteyttä strategiaan. Jos ryhmä on suuri, käytetään suoria pyyntöjä, sanktioita ja auktoriteettiin vetoamista, todennäköisesti siksi, että aikaa ja energiaa kuluu näin vähemmän. Jos ryhmä on pienempi, niin suostuttelevat strategiat ja supportiivisuus korostuvat. Henkilöstön määrän vähetessä vallankäyttötavat muuttuvat vähemmän virallisiksi sekä vähemmän organisaation sääntöihin ja normeihin perustuviksi. Ilmeneekö tällaista vallankäyttöä esimerkiksi tiimeissä ja tämän tutkimuksen haastateltavilla tiimin vetäjillä?

Tässä tutkimuksessa on kiinnostavaa nähdä, kuinka johtajien kuvaamat vaikuttamistilanteet erilaisine tekijöineen tai kohteineen vaikuttavat valittuihin ja käytettyihin strategioihin. Samoin mielenkiintoista on selvittää, mitkä strategioista ovat eniten tai vähiten käytettyjä ja kuinka samanlaisia strategioita käytetään vaikutettaessa ja suostuteltaessa.

3.6 Sukupuoli

Naistyövoiman kasvaessa ja naisjohtajien lukumäärällisesti kasvaessa oltiin varsinkin 1980-luvulla hyvin kiinnostuneita johtajien mahdollisesti sukupuolesta johtuvien erojen tutkimisesta muun muassa johtamistyylien ja vaikuttamisstrategioiden suhteen. Haluttiin tietää, ovatko miehet vai naiset parempia johtajia ja ovatko heidän kykynsä erilaisia. Tämä tutkimus on ollut biologiseen sukupuoleen (sex) perustuvaa, naisten ja

miesten todellisia biologisia eroja (fyysiset kyvyt, kognitiiviset kyvyt ja sosiaaliset taidot; Colwill 1995: 20) etsivää. Rinnalla on käytetty käsitettä gender. Se on luokittelujärjestelmä, joka käyttää biologisia eroja jakoperusteena sosiaalisille eroille. Gender siis kuvaa ihmisten uskomuksia siitä, kuinka sukupuolet eroavat toisistaan (Gardner, Peluchette ja Clinebell 1994: 117). Biologisen sukupuolen vaikutus sosiaalisiin taitoihin on yhä epäselvä, vaikeasti todennettavissa ja kenties turhakin, vaikka tänä vuonna Englannissa tehtiinkin biologinen havainto, joka jonkin verran selittää empaattisuuden vähäisempää ilmenemistä miehillä.

1980-luvulla monet kirjoittajat esittivät, että miesten ja naisten välisiä käyttäytymiseroja voi todennäköisimmin esiintyä heidän vuorovaikutuksessaan muiden organisaatiojäsenten kanssa (esimerkiksi Harper ja Hirokawa 1988; Rossi ja Todd-Marcillas 1987; Nadler ja Nadler 1987). Tutkimuksissa on kuitenkin löydetty kovin vähän varsinaisia sukupuoleen liittyviä eroja johtamisessa ja johtamiskäyttäytymisessä (Baird ja Bradley 1979). Jotkut tutkijat yhä uskovat nimenomaan sukupuolen olevan ratkaiseva tekijä esimerkiksi johtamistyylin käytössä. Sukupuolten väliset erot voivat tutkijoiden mukaan johtua naisten erilaisista arvoista, valtakäsityksistä ja sosiaalistumisprosessista (esim. Junnola ja Juuti 1993; Lautamatti 1988; Raskin ja Padavic 1994; Ukkonen 1994). Löydettyjen sukupuolierojen vähäisyyttä on selitetty esimerkiksi sillä, että kokeissa sukupuolen sijasta muuttuja onkin esimerkiksi johtajan saama organisaation tuki tai resurssit (Colwill 1995a: 21). Työelämän jatkuvasti erilaistuessa muun muassa sukupuolta on alettukin pitää nimenomaan välillisesti vaikuttavana muuttujana (Seibold ym. 1995: 565).

Näihin päiviin saakka tutkimuksissa on viitattu siihen, että naisjohtajat ovat tehottomampia kuin miesjohtajat ja että he ovat kyvyttömämpiä kuin miehet vaikuttamaan toisiin. Uusimmissa organisaatiovallan tutkimuksissa on havaittavissa muutosta ja että naisjohtajia pidetään jopa tehokkaampina kuin miesjohtajia mobilisoimaan organisaatioresursseja muun muassa hyvien interpersonaalisten taitojen ja kulttuureihin mukautumiskyvyn sekä joustavan käyttäytymisen vuoksi (Colwill 1995b: 49; Harris 1995: 230).

Erityisesti sukupuolten välistä eroa on esitetty olevan suostuttelustrategioiden ja perustelujen käytössä, esimerkiksi sen mukaan käytetäänkö passiivisia, avoimuutta ja huolenpitoa ilmaisevia perusteluja vai voimakkuutta, valtaa ja assertiivisuutta ilmaisevia taikka epäroivia ja epäselviä perusteluja vai selkeitä ja hyvin argumentoituja pe-

rusteluja. Merkittäviä eroja sukupuolten välisessä suostuttelevuudessa ei kuitenkaan ole vahvistettu kaikissa tutkimuksissa, vaan sukupuolta enemmän käyttäytymiserojen on huomattu liittyvän esimerkiksi valtaan. (Hirokawa ym. 1990: 31, 43; Watkins ym. 1994: 258.) Strategiavalinnoissa on huomattu eroa olevan vain silloin, kun johtajat yrittävät saada alaista suorittamaan pakollisen työn tai teon, kuten saapumaan töihin ajoissa. Mutta strategiavalinnoissa ei ole ollut eroa, kun kyseessä on ollut ei-pakollinen pyyntö (Hirokawa ja Harper 1988: 188).

Eagly ja Johnson (1990) tekivät laajan meta-analyysin, jossa he analysoivat miesten ja naisten johtamistyyliä vertailemalla luonnollisessa ympäristössä, arviointitilanteissa ja laboratorioissa tehtyjä johtamistyyliä tutkimuksia. Osa näistä tutkimuksista oli itse-raportointeja sekä tutkimuksia, joissa johtajien omat esimiehet, alaiset, kollegat tai riippumattomat arvioijat arvioivat johtamistyyliä. Johtajat olivat näissä tutkimuksissa keskimäärin 30-40 -vuotiaita ja joko alimman tai ylimmän johdon edustajia. Johtamistyylin sukupuolieroksi saatiin, että naisjohtajien pyrkimyksenä oli soveltaa demokraattisempaa tai osallistuvampaa tyyliä ja miesjohtajien pyrkimyksenä oli soveltaa autoritaarisempaa tai ohjaavaa tyyliä (92 % aineiston vertailututkimuksista osoitti naisten osalta demokraattisempaa käyttäytymistä kuin miehillä). Tutkijat yhdistivät tämän sukupuolieron, joka oli havaittavissa kaikissa kolmessa tilanteessa, naisten taitavampiin interpersonaalisiin taitoihin ja interpersonaaliseen kompleksisuuteen. Johtamistyylin tehtäväsuuntautuneisuudessa havaittiin miesten olevan arviointi- ja laboratorioympäristöissä enemmän tehtäväsuuntautuneita kuin naisten, mutta luonnollisessa organisaatioympäristössä näitä eroja ei ollut. Ja naisjohtajat puolestaan pyrkivät olemaan arviointi- ja laboratorioympäristössä enemmän ihmissuhdesuuntautuneita, mutta luonnollisessa organisaatioympäristössä ei havaittu sukupuolieroja. Eli ainoa sukupuoliero oli, että naisjohtajien huomattiin suurimmassa osassa tutkimuksia soveltavan demokraattisempaa tai osallistuvampaa johtamistyyliä kuin miesjohtajien ja miesjohtajien soveltavan autoritaarisempaa johtamistyyliä. Tutkimustulokset ovat kiinnostavia tämänkin työn suhteen: kuvaavatko haastateltavien naisjohtajien käsitykset vaikuttamisestaan pääosin demokraattista tai osallistuvaa johtamistyyliä vai sekä demokraattista että autoritaarista johtamistyyliä?

3.7 Tiimin johtajuus

Tiimit, laatupiirit ja muut ryhmät ovat 1980-luvulta alkaen tulleet organisaatioihin niiden yrittäessä saada toimintaansa joustavammaksi, tehokkaammaksi ja demokraattisemmaksi (Putnam 1989; 163-164). Suomessa tiimien muodostaminen on tapahtunut kuitenkin pääosin vastä viime vuosina ja tiimiytyminen kasvaa koko ajan eri toimialoilla. Tiimityöskentelyä on meillä tutkittu vielä varsin vähän ja erityisesti tutkimusta on tehty sosiaali- ja terveydenhuollon parissa, joissa tiimityöskentely usein perustuu moniammatillisuuteen (ks. esimerkiksi Engeström 1994).

Tiimin käsitteen määrittely on horjuvaa. Yleensä tiimi nähdään pienenä ryhmänä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista sekä kykyä, ja jotka työskentelevät sitoutuneesti yhteiseen päämäärään pääsemiseksi, ja jotka ovat yhteisvastuussa suorituksistaan (Jutila, Järvelin, Kilpi ja Kvist 1995: 9; Lindström ja Kiviranta 1995: 3; Mohrman, Cohen ja Mohrman, 1996: 3 ; Sarala ja Sarala 1996: 156). Tiimit voivat olla kuten muutkin ryhmät toisesta ryhmästä tai yksilöstä riippuvia, autonomisia tai vastavuoroisessa riippuvuussuhteessa. Kun ryhmällä ei ole oman kohtalonsa suoraa hallintaa, se on riippuvuussuhteessa sitä kontrolloivaan ryhmään tai yksilöön. Autonomiset ryhmät ovat löyhästi sidoksissa johonkin muuhun ryhmään. Kolmantena ryhmänä ovat toisistaan riippuvat ryhmät, jotka ovat molemminpuolisesti toisistaan riippuvaisia -muutos toisessa johtaa automaattisesti toisen ryhmän sisäiseen muutokseen. (Putnam 1989: 165.) Autonomisen tiimin vetäjällä on todennäköisesti myös enemmän valtaa ja vastuuta tiimin ja sen jäsenten toimintaa johtaessaan kuin henkilöön tai toiseen tiimiin riippuvuussuhteessa olevalla tiimin vetäjällä.

Tiimit voidaan jakaa esimerkiksi kahteen päätyyppiin ja neljään alatyppiin. Tiimit niin kuin muutkin organisaation ryhmät voivat toimia joko jatkuvasti tai tilapäisesti (Mohrman ym. 1996: 49; Putnam 1989:167). Jatkuvasti toimivat tiimit keskittyvät organisaatiota ylläpitäviin toimintoihin, eli ne kokoavat ja prosessoivat informaatiota, luovat toimintatapoja, suunnittelevat ja johtavat politiikkaa sekä ratkaisevat ongelmia. Keski-johtajien vaikeutena on nähty viestintämallien luominen tällaisissa ryhmissä, koska varsinkin perinteisestä esimies-alaisuudesta tiimityöskentelyyn siirryttäessä perinteiset hierarkkiset vaikuttamisen pelisäännöt eivät ole enää tarkoituksenmukaisia. Kolmantena tyyppinä ovat eri osastojen työntekijöistä muodostetut tiimit, jotka kokoavat eri näkökulmista tuotteen tai palvelun. Neljäntenä tiimityyppinä ovat moniammatilliset tiimit, joissa jäsenet edustavat eri ammatteja ja asiantuntemusta, ja joissa pyritään

hyödyntämään tätä ammatillista monipuolisuutta. Näitä moniammatillisia tiimejä käytetään esimerkiksi terveydenhuollossa asiakkaan ongelmia selvittämiseen ja ratkaisemiseen, ja ne voivat toimia joko jatkuvasti tai niitä muodostetaan tarvittaessa.

Tilapäiset ryhmät sisältävät ad hoc -komiteoita ja projektitiimejä, joiden toiminta loppuu kun tehtävä on suoritettu. Niiden tärkeä tehtävä on tulosten ennustaminen sekä ryhmän jäsenten keskinäinen vuorovaikutus ja vaikuttaminen. Vetäjän johtamana ryhmän sisäinen viestintä keskittyy selvittämään tehtävää ja sen kiireellisyyttä, pitämään jäsenet motivoituneina ja saavuttamaan ryhmän toimintaa koskevan yksimielisyyden. Tilapäisistä ryhmistä puuttuu yleensä muodollinen auktoriteetti eli esimies, ja siksi ne ovat riippuvaisia johdon ohjeista ja siitä, että johto hyväksyy sen toiminnan. (Putnam 1989: 167-169.)

Tiimeistä puhuttaessa käytetään tiimin vetäjän ja tiimin johtajan käsitteitä, jotka voidaan erottaa sisällöllisesti toisistaan. Tiimikirjallisuudessa puhutaan yleensä tiimin johtamisen yhteydessä tiimin vetäjästä, joka voi olla tiimissä esimiehen asemassa, mutta hän voi olla myös vetäjänä ilman asemaa ja valtaa (Mohrman ym. 1996: 123). Toisaalta voidaan puhua tiimin johtajasta, joka yleensä ymmärretään tiimin ulkopuolisenä johtajana. Lisäksi tiimin vetäjäyys voidaan myös hajauttaa useammalle henkilölle tai se voi olla kiertävä (Jutila ym. 1995: 46).

Tiimin vetäjä voidaan joko nimittää ulkoapäin tai hän nousee ryhmästä (Jensen ja Chilberg 1991: 284). Tiimin vetäjät ovat joko esimiehiä tai työntekijöitä. Usein esimiehiä nimitetään johtamaan erilaisia ryhmiä, joten he edustavat myös niissä organisaation kokonaistavoitteita ja arvoja (Putnam 1989: 166). Heillä on myös mahdollisuus kontrolloida ja ohjata tiimin tavoitteita ja toimintaa, vaikka siihen on tiimin muillakin jäsenillä mahdollisuudet. Vaikka johtaminen yleensä nähdään vuorovaikutteisena, voi se vastavuoroisuuden ja suurempien vaikuttamismahdollisuuksien vuoksi olla tiimin johtamisessa vielä vuorovaikutteisempaa.

Tiimin vetäjän tehtäviä ovat muun muassa uusien tulokkaiden valmentaminen, neuvonantajana toimiminen, neuvominen, tukeminen (Mohrman ym. 1996: 130). Tiimin vetäjän tarvitsemia taitoja ovat ainakin tiimin tehtävän ja päämäärän asettaminen yhdessä tiimin jäsenten kanssa, toimivan vuorovaikutuksen luominen ja parantaminen sekä osallistumisen ja jäsenten sitoutumisen aikaansaaminen (Jutila 1995: 47). Niinpä tiimin vetäjällä voidaan nähdä myös kolme roolia: valmentaja, koordinoija ja neuvoja

(Jutila ym. 1995: 159). Jokaisella tiimiläisellä on suuret mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon ja päämääriin. Vaikkei tiimin vetäjä korosta rooliaan, on hänellä päävastuu tiimiytymisestä ja tiimin kehittämisestä. Tiimin vetäjä tarvitsee tehtävässään myös tiimin ulkopuolista tukea (esimerkiksi johtajan, johtoryhmän tai konsultin) ja tarvittaessa alkuvaiheessa tai ongelmatilanteessa myös muuta asiantuntija-apua. (Beck ja Yeager 1997; Blanchard, Carew ja Parisi-Carew 1997; Engeström 1994; Glaser 1994; Jutila ym. 1995; Lindström ja Kiviranta 1995.)

Pienryhmäviestinnän tutkimustulokset tai niiden tarjoama yleistys eivät välttämättä sovi työympäristössä toimiviin tiimeihin. Tutkimus on viriämässä aitoihin työympäristöihin, ja niissä ei pyritä vain havainnoimaan ryhmien käyttäytymistä vaan esimerkiksi interventioilla, kuten koulutuksella, pyritään saamaan aikaan parempaa tiimityöskentelyä (ks. esimerkiksi Glaser 1994). Työympäristössä toimivat ryhmät ja tiimit eivät ole täysin vertailukelpoisia erilaisten laboratorioryhmien kanssa pienryhmäviestintää tutkittaessa. Aidoilla työryhmillä on omat uniikit piirteensä, kuten organisaatiossa sen eri puolille verkostoituneet ryhmän jäsenet tai tiimin tavoitteet. Vertailukelpoisuutta voi rajoittaa myös tutkimusryhmien aitous tai keinotekoisuus. (Putnam 1989: 164.) Lisäksi varsinkin tiimejä tutkittaessa lienee merkityksellistä se, kuinka pitkään tiimi on ollut koossa, kuinka tiimiytyminen on tapahtunut ja millainen on tiimin vetäjän rooli. Lyhytkestoisessa laboratoriotutkimuksessa ei voida saavuttaa jo pitempään toimineen ja oman toimintamallinsa luoneen tiimin vuorovaikutusta, koska tiimiytyminen on muun muassa pitkäkestoista (usein yli puoli vuotta kestävä).

Tiimin vetäjän vaikuttamisen ja hierarkkisemman yhteisön johtajan vaikuttamisesta ei ole empiiristä vertailua, mutta populaarikirjallisuudessa eroa nähdään olevan tiimin vetäjän toisia osallistavan ja entistäkin demokraattisemman johtamisen muodossa. Merkittävin ero on todennäköisesti hierarkkisen johtajan ja tiimin vetäjän välillä päätöksenteossa, jossa tiimin vetäjältä odotetaan vastuun ja vallan jakamista (empowerment). Tämän mahdollisen eron tai samankaltaisuuden näkyminen tämän työn tutkimustuloksissa on kiinnostavaa.

Ryhmän johtaja ja organisaation johtaja eivät välttämättä merkitse aivan samaa. Jotkut johtajat ovat tehokkaita ryhmänjohtajia tai ihmistenjohtajia, ja johtajan on kyettävä niin asioiden kuin ihmistenkin johtamiseen. Pelkistetty ero on se, että ryhmän/tiimin johtajilla (leadereillä) on oltava visiointikykyä, koska he kamppailevat muutoksen kanssa. Organisaation johtajat (managerit) puolestaan kamppailevat tehdäksen oi-

kein; heidän on tehtävä oikeita asioita itselleen ja organisaatiolle. Managerit tuottavat ennustettavuutta ja järjestystä, ja leaderit luovat suuntaa, yhdistävät ihmisiä, motivoivat ja inspiroivat sekä tuottavat muutosta. (Staley 1992: 346-347.)

Tiimin vetäjä on henkilö, jolla muut ryhmän jäsenet kokevat olevan laillisen vaikuttamisaseman ryhmässä. Häneltä voidaan odottaa ryhmän johtamista, vaikka myös muilla tiimin jäsenillä on lähes samanlaiset mahdollisuudet vaikuttaa. Toisaalta voidaan ajatella, ettei johtajuus koske vain yhtä henkilöä (Jensen ja Chilberg 1991: 284). Johtajuus on tällöin prosessi, jolla vaikutetaan ryhmän tehtävään, sosiaalisiin ja menetelmäpyrkimyksiin. Prosessina ryhmän johtajuus siis aina sisältää useamman kuin yhden ihmisen, ja se viittaa johtajan ja johdettavien suhteeseen. Merkittävä osa tästä suhteesta on johdettavien halu olla johdettavia. Lisäksi prosessi sisältää johtamiskäyttäytymistä, jota kuka tahansa ryhmästä voi tehdä. Tässä työssä tiimin vetäjä nähdään ulkopuolelta nimitettynä ja tiimissä esimiesasemassa valtaa käyttävänä ja sen toiminnasta ja tuloksista vastuussa olevana.

Tässä työssä esitetty kirjallisuus tuo esille vaikuttamisen monimuotoisuuden johtajuuden kuvaajana. Vaikuttaminen liittyy paitsi johtajan ominaisuuksiin, johtamistyyliin ja ainakin jonkin verran sukupuoleen, myös asemaan, valtaan ja muihin tilannetekijöihin sekä valittuihin vaikuttamisstrategioihin ja niiden vaikutusten ennakoimiseen. Eri tutkimusten näkökulman mukaan katsottuna mikä tahansa näistä tekijöistä voi selittää vaikuttamista, mutta selitysmalleja ja tekijöitä tarvittaneen useita riippuen tutkimuskontekstista. Tutkimuskirjallisuus ei anna hyvää kuvaa siitä, miten johtajat itse kokevat oman vaikuttamisensa työssä. Tätä asiaa pyritään selvittämään työn muissa luvuissa.

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, millaisia käsityksiä keskijohdon johtajilla - ns. perinteisillä johtajilla ja tiimin vetäjillä - on omasta vaikuttamisestaan työyhteisössään. Tutkimuksella pyritään saamaan tietoa siitä, miten johtajat näkevät vallan, kohderyhmän ja oman persoonallisuutensa vaikuttavan omaan vaikuttamiseensa. Samoin tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaisia keinoja johtajat mielestään käyttävät vaikuttaessaan, milloin he kokevat onnistuneensa vaikuttamisessa ja millaisia vaikuttamiseen liittyviä muutoksia he näkevät tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, eroavatko ns. perinteisen johtajan ja tiimin vetäjän käsitykset toisistaan tutkimusteemojen suhteen.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1 Millaisia käsityksiä keskijohtoa edustavilla perinteisillä johtajilla ja tiimin vetäjillä on omasta vaikuttamisestaan?
 - 1.1 Mitä vaikuttaminen perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien mielestä on heidän työssään?
 - 1.2 Miten perinteiset johtajat ja tiimin vetäjät mielestään pyrkivät vaikuttamaan työntekijöihin ja omiin esimiehiinsä?
 - 1.3 Mikä merkitys omalla vallalla on perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien mielestä vaikuttamistilanteessa?
 - 1.4 Mikä vaikutus kohderyhmällä on perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien mielestä heidän vaikuttamiseensa?
 - 1.5 Milloin perinteiset johtajat ja tiimin vetäjät kokevat onnistuneensa työn tekijöihin ja omiin esimiehiinsä kohdistuneessa vaikuttamisessa?
 - 1.6 Millainen käsitys perinteisillä johtajilla ja tiimin vetäjillä on omasta persoonallisuudesta ja sen merkityksestä vaikuttamiseen?
 - 1.7 Millaisia muutoksia perinteiset johtajat ja tiimin vetäjät näkevät työssään vaikuttamisen suhteen tulevaisuudessa?

- 2 Onko perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien käsityksissä eroa tämän tutkimuksen teemojen suhteen?

4.2 Tutkimusmenetelmä ja sen toteutus

Tässä työssä pyritään selvittämään johtajien käsityksiä omasta vaikuttamisestaan pääosin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Laadullisia menetelmiä pidetään sopivampina silloin, kun yritetään ymmärtää yksilöiden ja ryhmien kokemuksia tai käsityksiä työstään (ks. esimerkiksi Cassell ja Symon 1994; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari 1994). Peruslähtökohtana on subjektiivinen kokemus, joka on yksilön käsitys tietystä viestintätapahtumasta, ja jonka ymmärtäminen auttaa ymmärtämään myös viestintätapahtuman (Infante 1989: 71,73).

Aiemmat johtajien vaikuttamiseen liittyvät tutkimukset ovat olleet hyvin kvantitatiivisia niin aineiston keruutavoilta kuin niiden analysoinnin ja tulosten esittämisen kannalta. Laadullisia johtamistutkimuksia löytyy tutkimusjulkaisuista hyvin vähän, ja ne ovat lähinnä tapaus tutkimuksia tai etnografisia tutkimuksia. Vähäistä määrää voi selittää se, että kvalitatiivista tutkimusta on tällä alueella tehty vielä vähän ja/tai se, että näihin tutkimuksiin, niiden tietoon tai sovellettavuuteen suhtaudutaan epäilevästi. Kysymys on vieläkin pitkälti tutkimusotteiden vastakkain asettelusta ja niihin liitetyistä merkityksistä. Kuitenkin laajemmin nähtynä myös kvantitatiivinen tutkimus voi sisältää aineiston laadullista tulkintaa.

Tässä työssä kvalitatiivistyypisellä tutkimusotteella tarkoitetaan sitä, että tarkoitus ei ole hankkia suurta määrää informanteja ja luoda aineiston perusteella yleistettävyyttä vaan keskittyä muutamien informanttien avulla syväluotaamaan heidän omia näkemyksiään. Aineiston keräämisessä, käsittelemisessä ja analysoimisessa pyritään mahdollisimman paljon aineistolähtöisyyteen. Tällöin luokitukset nousevat tutkijan ilmiöön ja aineistoon perehtymisestä, ja aineiston kanssa käydystä vuoropuhelusta.

Käsitysten tutkiminen tässä työssä pohjautuu fenomenologiseen näkemykseen, ettei ole olemassa selvärajaista objektiivisuutta tai todellisuutta. Ja pitkälti ihmiskäsityksenä on intentionaalinen ihminen, joka itse aktiivisesti muovaa todellisuutta ja luo kokemuksistaan merkityksiä. Tosin vaikean tutkimusaiheen konkretisoinnissa voi olla hyödyllistä käyttää informanteja avustavia keinoja, joilla ei kuitenkaan pyritä ohjailemaan heitä. Joka tapauksessa jo käsitysten tutkimista voidaan pitää sinänsä kannanottona, koska se osoittaa tutkijan näkevän niiden olevan olennaisia myös käyttäytymisen kannalta. (Härkönen 1996: 90; Syrjälä ym. 1994: 116.)

Käsityksiä voidaan tutkia esimerkiksi fenomenografisesti kirjoitusten avulla (Härkönen 1996) tai haastattelemalla. Kirjoitelmien viestinnällisten tekijöiden kuvaavuus ja laajuus vaikutti menetelmää valittaessa jonkin verran epävarmalla. Siksi aineistonhankinnan päämenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska siinä tutkijalla on mahdollisuus fokusoida ja tarkentaa kysymyksiä tiedonkeruun aikana, ja silti se mahdollistaa haastateltavien omat painotukset ja suuntaukset.

Vaikuttamisen käsiteanalyysi ja operationaalistaminen johtivat teemahaastattelun ennalta luoduiksi teemoiksi vaikuttamisen määrittelyn, vaikuttamistilanteet, vaikuttamisstrategiat, ryhmän vaikutuksen, vallan vaikutuksen, suostuttelun, vaikuttamisessa onnistumisen, persoonallisuuden ja sen vaikutuksen sekä vaikuttamiseen liittyvät tulevaisuuden muutokset. Teemoilla pyrittiin luomaan haastattelulle jonkinlaiset raamit, mutta samalla sillä voitiin varata tilaa haastateltavien omille aiheen laajennuksille tai yksityiskohdille. Aineistolähtöisyyden vastaisesti mukaan päätettiin ottaa myös vaikuttamisstrategioiden lista. Sillä pyrittiin saamaan haastateltavia pohtimaan ja nimeämään erilaisia strategioita, ja samalla aineistoa käsiteltäessä näkemään nimettyjen strategioiden yhtäläisyydet aineistossa haastattelun kautta esilletulleisiin. Haastateltaville siis esitettiin lista, josta heitä pyydettiin nimeämään eniten ja vähiten tai ei ollenkaan käyttämänsä strategiat.

4.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Alunperin johtajien vaikuttamista koskevia käsityksiä oli tarkoitus selvittää eri toimialoilla toimivien keskijohdon edustajien kautta. Keskijohdon jatkuva väheneminen ja tiimin vetäjiksi siirtyminen toi idean haastateltavien jakamisesta kahteen ryhmään: perinteisessä asemassa oleviin johtajiin ja tiimin vetäjiin. Tällöin aineisto voisi tarjota myös vertailtavuutta eri johtamistyyppien kesken.

Perinteiset johtajat (N = 5) etsittiin eri palvelusektorien aloilta (opetus, terveydenhoito, julkaisu, kauppa ja pankki). Valintakriteerinä oli, ettei johtaminen ollut työryhmän tai tiimin johtamista ja että johtajalla oli myös itsellään esimies. Tiimin vetäjien (N = 6) valintakriteereinä oli, että tiimi oli toiminut jo vähintään vuoden, jotta henkilöllä olisi tutkimuksen kannalta tarvittavaa kokemusperäistä tietoa. Tiimin vetäjät edustivat neljää eri julkista palveluorganisaatiota. Haastateltavien valinnassa käytettiin apuna johtamiskouluttajien ja konsultin ehdotuksia eri organisaatioista. Haastateltaviksi ajatelluille henkilöille soitettiin, kerrottiin lyhyesti tutkimuksesta ja sen käyttötarkoituksesta ja

pyydettiin haastateltavaksi. Kaikki haastateltaviksi pyydetyt olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen.

Kaikki haastatellut johtajat olivat naisia, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää vähemmän tutkittujen naisjohtajien käsityksiä vaikuttamisesta, ja näiden käsitysten yhtenevyyttä tutkimuskirjallisuuteen. Johtajat (N= 11) olivat iältään 40 - 53 v., keskimäärin 50 v., yhtä lukuun ottamatta naimisissa ja yleensä joko kahden kouluikäisen (4 johtajaa) tai kahden aikuisen lapsen (7 johtajaa) vanhempia. Neljällä haastatellulla oli korkeakoulututkinto, viidellä opistotasoinen tutkinto, yhdellä koulutasoinen tutkinto ja yksi oli ilman varsinaista tutkintoa, ja hänellä ei myöskään tällä hetkellä ollut tiimin vetäjyydestä huolimatta esimiesasemaa. Kaikilla haastateltavilla oli runsaasti erilaista työn ohessa hankittua koulutusta ja arvosanasuorituksia sekä muutamalla useampi ammatillinen tutkinto. Johtamiskoulutusta oli yhtä lukuun ottamatta ollut kaikilla, ja samoin tiimikoulutusta oli ollut yhtä tiimin vetäjää lukuun ottamatta kaikilla. Johtajat olivat toimineet esimiestehtävissä 3 - 25 v. ja tiimin vetäjänä 2 - 5 v. Suorien alaisten määrä vaihteli perinteisillä johtajilla 4 - 120 (valtaosa tai kaikki naisia) sekä vastualueen kautta muutamasta alaisesta kymmeneen alaisiin. Tiimin vetäjillä oli varsinaisia tiimiläisiä 6 - 13 sekä vastualueen kautta joko alaisia tai toisen tiimin jäseniä 20 - 70, ja kolmessa tiimissä valtaosa tai kaikki olivat naisia sekä lopuissa neljässä molempia sukupuolia oli lähes saman verran. Johtajien työtehtävien kuvaukset ovat Taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastateltujen johtajien toimiala, työvuodet sekä työtehtävien kuvaus.

Johtaja	Toimiala	Joht./tiiminvetäjä;		Työtehtävien kuvaus
		työvuosia		
1	Opetus	7		Kehitys- ja kokeiluhankkeiden johtaminen, työn jakaminen, taloudellisista asioista huolehtiminen, vierailuohjelmista vastaaminen; paljon alais- ja kollegakontakteja
2	Terveystenhoito	11		Hoitotyön kehittäminen ja suunnitteleminen, koulutuksesta huolehtiminen, koordinaattorina toimiminen, henkilöstöhallinnon tehtävät, henkilöstön tukeminen ja motivointi, yhteistyö johdon kanssa, runsaasti varsinkin työntekijäkontakteja, kollegoihin ja esimiehiin vähemmän
3	Julkaisu	16		Vastuu omasta markkinointialueesta, työn toteutumisesta ja taloudesta; paljon alais- ja kollegakontakteja, esimiehiin vähemmän
4	Kauppa	15		Laskentatoimen esimiestehtävät, töiden organisointi, ohjaaminen ja neuvonta; kontakteja runsaasti kaikkiin tahoihin
5	Pankki	7		Palvelun sujumisesta ja sopivasta miehityksestä huolehtiminen, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, tiedon välittäminen työntekijöille esimiehiltä ja organisaatiolta; kontakteja runsaasti alaisiin ja esimiehiin, kollegoihin paljon vähemmän
6	Julkinen palvelu	8; 5		Ammattityötiimi (toteutus): töiden/työalueiden, työaikojen/menetelmien suunnittelu ja toteutus; kontakteja runsaasti tiimiläisiin, kollegoihin vähemmän ja varsinkin vähän esimieheen
7	Julkinen palvelu	3; 3		Ammattityötiimi (toteutus): Työjärjestelyistä ja miehityksestä huolehtiminen, koulutus- ja tukivastuu, juoksevien asioiden hoitaminen; kontakteja runsaasti tiimiläisiin, vähemmän esimiehiin ja ei juurikaan kollegoihin
8	Julkinen palvelu	7; 2		Ammattityötiimi (suunnittelu): tiimin toiminnan koordinointi, esimiestehtävät, työmotivaation ylläpito, kontakteja paljon tiimiläisiin ja muihin alaisiin, vähemmän esimieheen ja kollegoihin
9	Julkinen palvelu	20; 2		Ammattityötiimi (palvelu): Tiimiläisille onnistumisen edellytysten luominen, yhdessä toimiminen tiimiläisten kanssa, hallinnolliset työtehtävät; runsaasti kontakteja tiimiläisiin, vähemmän kollegoihin ja esimiehiin
10	Julkinen palvelu	17; 5		Ammatillinen kehitystiimi: Tiedottaminen, tiimiläisten valmennus, kehityskeskustelut, palautteen antaminen, hallinnolliset työtehtävät; kontakteja paljon tiimiläisiin ja omiin esimiehiin, kollegoihin vähemmän
11	Julkinen palvelu	16; 1		Moniammatillinen vastuutiimi: kokousten valmistelu, painopistealueiden hahmottaminen, koordinaattorina toimiminen, linkkinä johtoryhmän, oman tiimin ja asiakasasioiden suhteen, erilaiset kehittämistehtävät; kontakteja harvemmin tiimiläisiin, runsaasti omiin alaisiin ja ei juurikaan esimiehiin

4.4 Haastattelut ja vaikuttamisstrategialista

Aineistonhankinnan päämenetelmä oli teemahaastattelu, mutta vaikeahkon haastatteluaiheen strategiaosan käsittelyapuna päätettiin käyttää strategialistaa. Strategialistan tekemisessä otettiin huomioon se, että lähes poikkeuksetta kirjallisuuden vaikuttamisen strategiat ja taktiikat koskevat esimies-alaissuhdetta, ja johtajien vertaisiin tai omiin esimiehiin kohdistuvia strategiatutkimuksia ja -luetteloita on vähemmän. On todennäköistä, että loogiset perustelut ja asiantuntijuuteen vetoaminen voivat olla hyviä keinoja vaikuttaapa johtaja työntekijöihin, vertaisiin tai omiin esimiehiin, mutta etteivät kaikki työntekijäkontekstin strategiat ja taktiikat ole käyttökelpoisia tai edes mahdollisia johtajan vaikuttaessa omaan esimieheensä, ainakaan silloin kun asema- tai

statusero on suuri. Siksi tässä työssä haastattelussa käytettäväksi muodostettiin oma kahdeksankohtainen johtajan vaikuttamisen strategialuokittelu, joka perustuu osittain tutkimuskirjallisuuteen. Luokkien määrä haluttiin pitää mahdollisimman pienenä, ja silti haluttiin antaa erilaisia strategiavaihtoehtoja. Lisäksi luokista pyrittiin tekemään toisensa poissulkevia. Haastattelussa luokitukset olivat ilman selittäviä kuvauksia.

- 1) *selitysten ja perustelujen esittäminen*: halutun tai tehdyn muutoksen yms. rationaalinen kuvaaminen tosiasioilla tai mielikuvilla
- 2) *asiantuntijuuteen vetoaminen*: johtajan tai kohteen oman asiantuntemuksen esille tuominen joko suoraan tai implisiittisesti tai pyynnön kytkeminen kohteen eksperttiyteen
- 3) *vallan käyttäminen tai valtaan pohjautuva vaatiminen*: johtaja tuo esille oman valtansa esimerkiksi määrätä tai vaatia työntekijää tekemään tietty työtehtävä
- 4) *hyvään tahtoon vetoaminen*: johtaja pyytää kohdetta tekemään jotain esimerkiksi ylitöinä tai nopeasti ja vetoaa kohteen hyvántahtoisuuteen, tai johtaja tuo esille omaan hyvántahtoisuutensa halutessaan vaikuttaa positiiviseen imagoonsa esimerkiksi negatiivisen asian yhteydessä
- 5) *palkitseminen*: johtaja kertoo suoraan tai epäsuorasti, kuinka kohde hyötyy esimerkiksi materiaalisesti tai asiantuntemuksen lisääntymisellä, kun hän toimii halutulla tavalla
- 6) *rankaiseminen*: johtaja kertoo rankaisusta tai toteuttaa rankaisun epäämällä jotain kohteelta, esimerkiksi siirtämällä lomaa tai palkankorotusta
- 7) *varoittaminen*: johtaja kertoo asiallisesti ongelmatilanteen yhteydessä kohteelle, mitä seurauksia tälle voi koitua, ellei hän esimerkiksi toimi sääntöjen mukaan tai toteuta pyyntöä
- 8) *uhkaaminen*: johtaja painostaa kohdetta muutokseen tai toimintaan uhkaamalla ja pelottelemalla suoraan tai epäsuorasti esimerkiksi työtehtävien vaihdolla tai irtisanomisella.

Teemahaastattelut tehtiin toukokuussa 1997 noin kahdessa viikossa. Haastattelurunko oli pääosin sama kaikissa haastatteluissa, ja sitä muokattiin ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Haastattelut tehtiin kunkin haastateltavan työpaikalla johtajan työhuoneessa tai muussa mahdollisimman häiriöttömässä ympäristössä. Tutkija myös

pyysi etukäteen ja pyrki varmistamaan vielä ennen haastattelun aloittamista puhelujen kääntämisen muualle ja haastateltavan kanssa rauhassa olemisen. Kahden haastattelun loppupuolella haastattelu keskeytyi pari kertaa jonkun tullessa huoneeseen, mutta haastattelua pystyttiin jatkamaan varsin hyvin tämän jälkeen.

Haastattelut kestivät puolestatoista tunnista noin kahteen tuntiin ja niissä pyrittiin käymään kaikki teemat läpi, ja tutkija teki muistiinpanoja tilanteesta ja vastauksista. Varsinaista haastattelua ennen tutkimuksen tekijä kertoi haastateltavalle lyhyesti itsestään, tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelun etenemisestä ja käytöstä sekä haastattelussa esille tulevien tietojen luottamuksellisuudesta ja tutkittavan tunnustamattomuuden turvaamisesta. Lisäksi haastateltavalle tarjottiin tilaisuus kysyä tutkimuksesta tai haastattelusta, ja haastattelija vastasi tehtyihin kysymyksiin. Haastattelun aluksi kysyttiin taustatietoja (ks. Liite 1) ja lopussa haastateltavalta pyydettiin kommentteja tai lisäyksiä teemoista tai haastattelusta. Osa haastateltavista lisäsi tai tarkensi aikaisemmin kertomaansa ja muutamat kertoivat olleen mukavaa saada pohdiskella tai keskittyä itsestä kertomiseen .

Haastatteluissa pyrittiin luomaan haastateltavaa arvostava ja luottamuksellinen ilmapiiri keskittyneellä kuuntelemisella, haastateltavan siteeraamisella ja avoimuudella. Haastattelut nauhoitettiin, paitsi yksi haastattelu, josta puuttuneen äänikasetin vuoksi tehtiin haastattelun kuluessa hyvin tarkat muistiinpanot. Varsinkin ensimmäisten viiden haastattelun jälkeen haastatteluissa keskityttiin enemmän tiettyihin osa-alueisiin, jotka auttoivat luomaan toisaalta kokonaisvaltaisempaa kuvaa, toisaalta tiettyssä johtamis-ympäristössä yksityiskohtaista kuvaa vaikuttamisesta. Kaikki haastateltavat olivat hyvin avoimia, mikä auttoi arkaluontoistenkin asioiden kuten johtamiseen liittyvien vaikeiden ongelmatilanteiden kuvausta.

4.5 Aineiston järjestely, käsittely ja analysointi

Noin vuorokauden kuluessa haastattelun jälkeen ääninauha kuunneltiin, purettiin ja litteroitiin (sanatasolla, jättäen pois täytetyt tauot yms.) ja tulosteita verrattiin haastattelun muistiinpanoihin. Tämä menettely tuki aineiston sisältöjen muistamista, niiden oppimista sekä seuraaviin haastatteluihin valmistautumista. Myös ääninauhalle talti-
oimaton haastattelu kirjoitettiin välittömästi haastattelun jälkeen haastattelumaiseksi muistiinpanojen ja memoroinnin tuella. Viimeinen tiimin vetäjän haastattelu jätettiin litteroimatta, koska se sisälsi pääosin aikaisemmissa haastatteluissa esille tullutta.

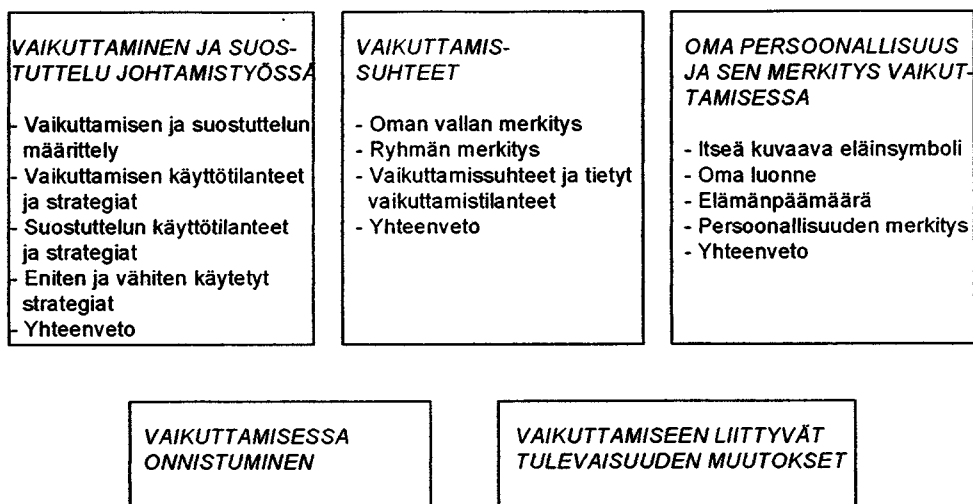
Mutta myös tämä haastattelu kuunneltiin ja sen sisällöt olivat haastattelumuistiinpanojen ja kuuntelun yhteydessä tehtyjen merkintöjen myötä mukana aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa.

Litteroituun aineistoon (99 sivua, rivinväli 1) perehdyttiin lukemalla, ja siitä tehtiin huomioita muun muassa alleviivaamalla ja kirjaamalla sivumarginaaliin merkityksiä tai kategoriaehdotuksia. Tämän jälkeen aineisto järjesteltiin tekstinkäsittelyohjelman leikkaa-liimaa -toiminnolla tiettyä teema-aluetta koskevaksi jokaisen haastateltavan osalta. Näin järjesteltyinä sisällöistä hahmottui koodausperusteita, jonka pohjalta suoritettiin jokaisen teema-alueen vastauksien koodaus. Tekstistä poimittiin keskeisiä kohtia ja eroteltiin vielä osittain koodaamattomia kohtia perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien osioihin, ja perehdyttiin näin koodattuun aineistoon. Seuraavaksi tehtiin luokittelua ja niihin liittyvä aineiston kuvaus. Kun koko aineisto oli näin käsitelty ja kirjoitettu havaittiin, että vaikuttamistilanteita ja strategioita on käsitelty useammassa kohdassa. Tämän jälkeen koottiin ensin tilanteita koskevat luokittelut ja luokiteltiin ne uudelleen, ja sitten tehtiin samoin strategioiden kanssa. Tämän jälkeen näiden uusien kokonaisuuksien (vaikuttamis- ja suostuttelutilanteiden ulottuvuuksien sekä vaikuttamis- ja suostuttelustrategioiden ulottuvuuksien) yhtäläisyyksiä ja eroja verrattiin, ja kirjattiin tehtyjä havaintoja. Näin päästiin näkemään, kuinka yhteneväisiä tai erilaisia vaikuttaminen ja suostuttelu johtajien käsityksinä ovat.

Luonteenpiirteiden kuvauksien luokittelua kokeiltiin the big five -luokituksen (ks. esimerkiksi Greenberg ja Baron 1995) pohjalta, mutta sen avulla ei saatu relevanttia kuvausta muuta kuin ekstraverttiys-introverttiys -ulottuvuuden suhteen ja jonkin verran myöntyvyyden suhteen. Tutkimuskirjallisuudessa esiintyy erilaisia työhön liittyviä persoonallisuuspiirteitä, kuten minäpystyvyys, minämonitorointi, minäarvio, macchiavellisuus (ks. esimerkiksi Giles ja Street Jr. 1994). Minämonitorointi ja macchiavellisuus jätettiin pois, koska minämonitorointiin ei aineistosta löytynyt tarpeeksi yhtymäkohtia ja macchiavellisuudella ei tässä yhteydessä ollut kuvausarvoa. Dominoivuus-alistuvuus-ulottuvuus oli vaihtoehtona myöntyvyydelle, mutta dominoivuus-jatkumon kuvaavuus oli liian ääripäistä tälle aineistolle. Niinpä kaikista edellä mainituista piirteistä muodostettiin tämän tutkimuksen kannalta oleelliset luokat, joihin persoonallisuutta koskevat aineiston kuvaukset jaettiin.

5 VAIKUTTAMINEN JA SUOSTUTTELU JOHTAMISTYÖSSÄ

Johtajien omaa vaikuttamistaan koskevista käsityksistä esitetään tuloksina seuraavat osa-alueet Kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimustulosten osa-alueet johtajien omaa vaikuttamistaan koskevista käsityksistä.

Aineistoon perehtyminen ja sen käsittely tuotti pitkälti samoja teemoja kuin haastattelun teema-alueet, joista eniten käsiteltyjä ja rikkaimpia osioita olivat analysoinnin lopussa nimetyksi tulleet vaikuttaminen ja suostuttelu johtamistyössä, vaikuttamissuhteet sekä oma persoonallisuus ja sen merkitys vaikuttamisessa. Tämän vuoksi tuloksien tarkastelun painopiste on näitä koskevissa johtajien käsityksissä. Näiden lisäksi raportoidaan johtajien käsityksiä vaikuttamisessa onnistumisesta sekä tulevaisuuden vaikuttamiseen liittyvistä muutoksista.

Tuloksia esiteltäessä ei pyritä yleistämään tämän tutkimuksen tuloksia, ja haastateltavien suhteellisia osuuksia ilmoittamalla pyritään vain luomaan mielikuvaa siitä, kuinka yhteneväisiä tai eroavia käsitykset olivat. Tuloksia esiteltäessä lukijalle tarjotaan haastateltavien kerrontaa, jolla pyritään täydentämään tehtyjä luokituksia sekä todentamaan saatuja tuloksia. Teksti tosin pilkkoontuu tällä menettelyllä, mutta aineiston kuvaaminen lienee ulkoasua tärkeämpää.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää johtajien käsityksiä siitä, mitä vaikuttaminen heidän mielestään on. Haastattelun yhdeksi vaikuttamisen teemaksi otettiin suostuttelun käsite, ja selvitettäväksi esimerkiksi millaisena johtajat näkevät sen ja milloin he kokevat sitä käyttävänsä.

Noin puolet haastateltavista näki vaikuttamisen ja suostuttelun varsinkin käsitetasolla sisällöltään hyvin erilaisina, ja loput pitivät suostuttelua joko vaikuttamisen synonyyminä tai sitä sisällöllisesti hyvin lähellä olevana asiana. Koska myös kirjallisuudessa vaikuttamista (influence), suostuttelua (persuasion) ja myönnyttämistä (compliance gaining) käytetään samoin lähes samaa tarkoittavana, niin oli mielenkiintoista selvittää, millaisia vaikuttamisen ja suostuttelun keinoja johtajat kokivat käyttävänsä ja kuinka yhteneväisiä keinot lopulta olisivat.

Seuraavaksi käsitellään ensin johtajien vaikuttamista koskevia käsityksiä ja sitten suostuttelua koskevia käsityksiä, ja lopuksi käsitellään käsitysten havaittavissa olevia samankaltaisuuksia ja eroja. Lisäksi vertaillaan kahden eri haastattelun ryhmän käsityksiä vaikuttamisen ja suostuttelun suhteen.

5.1 Vaikuttamisen määrittely

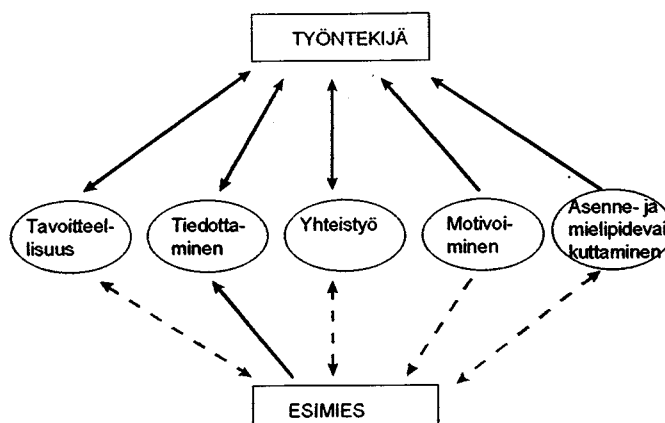
Haastateltavia pyydettiin määrittelemään, mitä vaikuttaminen on heidän työssään alaisiin ja esimiehiin kohdistuvana. Jotkut olivat työnsä tai opintojensa vuoksi pohtineet tai sivunneet vaikuttamista, mutta toisille omaa työtä koskeva vaikuttaminen oli pitkälti tiedostamatonta. Kaikki haastateltavat kuitenkin muodostivat oman näkemyksensä työssä vaikuttamisesta.

J5: "Että saan ihmiset (työntekijät) uskomaan, luottamaan ja tekemään työtään motivoituneesti. Esimieheen päin minulla on omat näkemykset asioista, joita pyrin tuomaan rakentavassa mielessä esille... Me arvostetaan toisiamme, minä hänen ammattitaitoaan ja hän minun elämäkokemusta mitä on tullut tässä työssä... Olemme hänen ja muiden työkavereiden (alaisten) kanssa hyvin paljon päivittäin tekemisissä, ja sitä kautta voin vaikuttaa paljon."

J8: "Se on yhteistyön etsimistä ja itse oikeaksi kokemien asioiden eteenpäin viemistä."

J7: "Itseasiassa en oo koskaan ajatellutkaan, että vaikutan jollakin tapaa. Tietysti sitä varmaan vaikuttaa eikä mulla koskaan oo semmosta tietoisia pyrkimystä vaikuttaa mihinkään muuten kun sillä tavalla, että me kaikki viihdyttäs tässä työssämme ja meidän ois mukava tulla aamulla töihin ja ettei kenellekään muodostu mitään umpikujaa täällä. Mutta onko tämä sitten vaikuttamista?"

Johtajien käsityksiä vaikuttamisen sisältöjen osa-alueista esitetään Kuviossa 2.



Kuvio 2. Johtajien käsitykset vaikuttamisen sisällöistä alaisiin ja omiin esimiehiin kohdistuvana. Kuvion kaksisuuntainen nuoli tarkoittaa molemminpuolista vaikuttamista ja katkoviiva kuvaa heikompaa vaikuttamista kuin yhtenäisellä viivalla merkitty vaikuttaminen.

Haastateltujen yhteisenä käsityksenä vaikuttamisen sisällöistä oli tavoitteellisuus. Sen ohella tärkeäksi koettiin myös tiedottaminen sekä työntekijöille että johdolle, sekä motivoiminen että asenne- ja mielipidevaikuttaminen. Yhteistyö työntekijöiden, kollegojen ja esimiesten kanssa koettiin tärkeäksi näiden toteuttamisessa ja vaikuttamisen toteutumisen kannalta muutenkin. Vaikuttamisen siis koettiin olevan sitä, että saadaan pyörät pyörimään haluttuun suuntaan ja ihmiset työskentelemään motivoituneesti. Vaikuttamiskohteena painottuivat työntekijät, koska heidän roolinsa nähtiin olennaisina tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen suhteen. Omaan esimieheen kohdistuva vaikuttaminen on lyhytkestoisempaa ja ajoittaisempaa, kun taas työntekijöihin kohdistuva vaikuttaminen on lähes jatkuvaa muodossa tai toisessa.

Haastateltujen johtajien käsitykset vaikuttamisesta ovat hyvin myönteisiä eikä tässä yhteydessä tullut esille ongelma- ja konfliktitilanteita tai suostuttelun kokemista yhtenä vaikuttamismuotona. Asenne- ja mielipidevaikuttaminenkin koettiin enemmän motivoimisena kuin suostuttelemisena.

Johtajien ja tiimin vetäjien esittämät käsitykset vaikuttamisesta olivat hyvin samansuuntaisia. Molemmilla painottui asiasuuntautuneisuus: kullakin johtajalla vaikuttamisen päätavoite on oman yhteisön tavoitteiden ja etujen saavuttaminen.

J4: "Saada organisaatio toimimaan koti yrityksen tavoitteita ja päämääriä. Niin että työn laatu on korkeaa ja työnjälki hyvää.--- Ja koko ajan huomioidaan X:n (organisaation nimi poistettu) menestyminen ja mikä on X:lle hyvää.--- Se on oikeasti se tavoite, että ajateltaisiin samalla tavalla vaikka kummallakin (työnantajalla ja työntekijöillä) on omat intressinsä."

Kuitenkin myös ihmissuhdesuuntautuneisuus oli vahvasti mukana, ja sitä oli ennen kaikkea tiimin vetäjillä. He korostivat olevansa yksi ryhmästä, ei sen yläpuolella. Heidän käsityksensä yhteistyöstä oli syvempää yhdessä työskentelemistä vastuualueiden hahmottamisesta, tavoitteen asettamisesta, tehtäväjaon määrittelemisestä ja työskentelemisestä kuin perinteisillä johtajilla.

J10: "Tiimissä olen sen keskellä, kun aikaisemmin esimiehenä olin tavallaan muiden ulkopuolella.--- Minä en myöskään tee päätöksiä, vaan ohjailen ja keskustelutan tiimiä.--- Niin ja oon tietysti tasavertainen jäsen muiden tiimiläisten kanssa ja toisaalta kuitenkin tarvittaessa saan tiimiläisiä aktivoitua ja annettua heille mahdollisuuksia itse päättää tekemisistään ja tavoitteistaan."

Motivoimisen molemmat haastatellut ryhmät kokivat haasteellisena ja vaikeanakin toteuttaa.

J8: "Motivointi on yksi sellanen tilanne, jonka mä monta kertaa koen sellaseks, että mietityttää, että mikä on se (paras) motivointikeino, miten mä hoidan sen asian.--- suhde perustuu johonkin henkilökemiaan ja motivoitumiseen: toinen haluaakin sitten sen (tietyn työtehtävän)."

Niin keskijohdon edustajalla kuin tiimin vetäjällä (lukuunottamatta yhtä vetäjää, jolla ei ollut selkeästi omaa esimiestä) korostuu vaikuttamisen kaksisuuntainen rooli: vaikuttaminen omaan esimieheen ja muuhun johtoon sekä alaisiin.

J2: "--- että saan ihmiset (työntekijät) uskomaan, luottamaan ja tekemään työtään motivoituneeseti. Ja esimiehiin päin minulla on omat näkemykset asioista, joita pyrin tuomaan rakentavassa mielessä esille."

5.2 Suostuttelun määrittely

Suostuttelu nähtiin joko positiivisena tai enemmän tai vähemmän negatiivisena käsitteenä joko suostuttelukeinojen tai lopputuloksen vuoksi. Sama linja tuli esille myös suostuttelun käytön mieltämisessä omana vaikuttamistapana. Myönteisesti suhtautuneet kokivat käyttävänsä suostuttelua oikeastaan jatkuvasti, koska heidän mielestään suostuttelu on hyvin laaja jatkumo, jossa jo mietokin vetoaminen voidaan tulkita suostutteluksi.

J1: "Se (suostuttelu) on useimmiten silloisen toiminnan merkityksen ja hyvien puolien sekä ideoiden esiintuomista.--- Mun käsitejärjestelmässä suostuttelun ei tarvi olla kauheen vahvaakaan toimintaa. Se voi olla vaikka pyyntö, että joku osallistus johonkin hommaan."

Ja vaikka kiitollisuuden velkaan joutumista tavallaan pelättiin, niin vastavuoroisuus toisaalta nähtiin hyvänä asiana varsinkin työntekijöiden kesken.

J10: "...Ei ahdistavana nurkkaan vientinä "ota tai jätä" vaan niin, että saadaan ihminen lopulta päätyämään johonkin itse, niin ettei se ole tän toisen määrättävissä. Kyllä se on jotenkin positiivista... Tavallaan lievennetään vaikutusta ja annetaan mahdollisuus perääntyä. Sitä voidaan tehdä molemmilla puolilla, se on varmaan kaksisuuntaista."

Kielteisesti käsitetasolla suhtautuneet puolestaan mielsivät suostuttelemisen omassa toiminnassaankin lähinnä pakottamiseksi tai lapsenomaiseksi kinuamiseksi, joita kumpaakaan he eivät joko katsoneet käyttävänsä tai tekevänsä niin ainoastaan viimeisenä keinona. Nämä johtajat eivät myöskään kokeneet suostuttelemaan joutuessaan olevansa tyytyväisiä sen paremmin itseensä kuin alaisiinsaakaan.

J4: "Tulee mieleen äiti-lapsi -suhde. Mä en pidä sitä kovin positiivisena sanana. Vaikka se onkin positiivinen tietyllä tavalla, se on huomattavasti positiivisempi kuin määrääminen. Siihen samaan lopputulokseenhan se kuitenkin johtaa. Jos mulle tulee semmonen tunne, että joudun suostuttelemaan, niin mä en ole ihan tyytyväinen itseäni enkä ihan alaisiinkaan. Se on jotenkin niin vastenmielinen tunne. Mä en tiedä, onko se sitoutuminen sitten sitä (tarvittavaa) tasoa, mitä siinä suostuttelemalla haetaan. Sillä tavalla mä nään, että suostuttelu on viimeksiä vaiheita ennen pakottamista ja määräämistä."

Yleisesti ottaen ne, jotka näkivät suostuttelun myönteisenä, pitivät sitä joko vaikuttamisen synonyyminä tai muuten oikeutettuna toimintamuotona, silloin kun se on moraaliseettisesti hyväksyttävää eli kun tavoitteena ei ole oma vaan jonkun muun hyöty.

J1: "Jos suostuttelu suuntautuu siihen, mikä vaikuttaa hyvältä ja oikealta (niin se on hyväksyttävää). Siinä voi tietysti olla negatiivinen sävy, että suostutellaan ihminen tekemään jotain, mitä se ei muuten missään tapauksessa tekis, mut mä ottasin siitä ton ulos. No mä sanon konkreettisen esimerkin: 'Voisit sä (=opettaja) vielä antaa Markolle hyväksytyt arvosanan sillä, että sä järjestät sille vielä yhden ylimääräisen mahdollisuuden?' Onhan tää suostuttelua ja kyllä mä tätä teen. Eikä se ole musta moraalisesti arveluttavaa, koska mä teen sen oppilaan hyväksi."

Esille tuli myös se, että jotkut johtajat pitivät omia suostuttelutaitojaan huonoina ja riittämättöminä, varsinkin silloin kun ennakoivat suostuttelun olevan hankalaa.

J9: "Mä en varmaan osaa sitä (suostuttelemista) ollenkaan.--- Jos joku tiimin jäsen ei haluaisi tehdä jotain hommaa - vaikka se hänelle periaatteessa kuuluisikin

- niin en suostuttelisi, vaan jättäisin asian hänen kohdallaan ja pyytäisin jotain toista tiimiläistä sen (tehtävän) tekemään tai kertoisin tiimille tilanteesta.”

5.3 Vaikuttamistilanteet ja strategiat

Kirjallisuudessa ja tutkimuskritiikissä on usein suhtauduttu kriittisesti puutteelliseen erilaisten tilanteiden huomioon ottamiseen tai tutkijoiden itse luomiin vaikuttamistilanteisiin vaikuttamiskeinoja tutkittaessa. Tässä tutkimuksessa pyrittiin haastateltavilta saamaan sekä heidän itsensä että tutkimuksen suorittajan esittämiin tilanteisiin liittyviä käsityksiä. Tässä yhteydessä haastateltavat itse kertoivat myös vaikuttamiskeinoistaan tai heitä pyydettiin kuvailemaan niitä.

Vaikuttamis- ja suostuttelutilanteita koskevat käsitykset esitetään erillisinä tuloksina. Vaikuttamistilanteet esitellään vielä kahden haastatellun ryhmän käsityksinä niiden erilaisten sisältöjen kuvaavuuden vuoksi, vaikka tilanteet sinänsä ovat samankaltaisia.

5.3.1 Perinteisten johtajien käsitykset

Aineistosta löydettiin perinteisten johtajien käsityksiä koskien neljä erilaista vaikuttamistilanteiden kokonaisuutta:

1. Työn suoritukseen tai siihen sitoutumiseen liittyvät tilanteet
2. Alaisten mielipiteiden, asenteiden ja tarpeiden selville saaminen ja niihin mahdollisesti reagoiminen ja/tai vaikuttaminen
3. Ongelma- ja konfliktitilanteet
 - a) Johtajan oman osaamisen kannalta vaikeaksi kokemat tilanteet
 - b) Työntekijöiden käyttäytymisestä ym. johtuvat tilanteet
4. Laajat yhteisöä koskevat muutokset.

Perinteiset johtajat näkivät työn suorittamiseen ja siihen sitoutumiseen liittyvän vaikuttamisen hyvin haastavana ja jatkuvaluonteisena markkinointi- ja myyntiprosessina. Visioiden luominen, vahvat faktaperustelut sekä myös emotionaalinen vetoaminen nähtiin osittain vaikeina vaikuttamiskeinoina, mutta myös tuloksia tuottavina.

J1: "Kyllä tää on jatkuvaa uusien asioiden tai kehittämishalukkuuden markkinointia.-- (Kuvaa yleisesti kehittämishankkeiden etenemistä ja sitten tekee siitä yhteenvedon) Eli mä kartoittaisin sitä, mitä me luullaan olevamme. Ja sen jälkeen mä lähtisin tästä olettamusarvosta, mikä tähän (kehittämishankkeeseen) nyt kuuluu (mitä hänen omasta mielestään työntekijätkin ajattelevat) eli se, että kannattaa lähteä kehittämään jotakin uutta."

Joillakin johtajilla oli oman näkemyksensä mukaan visiointikykyä, jota nykyisin johtamiskirjallisuudessa pidetään menestyvien ja tehokkaiden johtajien yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista. Visioiden esittämisen taitoa nähtiin ratkaisevana, kun työntekijöille kaupataan tulevaisuuden näkymiä ja haasteita.

J3: "Mitä enemmän mulla on taustatietoja ja ymmärrystä jostakin asiasta, sitä paremmin mä voin esittää muille visioita."

J1: "Tässä koulussa toteutetaan varsin monenlaisia (asioita), joista visio on ollu jossain vaiheessa mulla tai sitten se visio on siirtynyt (oma esimies tai joku ulkopuolinen taho on antanut vision) mulle toteutettavaksi... Ja jos niitä toteutetaan niin, että ihmiset on niistä (visioista) innostuneita ja sitoutuneita niihin (visioiden jälkeisiin toteuttamishankkeisiin), niin silloin siinä vaikuttamisessa on onnistuttu."

Osa haastateltavista näki myös erittäin tarpeellisena alaisten näkemysten ja tahdon etsimisen sekä kuuntelemisen. Vaikuttamisstrategioina näissä tilanteissa pidettiin kahdenkeskisiä tai ryhmäkeskusteluja, joissa rohkaistaan tai suoraan kysytään tietyiltä henkilöiltä heidän näkemyksiään tai kannanottojaan. Tosin alaisten mielipiteiden esille saaminen koettiin myös vaikeana, koska nähtiin, etteivät työntekijät ole vielä kovin tottuneita sanomaan omia kommenttejaan tai kertomaan omista näkemyksistään tai ideoistaan. Suorankin mielipiteen kysymisen jälkeen alaisten koettiin olevan vaiteliaita niin kauan kunnes tilanne oli ohi. Alaisilta siis odotetaan itseohjautuvampaa asennoitumista ja työskentelytapaa, mutta siihen ei vielä olla kovin valmiita kummallakaan taholla.

J2: (Kertoo toiminnallisten muutosten ja henkilöstön sijoittelun vaikutuksista.) "Ne (muutokset, henkilöstön uudelleen sijoittelu ja liikuttelu) saa aikaan pahaa mieltä ja jälkipuintia.-- (Haastateltava on yrittänyt lieventää vaikutuksia ja parantaa päätöksiä henkilöstöhaastatteluilta.) Yks esimerkki on, kun tein X:n sairaa puolella henkilöstöhaastatteluja, joita kävin kaksisataa. Osaan kanssa kävin kahteen, jopa kolmeen kertaan ennen kuin saatiin henkilöstö istutettua niille osastoille, mille he jäi. Ja osa jäi ns. kellumaan eli he joutu tekemään sijaisuuksia.-- Mä kyselin niiden (muutoksen alaisten työntekijöiden) mielipiteitä ammatitaidosta ja kyvyistä, mistä hän (työntekijä) suoriutuu ja mikä ratkaisu häntä kenties tyydyttäs."

Omien taitojen ja kykyjen kannalta haasteellisina ja ongelmatilanteena perinteiset johtajat pitivät negatiivisen palautteen antamista työntekijöille. Palautteen haluttaisiin

olevan rakentavaa, ja erilaisten yksilöiden vastaanottotapoihin mukautettuna tätä pidettiin varsin vaikeana.

J5: "Olen mielestäni oppinut ikävien asioiden esittämiseen, koska se helpottaa kaikkia osapuolia: niin minua kuin työtovereita (ei halua käyttää alais-nimitystä). Jos mä vaan katon, että tuossa on joku epäkohta ja annan sen jatkua, niin se vie hirveesti multakin energiaa ja se helposti purkautuu johonkin ihmiseen. Niin mä pian rupeenkin kohtelemaan sitä ihmistä eri tavalla, sen vuoksi että mä ajattelen, että se on sen vika. Kyllä asiat täytyy ottaa heti esille."

Vielä hankalampina tilanteina johtajat pitivät alaistensa valtataistelutilanteita, joissa he eivät oikein tienneet, kuinka toimia.

J4: "Siellä (työntekijöiden keskuudessa on) valtataistelut, vaikei niistä puhuta ulospäin, mutta kyllä sen vaistoa.--- Joku voi kahmia itselleen hirveesti tämän takia töitä ja se (liiallinen työmäärä) vaikuttaa myös (johtajan oman vastuualueen) kokonaisuunnistumiseen. Miten sitten sais tämän ihmisen itsensä huomamaan tämän?"

Työntekijöistä johtuvissa ongelmatilanteissa sisältöinä olivat, että työntekijä on ottanut itselleen liikaa töitä, työntekijä on käyttänyt työaikana päihteitä tai varastanut työpaikalta tai työntekijän yksityiselämän asiat vaikuttavat hänen työhönsä. Varsinaiseksi konfliktitilanteeksi johtajat luokittelivat itse työntekijän työtä tai käyttäytymistä koskevan valituksen, joka yleensä tuli asiakkaan taholta. Näiden ongelma- ja konfliktitilanteiden suhteen johtajilla oli karkeasti ottaen kaksi vaikuttamistapaa: mikäli asia koski yhtä työntekijää, niin silloin johtaja käy hänen kanssaan kahdenkeskisiä keskusteluja ja neuvotteluja. Mikäli asia on vakavampi tai siihen liittyy muitakin henkilöitä, niin silloin keskustellaan tarvittavien henkilöiden kuten ylempien esimiesten ja luottamushenkilöiden kanssa. Näissä keskusteluissa yleisinä vaikuttamistaktiikoina ovat tilanteen kuvailu, avoimuus ja selityksen pyytäminen. Henkilökohtaisten syiden vuoksi selvitettyjen ongelmatilanteiden määrän, laajuuden ja vakavuuden koettiin lisääntyneen viime vuosina paljon ja vievän johtajien työajasta yhä suuremman osan.

J2: "Päihteet ja varastaminen on näitä ongelmatilanteita. Voi olla, että joutuu työpaikkajärjestelyjä tekemään tai puhuttamaan kahdenkesken tai niin, että on luottamusmies paikalla ja joskus yksikön johtaja. Hyvin harvoin se menee pitemmälle. Tehdään muistio ja tilannetta sitten seurataan. Ne (tällaiset tapaukset) on aika työllistävää (eli niitä on aika paljon) nykyään.--- Olipa työntekijän asema mikä hyvänsä, on se siinä mielessä tietenkin huomioitava, että se vaikuttaa yksikön toimintaan, mutta muuten peruseriaate on, että ongelma lähdetään keskustelemaan.--- Mietitään, mitä voisi tehdä?"

5.3.2 Tiimin vetäjien käsitykset

Tiimiytymisen alkuvaihe nousi haastatteluissa esille tiimin vetäjän kannalta katsottuna hyvin merkittäväksi pitkäkestoiseksi vaikuttamisprosessiksi, jolloin vaikuttaminen kohdistuu pitkälti tiimin ilmapiiriin ja muihin tavoitetason asioihin. Mikäli ennen varsinaista tiimityöskentelyyn siirtymistä oli jo toimittu ryhmämäisesti, niin vetäjät kokivat tämän työskentelyjakson auttaneen niin, ettei muutosvaiheessa syntynyt suurta kaaosta.

J9: "Aloitettiin (ryhmätyöskentely) jo ennen kuin oltiin edes tiimiorganisaatiossa. Joku kertoi, että 'Mä haluaisin opetella ton homman!' Mulla silloin klikkas, että aha, tässähan voikin olla hyvä idea, kun se (idea) tuli tuolta (työntekijältä). Se alkoi vyöryä kuin lumipallo: 'minäkin haluan, minäkin haluan'. Sitten me tehtiin semmonen kirjallinen (yhteenvedo) tai semmonen taulukko, että se ja se opettelee tätä työtä ja se ja se opettaa. Tätä (ryhmässä suunnittelua ja töiden toteuttamista) me on tehty jo monta vuotta. Tämä on auttanut suunnattomasti, ja sen on ollut semmonen (hyvä) pohja tälle tiimityölle. Eliikkä nyt tiimi pystyy yhdessä ratkaisemaan ongelmia, kun ne tuntee toistensa työt, kun ne on vaihdelleet niitä. Ei ole myöskään 'minun työtä'."

Tiimiytymisen alkuvaihetta koskien vetäjien käsitykset vaikuttamistilanteista olivat seuraavat:

- Avoimen ilmapiirin luominen ja ylläpito
- Henkilösuhteiden toimiminen (jokainen on tärkeä ja tasavertainen)
- Tiimin päätavoitteiden ja päätehtävien löytäminen ja niihin sitoutuminen
- Vuorovaikutustaitojen ja -halujen riittävyys ja taso
- Epävarmuuden ja pelkojen hälventäminen
- Tiimiytymisen alkuvaiheen keston pitkittyminen.

Erilaisista tiimiytymisen aloitustavoista ja sen tavoitteista riippuen edellämainitut tilanteet esiintyivät ja painoutuivat vetäjien mielestä eri tavoin. Eniten vaikuttamistyötä oli tarvittu avoimuuden luomisessa ja tiimin olemassaolon määrittelyssä. Työntekijöille voi olla hyvinkin uutta itse luoda yksilöidyt päämäärät ja niihin pääsemiseksi tarvittavat tavoitteet ja tehtävät, ja tällöin tarvitaan vetäjän ohjaavaa ja avustavaa vaikuttamista. Toisenlaiseen toimintakulttuuriin siirtyminen voi sisältää paljon epävarmuutta ja jopa pelkoja. Niiden työstämiseen ja poistamiseen tarvitaan avoimuutta ja myönteisiä kokemuksia, joiden tuottamisessa tai mahdollistamisessa vetäjän rooli voi alkuvaiheessa korostua.

J6: "Silloin kun tätä pienryhmää perustettiin, niin X (tämän tiimin ulkopuolinen johtaja) kävi meitä aina hätyyttämässä (yritti nopeuttaa tiimiytymistä ja varsinaiseen työskentelyyn pääsemistä). Ja mä aina sanoin 'Älä sinä meitä hätyyttele. Me ei toimita kuin omalla tahdilla. Meidän täytyy asia iteksemme ensin miettiä ja hyväksyä ennen kuin me saadaan siitä toimiva.' Ja kyllä me ainakin vuos mietittiin ennen kuin me sanottiin, että 'Nyt me ollaan valmiita tähän pienryhmätyöhön.' Ja sen jälkeen tää on kyllä toiminut.--- Kyllä mun on itse helpompi ohjata, kun mä olen itse avoin. Tiimin jäsenet ovat avoimia sitten myös minua kohtaan."

Tiimin vetäjät painottivatkin vuorovaikutustaitojen ja asennoitumisen merkitystä niin itsensä kuin muidenkin tiimiläisten osalta, koska hyvät vuorovaikutustaidot nähtiin keinoa päästä nopeammin tehokkaaseen työskentelyyn.

J10: "Vuorovaikutustaidot on hyvin olennainen tekijä, eikä mikään ammatti sinänsä niitä takaa. Verbaalinen viestintä on tässä (moniammatillisessa tiimityöskentelyssä) vieläkin tärkeämpää kuin työyhteisössä. Että pystyy ymmärrettävästi selittämään ja kuvailemaan toisille, joilla ei ole samaa ammatillista taustaa, mitä tarkoittaa. Mutta se (ymmärrettävä asiasta kertominen) ei aina, tai liian usein käy niin, ettei se onnistu."

J10: "Tää (vuorovaikutus) on aika vaikee asia, kun henkilöstössä on paljon tunteellisia ihmisiä enkä itse ole tunneihminen vaan enemmänkin järjen kautta (asioita) käsittelevä. Tässä vähän aikaa sitten kävi niin, että meillä oli koko keskuksen vuosijuhlat, johon kaikki tiimiläiset olivat tietenkin tervetulleita. Kun näin (ennen juhliä) yhtä tiimiläistä, kysyin häneltä ennättääkö hän tulla juhlaan, sillä siihen kerkeäisi ilmoittautua. Nainen vastasi, ettei hän voi, kun hänen koiransa oli juuri leikattu ja hänen pitää olla sen luona. No, näin tämän naisen vähän myöhemmin, ja kysyin, että joko hän nyt on ilmoittautunut juhlaan. Nainen totesi siihen, ettei hän voi tulla, kun koira on nyt kuollut. Tähän minulta pääsi, että 'No nythän sinä sitten voit tullakin', mutta nainen selitti, että nyt hänellä on suruaika. Huh, en minä voi ajatella itse noin. Olis tehny mieli sanoa, että 'No nythän sinä vasta voitkin tulla, kun sulla ei enää oo sitä koiraa', mutta... Että kyllä mulla empaattisuudessa varmasti löytyisi kehittämistä."

Jotkut tiimikoulutusta tehneet konsultit näkevät asian samoin, ja ovat sitä mieltä, että tiimiläisten eri osaamisen alueista juuri vuorovaikutustaidot vaativat eniten kehittämistä. Heidän mielestään niitä huomattavasti paremmin hallitaan tekniset taidot ja ongelmanratkaisutaidot.

Jo pitempään työskennelleen tiimin vaikuttamistilanteina vetäjät näkivät seuraavat tilanteet:

- Avoimen ilmapiirin ylläpitäminen
- Motivointitilanteet
- Tuloskeskustelut
- Muutostilanteet ja niistä tiedottaminen
- Asiakkaiden toiveiden toteuttaminen

- Ongelmatilanteet.

Pitempään toimineessa tiimissä sen vetäjällä korostuvat tämän tutkimuksen perusteella vaikuttamisen ilmapiiriä ja motivointia koskevat asiat. Tässä vaiheessa tiimiläisten motivoiminen on lähinnä rohkaisemista ja kannustamista ja poikkeustapauksissa tiimiläisen motivoimista työhön. Toisaalta työn tehokkuuteen kiinnitetään yhä enemmän huomiota, ja suorituksia pyritään mittaamaan ja niistä keskustelemaan. Tähän liittyvä arviointi ja negatiivisen tai kriittisen palautteen antaminen askarrutti vetäjiä mm. heidän omien palautteen antamisen taitojen osalta.

J8: "Motivointi on yksi sellanen tilanne, jonka mä monta kertaa koen sellaseks, että mietityttää... ja tuloskeskustelut (vetäjän ja tiimiläisen kanssa kahden) on sellanen tilanne, jossa aina tulee mietittyä edellisen vuoden tai puolen vuoden tulos läpi. Onko se riittävä vai ei. Ja jos se ei ole riittävä, niin millä tavalla mä sen sanon--- Alaiset on yleensä saanu toimia niin itsenäisesti, ja voi olla että heillä on ollu paljon tärkeempiä tehtäviä kuin mitä alunperin on työtehtäviksi annettu. Ettei se välttämättä tarkoita, ettei työtä olis tehty."

Ongelmatilanteita ja varsinkin konfliktitilanteita tiimin vetäjät pitivät hyvin harvinaisina ja ongelmatilanteita hyvin mietoina. Ongelmatilanteina pidettiin tiimin sääntöjen tai normien vastaista toimintaa, tiimiläisten keskinäisiä suhdeongelmia, tiimiläisten henkilökohtaisia ongelmia, vaihteluvelvollisuuden vetoamista ja tiimin luutumista.

J6: "Jos on esimerkiksi poissaolo, niin joskus työntekijä jostain syystä ei uskalla avautua. Mut mä teen sen (asian avoimen käsittelyn) sitten sillai keskustelussa selväksi, että mä tiedän sen asian (poissaolon). Et hänen on helppo keskustella siitä asiasta. Sitten edetään sen mukaan, että mitä odotetaan tältä työntekijältä, miksi on ollut poissa tai muuta sellaista, ihan avoimesti. Silloin työntekijä avautuu -- Annan ymmärtää, että tiedän asian juurta jaksan, mutta haluan vielä kerata sen hänen kanssaan, että hän ymmärtää, ettei se (esim. luvaton poissaolo) enää tässä työkohteessa onnistu."

J7: (Kuvannut tiimiläisten keskinäisiä vaikeuksia.) "Tää ihminen, johon avoin ja asiakeskustelu (asiallinen keskustelu) auttoi, niin hän on aina ollu semmosen (vaikean) ihmisen maineessakin. Minä olin siihen (kun keskustelu oli pakko käydä) asti tullut hänen kanssaan hirveen hyvin toimeen, kaikki muut ei välttämättä. Kun hän tuli tänne (siirtyi tähän työpisteeseen), niin alko tulla tilanteita, että muilla alko pinna kiristyä ja se vaikutti koko tiimin henkeen. Ja mä juttelin hänen kanssaan parikin kertaa ja se auttoi. Ja sitten me käytiin ihan semmonen koko tiiminkin yhteinen keskustelu, jossa kaikki tiesi ennen sitä (keskustelua), miksi se (keskustelu) järjestetään, eli myös hän asianomainen itse. Ja kyllä sillä oli ilmapiiriä puhdistava vaikutus."

Kukaan haastateltavista ei itse tuonut esille vaikuttamistilanteena tiimijäsenten vaihtumisen vaikutusta. Pyydettyäessä kommentoimaan tällaista tilannetta tai tiimivaihetta, vetäjät totesivat vaihtuvuuden pikemminkin piristävän tiimiä ja tuovan tiimiin uutta

Johtajat kokivat käyttävänsä tai haluavansa käyttää suostuttelua tilanteissa, joissa oli seuraavat sisällöt:

1. Jonkun/joidenkin osallistumaan tai tekemään saaminen
2. Myönteisen mielipiteen tai asenteen aikaansaaminen
3. Resurssien ja tehtävien jakaminen (muutokset, ylityöt, sairauslomat)
4. Yllättävän tai nopeasti toteutettavan tehtävän hoitaminen
5. Saada osapuolet konfliktitilanteessa lähestymään toisiaan saamalla heidät tinkimään omista tavoitteistaan.
6. Sijaisen tai edustajan saaminen (itselle tai työntekijälle)
7. Suostuteltava henkilö osaa hoitaa asian paremmin

Aineiston suostuttelutilanteet ovat varsin arkipäiväisiä ja niiden olettaisi olevan usein toistuvia tilanteita. Tämä on ristiriidassa sen kanssa, että suostuttelua määriteltessään johtajat kokivat joutuvansa käyttämään sitä harvoin. Suostuttelua itselleen sopimattominkin pitäneet toivat esille suostuttelutilanteita.

J5: "Varmasti joitakin tilanteita joskus tulee, joissa suostuttelua käyttää, vaikka mä koenkin sen negatiivisena asiana ja epäonnistumisena itseäni kohtaan (kokee itse epäonnistuneensa). Joskus siihen täytyy mennä, esimerkiksi näissä resurssikysymyksissä."

Tavallisinta on suostutellen saada joku tekemään jotain, joko vastustuksesta huolimatta tai koska tilanne sitä muuten vaatii. Mielipide- ja asennevaikuttaminen ei aina koskenut vain yhteisön tai johtajan hyötyä, vaan esimerkiksi suostuttelua oltiin käytetty, jotta saadaan henkilö harkitsemaan ja/tai kokeilemaan tehtävää, kun hän ei luota kykyihinsä.

J4: "Sellainen (suostuttelutilanne voisi olla esimerkiksi), että joku on valtavan hyvä erilaisissa tehtävissä. Ja mulle tulee tunne, ettei hän uskalla ottaa sitä (määrättyä) ratkaisevaa askelta. Sillon mä lähden suostuttelemaan, ja kyllä siinä pääsee sillon hyvään lopputulokseenkin yleensä. Hän on tyytyväinen, että 'Hyvä kun rohkaisit minua vähän'. Ja ei se (edellä kuvattu työntekijän reaktio) ole monta kertaa pelkästään rohkaisua vaan ihan suostuttelemista 'Jos nyt kuitenkin kokeilisit?' ja 'pääsethän sä siitä (työtehtävän hoitamisesta) pois, jos et tykkää.'"

Samoin konfliktitilanteessa tavoiteltiin toisen tai molempien osapuolten hyötyä suostuttelemalla tinkimään omista tavoitteistaan.

osaamista. Ainoastaan niissä tapauksissa, joissa tiimiin ei jäisi perusjäseniä tai siinä jo pitempään mukana olleita tai joissa tiimiläisiä vaihtuisi kerralla useampia, haastateltavat näkivät tilanteen vaativan heiltä erityistä vaikuttamista. Vaihtuvuuden ei nähtävästi koettu johtavan kirjallisuudessa esitettyyn tiimin pyryvaiheeseen. Jäsenten vaihtumista huonompana asiana piti pari haastateltavaa tiimin luutumista, niin että siltä katoaa muutosherkkyys ja kyky reagoida tehokkaasti esimerkiksi uuden asiakkaan mukanaan tuomiin tarpeisiin ja toimintatapojen muutoksiin.

Yhteisenä strategiana kaikille edellä kuvatuille tilanteille on avoimuuden käyttö ja keskusteleminen yhdessä koko tiimin kanssa. Kahdenkeskisiä keskusteluja vetäjät kokivat käyvänsä vain tarvittaessa ja silloin kun asia koski vain yhtä tiimiläistä.

J6: "Asiasta riippuen, (keskustelut) käydään joko kahdestaan tai koko tiimin kanssa. Mielellään en puhu kahden kesken, vaan sitten mieluummin koko ryhmän kanssa. Koska silloin, jos se asia (jokin ongelmatilanne) koskee kahta, silloin se koskee koko ryhmää. Silloin jää salailu, pelko ja kateus eli kaikki nämä tällaiset (ryhmän toimintaan haitallisesti vaikuttavat asiat) pois. Silloin kun on ihan henkilökohtaisista asioista (kyse), niin silloin keskustelen pelkästään hänen (asianomaisen) kanssa."

Verrattaessa perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien käsityksiä vaikuttamistilanteista ja niissä käytettävistä strategioista voidaan niiden todeta olevan hyvin samankaltaisia. Tilanteet liittyvät pitkälti ilmapiiriin, työntekijöiden sitoutumiseen ja suoritukseen sekä erilaisiin ongelmiin. Vaikuttamisstrategioina käytetään yleensä keskusteluja ja vaikuttamistaktiikoina erilaista motivointia, muistuttamista ja vetoamista.

5.4 Suostuttelutilanteet ja -strategiat

Tutkimuksessa haluttiin myös saada tietoa johtajien käsityksiä tilanteista, joissa he käyttävät suostuttelua sekä siitä, millaisia strategioita he silloin käyttävät. Samalla haluttiin myös selvittää, millaisissa tilanteissa johtajat eivät pidä suostuttelua tarpeellisenä tai suotavana, jotta suostuttelun käyttöä koskevista käsityksistä saataisiin laajempi näkemys. Johtajia siis pyydettiin kuvailemaan, millaisissa tilanteissa he joko käyttävät tai haluaisivat käyttää suostuttelua ja samoin tilanteita, missä he eivät käytä tai eivät haluaisikaan käyttää suostuttelua. Suurin osa kuvatuista tilanteista koski alaisia, mutta jotkut kokivat käyttävänsä samoja keinoja myös kollegoihin ja esimiehiin, joten tässä suostuttelutilanteet on luokiteltu yleisesti.

J1: "Kun on ihmisiä tai ihmisryhmiä, joiden tavoitteet on kaukana toisistaan. Silloin pyrin siihen, että ne vois vähän lähentyä toisiaan --- ja sitten voitais löytää jotain semmosta, johon molemmat vois vielä suostua.--- Sitten jossain markkinoinnissa, koettaa saada joku opettajaryhmä jonkun asian taakse."

J9: "Varmaan näissä tiimiläisten henkilökohtaisten suhteiden ristiriidoissa vois yrittää jonkinlaiseen kompromissiin päästä suostuttelua käyttäen. Työtehtävissä mun ei tarvi sitä käyttää, tai en ainakaan osaa kuvitella."

Tilanteet, joissa johtajat eivät koe käyttävänsä tai eivät haluaisi käyttää suostuttelua, jos

1. Tehtävä on henkilön omaan toimenkuvaan kuuluva tehtävä
2. Selvästi turhaa
3. Epäilee päätöksen kestävyyttä
4. Toistuva tehtävä
5. Henkilön fyysinen tai psyykinen kuormitus on jo ääri rajoilla
6. Kyse normaalien sääntöjen noudattamisesta kuten työajasta tai muuten yhteisesti sovituista periaatteista
7. Henkilöt yksityisasiat ovat erittäin huonossa kunnossa
8. Tarkoitus on moraaliton tai eettisesti arveluttava
9. Erittäin hankalat tilanteet, joissa oma suostuttelutaito ei riitä.

Tilanteissa, joissa johtajat kokevat suostuttelun olevan yleensä sopimatonta, johtajat näkevät joko itsellään tai toisella henkilöllä olevan vastuun suorittaa tehtävä tai suostuttelu koetaan lopputuloksen kannalta negatiiviseksi tai turhaksi.

J2: "Selkeet tehtävä (joissa ei käytä suostuttelua), mitkä on puhtaasti yksin mun (hoidettavia) tai joissa mulla on (lopullinen) päätösvalta. Tai jotka mä nään, että mun on välttämätöntä hoitaa ite sen (tehtävän) ratkaisun kannalta.--- (Samoin) Toimenkuvaan kuuluvat tehtävät on tietysti niitä, joista ei käydä neuvotteluja (eli ei suostutella)."

Johtaja jättää suostuttelematta myös, jos hän epäilee henkilön olevan suostuttelun jälkeen tyytymätön päätökseensä ja/tai suostuttelijaan esimerkiksi siksi, että hän ymmärtää, ettei hänen olisikaan ollut pakko suostua. Tai jos johtaja kokee suostuttelun olevan turhaa, koska henkilöllä on liian tiukka oma kantansa asiasta, tai suostuttelun hyöty on selvästi siihen käytettäviä resursseja pienempi taikka johtaja tietää, ettei henkilö kykene suoriutumaan hänelle aiotusta tai aikaisemmin annetusta tehtävästä.

J3: "Sellaisessa tilanteessa (ei käyttäisi suostuttelua), jossa vähänkään epäilen että ihminen suostuttelun jälkeen tuleekin myönteiselle tuulelle, mutta se (suostuttelun aikaansaama myönteisyys) ei ole kestävä päätös. Jos mä ite hais-

tan sen, että tää tehtäisiin vaan silmän lumeeksi niin silloin on paras olla käyttämättä.”

J1: ”Jos havaitsen sen, että joku on niin tiukasti omalla kannallaan, että huomaa suostuttelun turhaksi, niin enhän mä nyt turhaan rupee.--- silloin kun asia ei ole sen väärti siihen voimaan nähden mikä siihen (suostutteluun) tarvittas.”

J2: ”Tai jos on yksinkertaisesti annettu tehtävä, josta hän (työntekijä) ei suoriudu, niin silloin on ihan turha suostutella.”

Johtajien käsitykset tilanteista, joissa he käyttävät suostuttelua voidaan karkeasti yleistää tilanteiksi, joissa suostuttelun nähdään onnistuessaan johtavan myönteiseen lopputulokseen joko johtajan, suostuteltavan tai kolmannen osapuolen kannalta. Suostuttelutilanteeseen liittyy usein epävarmuutta tai kielteiseksi katsottavaa suhtautumista.

Tilanteista, joissa johtajat eivät käytä tai eivät edes haluaisi käyttää suostuttelua, voidaan havaita kolmea eri päätyyppiä. Tilanteet, joissa johtaja pitää asiaa normaaliin työmoraaliin kuuluvana tai ilmeisen turhana joko henkilön halukkuuden, soveltuvuuden tai yksityiselämän vaikeuksien vuoksi taikka suostuttelun tarkoitus olisi moraaliseettisesti kyseenalainen. Lisäksi omien taitojen puutteellisina pitäminen nimenomaan hankaliksi ennakoituissa suostuttelutilanteissa saisi osan johtajista luopumaan suostuttelusta ainakin alunperin kohteena olleen henkilön kohdalla. Tällöin he joko vaihtaisivat kohdetta ja suostuttelisivat tätä, tai tekisivät työn itse.

Perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien käsitykset tilanteista, joissa he suostuttelevat tai eivät suostuttele olivat pääpiirteissään hyvin samanlaisia. Tosin kaikki tiimin vetäjät korostivat työn tekemiseen suostuttelun olevan vähäistä, koska tiimiläiset suhtautuvat erittäin myönteisesti ja jopa innokkaasti erilaisten työtehtävien tekemiseen. Perinteiset johtajatkin kokivat suostuttelun olevan nykyään vähäisempää työhön sitoutumisen ja sen jatkumisen epävarmuuden suhteen, mutta haastateltujen työyhteisöissä oli kuitenkin vielä varsin selvät työalueet ja työnkuvat. Perinteiset johtajat eivät juurikaan tuoneet henkilökohtaisten tekijöiden vaikutusta esille suostuttelun haluttomuuden syyinä. Tiimin vetäjät sen sijaan toivat esille selvästi enemmän työntekijöiden henkilökohtaisia asioihin (sairautta, huonoa taloudellista tilannetta, kriisejä jne.) liittyviä tilanteita, joilloin oltiin haluttomia suostuttelun keinoilla lisäämään henkilön fyysistä tai psyykkistä kuormitusta.

J7: ”Tulee tämä inhimillinen tekijä kuvaan, että mä nään, että jonkun elämä on syystä tai toisesta umpikujassa tai jotain, että hän on jaksamisensa rajoilla. Silloin mä en voi suostutella.”

Käyttämään suostuttelukeinoina johtajat pitivät seuraavia:

1. Tarjotaan jotain perustellusti tai kerrotaan saatavasta hyödystä, mutta annetaan mahdollisuus kieltäytyä
2. Ilmaistaan vastavuoroisuutta joko suoraan tai implisiittisesti
3. Vedotaan tunteisiin ym. tai jopa moralisoidaan
4. Kehutaan tai ollaan lipeviä
5. Pyydetään miettimään tai annetaan miettimisaikaa.

Yllä olevista keinoista välittyä myös sama ääripäinen positiivis-negatiivinen suhtautuminen kuin suostuttelun käsitteeseenkin. Keino koetaan joko ns. rehelliseksi tai hie-man kyseenalaiseksi, ja se joko mahdollistaa vaikutettavan henkilön kieltäytymisen tai tekee sen ainakin vaikeammaksi

J8: "Pyydän, että "Teethän sä tän?", "Oothan sä tällä kertaa niin söötti ja mukava, että teet tän?"

5.5 Eniten ja vähiten käytetyt vaikuttamisstrategiat

Tutkimuksessa haluttiin siis saada selville johtajien omia vaikuttamiseksi luokittelemi-aan tilanteita ja niissä käytettyjä strategioita. Haastateltavaa pyydettiin kertomaan ensin, miten he vaikuttavat työntekijöihin, kollegoihin ja esimiehiin hakemalla yhdessä haastateltavan kanssa hänen työympäristössään koettuja ja/tai muuten mahdollisia tilanteita (kuten kuinka johtaja menettelee alaisen kanssa hänelle (alaiselle) kuulumaattoman tehtävän kanssa, kuinka johtaja esittelee oman näkemyksensä omalle esimiehelleen tai ajaa omaa ehdotustaan, kuinka johtaja kollegojen kanssa pyrkii varmistamaan vastuualueensa resurssit). Samoin lähes kaikkia haastateltavia pyydettiin myös kuvailemaan tilanteita, joissa hän huomaa miettivänsä (tai miettineensä) vaikuttamiskeinoja, eli kuinka tulisi toimia ja miten hän niissä tilanteissa valitsee vaikuttamistapoja. Tarkoituksena oli siis tarkentaa vaikuttamiskeinoin ja erilaisiin vaikuttamistilanteisiin sekä saada molemmista haastateltavien omia luetteloita. Yleisesti ottaen haastateltavat muistelivat ja kertoivat varsin paljon erilaisista tilanteista ja vaikuttamiskeinoista, mutta joidenkin kanssa tarvittiin enemmän kyselemistä ja "ohjailamista". Lisäksi joiltakin haastateltavilta puuttuivat esimerkiksi joko kollegat tai esimiehet.

Haastateltavien edellä kuvatun kerronnan ohella haastatteluun mukaan otettiin myös kohta, jossa haastateltavaa pyydettiin listalta nimeämään eniten ja vähiten käyttämänsä strategiat (listassa vaikuttamiskeinoista myös käytettiin strategia-nimistystä, ja usein nimityksestä ja sen merkityksestä myös hieman keskusteltiin). Listan avulla pyrittiin saamaan enemmän erilaisia vaihtoehtoja, kuin mitä pelkkä kuvaileminen voisi todennäköisesti tuottaa. Tarkoituksena oli myös saada haastateltavat haastattelun alkupuolella tiedostamaan vaikuttamisstrategioiden kirjo, ja aineistoa analysoitaessa pystyä vertaamaan näin saatuja strategioita aineistosta muuten esille tulleisiin.

Haastatelluilta johtajilta kysyttiin, mitä 2 -3 listatuista vaikuttamisstrategioista¹ he katsoivat käyttävänsä eniten ja mitä vähiten tai ei ollenkaan. Joidenkin listan strategioiden sisältämä negatiivisuus pohditutti johtajia: käyttävätkö he niitä vai eivät, kuten vaatimista tai uhkaamista. Mutta myös näitä vaihtoehtoja jotkut johtajista kokivat käyttävänsä, tosin vain tarpeen vaatiessa, kun muut myönteisemmät keinot eivät olleet tuottaneet tulosta. Johtajat myös yleensä perustelivat nimeämänsä strategiat ja kertoivat keneen ne kohdistuivat. Yleisesti kohteena mainittiin joko työntekijät tai oma esimies, niinpä strategiat on esitetty tämän kaksijaon mukaan.

5.5.1 Työntekijöihin kohdistuvat vaikuttamisstrategiat

a) Eniten käytetyt vaikuttamisstrategiat

Haastateltavien kuvauksien ja strategialistan kannanottojen luokittelujen sekä yhdistämisen ja tiivistämisen jälkeen muodostettiin seuraava eniten käytettyjen vaikuttamisstrategioiden lista (listalla ei esimerkiksi ollut tasavertaista suhtautumista, mikä tuli haastatteluissa esille).

Työntekijöihin eniten kohdistuviksi vaikuttamisstrategioiksi saatiin seuraavat:

1. Selitykset ja perustelut
2. Asiantuntijuuden esille tuominen
3. Vetoaminen
4. Palkitseminen
5. Tasavertainen suhtautuminen

¹ Vaikuttamisstrategiat: a) asiantuntijuuteen vetoaminen, b) valta/ vaatiminen, c) palkitseminen, d) rankaiseminen, e) selitysten/perustelujen esittäminen, f) varoittaminen, g) hyvään tahtoon vetoaminen, h) uhkaaminen, i) jokin muu, mikä.

6. Arvovalta.

Lähes jokainen johtaja mainitsi kuvauksissaan tai kannanotoissaan kaksi ensimmäistä strategiaa eniten käyttämikseen.

J1: "Ja tulee käytettyä klassisia vaikuttamiskeinoja; niin faktoja kuin mahdollisesti tunneperustelujakin. Ja kyllä mä oon huomannu silloin tällön vetoavani, en välttämättä ulkopuolisiin, mutta auktoriteetteihin kumminkin; sellasiin, joilla on tietynlaista näkemystä, tietynlaisten ideoiden tai ajatusten läpiviemiseksi."

Asiantuntijuuden esille tuomisessa kyse oli joko omasta tai vaikuttamiskohteen asiantuntijuudesta. Tässä yhteydessä sitä ei pidetty pelkästään vetoamiseen tai perusteluihin liittyvänä vaan kokonaisvaltaisena oman osaamisen tai kokemuksen näkyväksi tekemisenä.

J5: "Esimieheen päin minulla on omat näkemykset asioista, joita pyrin tuomaan rakentavassa mielessä esille. Oman esimiehen kanssa, joka on aika paljon minua nuorempikin, niin meillä pelaa aika hyvin yhteen se, että minulla on pankki-kokemusta ja hänellä toisenlaista kokemusta. Me arvostetaan toisiamme, minä hänen ammattitaitoaan ja hän minun elämäkokemusta, mitä on tullut tässä työssä."

Vetoaminen puolestaan koettiin myös tärkeäksi ja sen sisältöinä tulivat esille yhteiseen hyvään, hyvään tahtoon (oma tai kohteen), vastavuoroisuuteen tai asiantuntijuuteen (oma, kohteen tai ulkopuolisen) vetoaminen. Palkitseminen kiittämällä, huomioimalla, rahalla tai lisäkokemusta saamalla kuului vielä eniten esitettyihin strategioihin. Palkitsemista moni johtajista koki haluavansa käyttää enemmänkin, mutta varsinkin taloudellisena muotona he kokivat sen olevan itsensä ulottumattomissa tai hankalaa.

J4: "Mä käytän hyvin paljon palkitsemista. Se on viimeisten kahden vuoden aikana tullut hyvin voimakkaasti esille. Paljon on kiinnitetty huomiota siihen, että kiitetään ja huomioidaan henkilöitä. Mutta on myöskin kannustavaa palkitsemista, että annetaan rahassakin. Ja hyvin kauan on ollut (tapana) se, että kun joku työ tehdään, niin sitten juodaan talkookahvit."

J1: "Pelkästään positiiviseen palautteen antamiseen mulla on mahdollisuus (palkitsemiskeinona), "Tää on upeesti mennyt, voitais varmaan yrittää toinen samanlainen (tehdä jotain uudestaan/samalla tavoin)." Paljon muuhun ei ole resursseja."

Pelkästään tiimin vetäjät kertoivat tilanne- ja keinojen kuvauksissa tasavertaisesta suhtautumisesta ja arvovallasta. Tasavertaisuutta pidettiin strategisesti erittäin tärkeänä vaikuttamisessa onnistumiseksi.

J7: "--- mä koen omana vaikuttamiskeinonani, mähän en koe olevani mikään pomo, vaan mä koen olevani yks tiimin jäsen, joka on tasavertaisena muiden rinnalla tekemässä työtä ja jolla on vaan sen lisäksi esimiesvastuut, että muut saa niiltä työrauhan--- enkä vetäydy minkään asiantuntijuuden taakse tai vallan taakse."

J8: "--- olen yksi joukosta, en joukon yläpuolella ja käskyttämällä aikaan saamassa. Mulle se on hirveen tärkeää."

Yksi vetäjästä toi lisäksi esille arvovallan, eikä hänkään nähnyt sitä tasavertaisuutta huonontavana tai kovin tietoisena strategiana, vaan lähinnä oman tietämyksen kautta tilanteessa vaikuttavana.

J10: "Mun mielestä esimiehen arvostus ei ole tiimin kautta heikentynyt, vaan päinvastoin lisääntynyt. Esimiehen on nykyisin osattava todella paljon ja tämä asiantuntijuus luo arvovaltaa."

Haastateltujen kahden ryhmän näkemykset olivat hyvin samanlaisia, mutta jälleen oli havaittavissa painotuseroja. Tiimin vetäjillä asiantuntemuksen esiintuominen tai siihen vetoaminen olivat selvästi eniten käytettyjä vaikuttamiskeinoja. Oman asiantuntemuksen katsottiin lisäävän luotettavuutta ja tiimiläisten asiantuntemuksen osoittamisen puolestaan rohkaisevan ja kannustavan eli motivoivan tiimiläisiä työn tekemiseen. Perinteisillä johtajilla selitykset ja perustelut olivat omaa asiantuntijuutta painottuneempia. Samoin tärkeänä strategiana he pitivät vetoamista, kuten kaikkia hyödyttävään asiaan tai vastavuoroisuuteen taikka asiantuntijuuteen.

b) Vähiten tai ei ollenkaan käytetyt vaikuttamisstrategiat

Johtajat kokivat käyttävänsä vähiten tai ei ollenkaan uhkaamista, vaatimista, rankaisemista tai varoittamista. Useimmat haastateltavista mielsivät nämä strategiat ns. normaalin vaikuttamisen ulkopuolisiksi. Kysyttäessä, kuinka he toimisivat esimerkiksi jotain luvatonta tehneen työntekijän kanssa saadakseen tilanteen normalisoitumaan, he kertoivat kuitenkin käyttävänsä esimerkiksi varoittamista ja rankaisemista tai vaatimista. Eli johtajat katsoivat joutuvansa vain poikkeustilanteissa varoittamaan ja rankaisemaan, ja niiden olevan keskustelua selvästi vahvempia keinoja, joita on tietyissä tapauksissa tiettyjen yksilöiden kanssa käytettävä. Uhkaamista pidettiin jopa täysin

mahdottomana missään olosuhteessa, ja se miellettiin usein myös vanhempi-lapsi -suhteeseen eikä työsuhteeseen kuuluvaksi.

J8: "Uhkaaminen, ei tulisi mieleen uhata ei esimiestä eikä tiimiläisiä."

J1: "Aikuisia en lähtisi kauheesti uhkailemaan, enkä vaatimaan enkä rankaise-
maankaan."

Molempien haastateltujen ryhmien näkemykset olivat samanlaisia. Vain vaatimista ja varoittamista koskien oli pientä eroa. Yleensä ottaen haastateltavat kokivat näitä strategioita koskevia tilanteita olevan varsin harvoin eikä varsinkaan tiimeissä, ja niiden olevan ns. kurinpidollisia kysymyksiä. Kumpikaan ryhmä ei tuonut esille valtaa eniten tai vähiten käytettävänä strategiana. Sinänsä tämä on kirjallisuudessa esite-tyille valtastrategioille vastakkaista, eli kirjallisuudessa nimenomaan valta, kuten ase-
ma- tai henkilökohtainen valta, nähdään usein johtajien käyttämänä vaikuttamiskeino-
na haluttaessa vaikuttaa esimerkiksi alaisten mielipiteisiin.

5.5.2 Esimiehiin kohdistuvat vaikuttamisstrategiat

a) Eniten käytetyt strategiat

Samoin kuin työntekijöihin kohdistuvista haastateltavien kuvauksista ja strategialistan valinnoista muodostettiin johtajien omiin esimiehiin liittyvästä aineistosta luokittelut eniten ja vähiten tai ei ollenkaan käyetyistä strategioista. Haastateltujen johtajien kä-
sityksien mukaan valta ei liittynyt vaikuttamisstrategioihin myöskään esimiehiin koh-
distuvana. Omiin esimiehiin käytettiin eniten oman asiantuntijuuden esille tuomista ja
seuraavaksi selityksiä ja perusteluja. Lisäksi hyötyyn vetoaminen tuli esille perinteisillä
johtajilla.

J2: "Oma asiantuntijuus, ja selitykset ja perustelut on ne kaks mitä mä eniten
käytän."

J8: "Esimieheen päinkin on tämä asiantuntijuus vahvin, eli oma asiantuntijuus.
Työntekijä tietää tekemisensä."

J4: (On kertonut juuri esimiehelle esittelemästään koulutushankkeesta ja sen
vaikutuksista henkilöstöön. Esimies on ensin vastustanut hanketta, mutta hän on
palannut asiaan uudelleen ja...) --- Ja nyt kun hän sitä (esitettyä koulutushan-
ketta) asiaa pari päivää hautoi, niin hän siihen suostuikin, kun mä vetosin siihen,
että se olisi X:llekin (haastateltavan työpaikkä) tosi hienoa ja hyödyllistä."

Esimiehiin käytetty strategiakirjo oli päästrategioiltaan (asiantuntijuus ja selitykset sekä perustelut) sama, mutta alaisiin kohdistuvissa oli hieman enemmän variaatiota.

b) Vähiten tai ei ollenkaan käytetyt strategiat

Omaan esimieheen kohdistuvana vaikuttamisstrategiana johtajat kokivat vähiten käyttävänsä negatiivisia strategioita, kuten uhkaamista, varoittamista ja rankaisemista. Nämä olivat samoja strategioita, joita he eivät kokeneet myöskään käytettävänsä alaisiin. Esimieheen päin tosin rankaisemista ei voi tehdä kukaan valtuuksien puuttumisen vuoksi (paitsi henkilökohtaisesti, kuten suhtautumalla toiseen välinpitämättömästi), mutta uhkaamista tai varoittamistakaan eivät johtajat kokeneet käyttävänsä niiden työyhteisöön huonosti sopivuuden vuoksi.

J5: "En koskaan uhkaile tai varoittele."

J6: "Uhkaaminen on musta hyvin huonoo, ei se sovi työpaikalle."

Haastateltujen ryhmien välissä ei tässä osiossa ollut edes painotuseroja.

5.6 Yhteenveto ja vertailu vaikuttamisen sekä suostuttelun käsityksistä

Haastatellut johtajat näkivät suostuttelun joko yhtenä vaikuttamiskeinona tai pitivät sitä erillisenä viestintämuotona. Samalla tavoin johtajien käsitykset jakaantuivat suostuttelun positiivisuudesta tai negatiivisuudesta. Suostuttelua positiivisena pitävät näkivät hyvin pienenkin vetoamisen tai toiselle koituvan hyödyn esille tuomisen olevan suostuttelua. Suostuttelua negatiivisena ja/tai vaikuttamisesta erillisenä pitävät kokivat sen itselleen tappioksi ja toisen päätöksentekoon liian voimakkaasti vaikuttavana keinona.

Vaikuttamis- ja suostuttelutilanteiksi voidaan johtajien käsitysten perusteella nimetä seuraavat sisällöt:

Vaikuttamistilanteet

Avoimen ilmapiirin ylläpitäminen
Asenteiden ja mielipiteiden selvittäminen ja niihin vaikuttaminen
Työn suorittaminen/sitoutuminen
Muutokset ja niistä tiedottaminen
Asiakkaiden toiveiden toteuttaminen
Ongelmien ja konfliktien ratkaiseminen

Suostuttelutilanteet

Työn suorittaminen/työhön osallistuminen
Myönteisen mielipiteen aikaansaaminen
Resurssien ja tehtävien jakaminen
Yllättävän/nopean tehtävän hoitaminen
Paremmiin asiaan osaava hoitaa sen
Konfliktin osapuolten toisiaan lähestymään saaminen

On vaikea piirtää rajaa suostuttelun ja vaikuttamisen välille. Johtajien käsityksinä vaikuttaminen ja suostuttelemine sisältävät samoja sisältöjä ja tavoitteita, kuten työhön sitoutuminen tai tehtävän suorittaminen ja mielipiteisiin vaikuttaminen. Toisaalta vaikuttaminen voi heidän mielestään olla jonkin asian informoimista niin, että kohde ymmärtää sen. Suostuttelussa puolestaan yritetään kohde saada toimimaan tai muuttamaan esimerkiksi mielipidettään ja asennettaan. Vaikuttaminen on luonteeltaan avoimempaa ja suostuttelu implisiittisempää ja rajatumpaa, enemmän tiettyä tilannetta, henkilöä tai asiaa koskeva. Johtajien käsityksissä esille tuli myös se, että vaikuttamisen koettiin olevan usein kohteen kanssa molemminpuolista ja vastavuoroista, mutta suostuttelu on enemmän yksisuuntaista.

Johtajien käsitysten perusteella eritellyiksi vaikuttamis- ja suostuttelukeinoiksi saatiin:

Vaikuttamiskeinot

Motivoiminen
Selitykset ja perustelut
Asiantuntijuuden esille tuominen
Vetoaminen
Palkitseminen
Tasavertainen suhtautuminen
Arvovallan ilmaiseminen

Suostuttelukeinot

Hyödyn tarjoaminen tai perusteleminen
Vastavuoroisuuden ilmaiseminen
Kohteen asiantuntijuuteen vetoaminen
Tunteisiin ym. vetoaminen
Kehuminen
Pyydetään miettimään tai annetaan miettimisaikaa

Käytetyt keinot ovat molemmissa pitkälti samoja: motivoidaan, perustellaan, vedotaan ja palkitaan. Itse taktiikat, kuten vedotaanko yhteiseen hyvään vai asiantuntijuuteen tai palkitaanko kehumisella vai rahalla, voivat vaihdella tilannetekijöiden mukaan. Suostuttelun keinoja käytettäessä voidaan liikkua enemmän tunnetasolla, mutta se on mahdollista myös vaikuttamiskeinoissa. Henkilön arvovalta voi ilmentyä nonverbaalisesti mm. läsnäolona, äänensävynä, asentona ja liikkeinä, jolloin niitä käytetään tietoisesti tai tiedostamatta vaikuttamiskeinoina. Toisaalta suostuteltaessa miettimisajan antaminen tai miettimään pyytämisenkin voi tulkita viestivän suostuttelijan arvovaltaa.

Eniten käytettyjä vaikuttamisstrategioita ovat johtajien käsitysten perusteella motivoiminen, selitykset ja perustelut sekä oman tai toisen asiantuntijuuden esille tuominen. Neljäntenä strategiana on vetoaminen, kuten yhteiseen hyvään, asiantuntijuuteen tai hyvään tahtoon. Näitä johtajat käyttävät vaikuttaessaan sekä työntekijöihin että omiin esimiehiin.

Verrattaessa listalta nimettyjä ja haastattelun aikana esille tulleita strategioita voidaan todeta niiden olevan pitkälti samoja. Kuitenkin strategialistalta puuttuivat motivoiminen sekä tasavertainen suhtautuminen, jotka tulivat esille muuten haastatteluissa.

Johtajien käsityksistä voidaan todeta, että he näkevät vaikuttamisen ikäänkuin yläkäsitteenä ja suostuttelun joko yhtenä arkipäiväisenä vaikuttamiskeinona tai vain tietyissä, lähinnä ongelmatilanteissa käytettävänä.

6 VAIKUTTAMISSUHTEET

Johtajia pyydettiin yleensä haastattelun alkupuolella kuvaamaan, miten he toimisivat tietyn tyyppisissä tilanteissa työntekijöidensä, esimiestensä ja kollegojensa kanssa. Samoin heitä myöhemmin pyydettiin kertomaan, millaisena he näkevät oman vallan merkityksen ja toisaalta ryhmän merkityksen omaan vaikuttamiseensa. Näistä valtaan ja ryhmään liittyvistä käsityksistä tuli esille eri vaikuttamissuhteita koskevat asiat. Niinpä tästä haastatteluaineistosta muodostettiin luokittelu- ja analysointivaiheen loppuvaiheessa oma vaikuttamissuhteiden kokonaisuus. Jokaisessa vaikuttamistilanteessa sen osapuolilla on luonnollisesti jonkinlainen suhde toisiinsa; johtajan vaikuttamis-kontekstissa suhde on todennäköisesti erilainen kuin esimerkiksi kahden ystävän välinen suhde. Tässä yhteydessä johtajien käsityksillä pyritään valottamaan sitä, miten merkityksellisenä oman vaikuttamisen kannalta he näkevän oman vallan sekä ryhmään liittyvät tekijät. Samoin kuvataan tiettyjä tilanteita ja vaikuttamissuhteita koskevia käsityksiä.

6.1 Oman vallan merkityksellisyys

Kirjallisuudessa nimenomaan valta eri muodoissaan nähdään vaikuttavana tekijänä, kun pyritään vaikuttamaan toisen mielipiteisiin ja asenteisiin tai saamaan joku tekemään jotakin.

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää nimenomaan haastateltavien käsityksiä oman vallan merkityksestä omaan vaikuttamiseen ja sitä kautta vaikuttamissuhteeseen. Johtajia pyydettiin vapaamuotoisesti kertomaan käsityksiään omasta vallastaan ja sen vaikutuksista. Haastatteluaineistosta löytyi valtaa koskevia valtakäsityksiä, vallan tuo-

mia etuja ja haittoja sekä sen tuomaa vastuuta. Kahden haastatellun ryhmän näkemykset olivat niin samanlaisia, ettei niitä eritellä tässä yhteydessä sen tarkemmin.

Johtajien oma suhde valtaan oli joko ns. luonnollinen tai sitä vierastava. Erityyppistä valtaa myös joko nähtiin käytettävän tai sitten koettiin, ettei valtaa edes käytetä, ainaakaan asemavaltaa.

J6: "Mä en ite koe sitä (vaikuttamista) valtana,--- Musta se on yhteistyötä. Mä haluaisin, että aina kun mä vedän jotakin, niin että se (vetäjäys ym.) on yhteistyötä. Mä en käytä valtaa mielelläni. Valta on sitten tietysti sitä, että pystyy käskemään ja ohjaamaan oman mielensä mukaan. Mutta tiimityö on minun mielestä pääasiassa yhteistyötä. Siinä ei tavallaan tiimin vetäjällä sais olla sellasta valtaa, jota se käyttää niinku työnjohtaja käyttää. Eli sen pitää olla tavallaan niinku pehmeempi."

Johtajat kokivat vallan tulevan osittain asemansa ja osittain asiantuntijuuteensa tai työkokemuksensa vuoksi. Tätä ns. henkilökohtaista valtaa pidettiin tärkeämpänä vaikuttamisen suhteen kuin asemavaltaa. Asemavallan puolestaan katsottiin mahdollistavan aloitteiden tekemisen ja luovan auktoriteettia ja uskottavuutta. Asemavaltaa tiimin vetäjät tosin pitivät yleisesti ottaen merkityksettömämpänä kuin henkilökohtaista valtaa, mutta lähes kaikki näkivät vallan sinänsä tekevän mahdolliseksi oman tehtävän toteuttamisen.

J3: "Yhdistäisin sen (vallan/vallankäytön) asiantuntijuuteen. Jos on tietty asema, niin kyllähän se edellyttää, että osaa tietyn homman ja on siinä hommassa pätevä sekä muodollisesti että käytännössä."

J10: "Kyllä jo titteli antaa valtaa ja auktoriteettia, silti tietenkään pelkkä titteli ei automaattisesti anna työyhteisössä valtaa, vaan se on ansaittava."

J4: "Vaikuttamistaktiikkaan mä en sitä tieten tahtoen käytä. Kyllä sillä asemalla kuitenkin on hirvittävän paljon vaikutusta. Ehkä mä kuitenkin oon saanu paljon vaikutusvaltaa sillä omalla erikoisosaamisella--- että hallitsee hyvin oman asiansa."

Vallan tuomina etuina voidaan listata seuraavat asiat:

- saa enemmän puheenvuoroaika ja keskusteluvapautta
- on aloitevaltaa esim. lähteä suostuttelemaan tai vaikuttamaan
- pelkkä läsnäolo voi lisätä työntekijöiden työn tekemistä ja tehokkuutta
- saa vaikuttaa tai päättää työaikoihin ja työkäytäntöihin liittyvistä asioista
- saa tarvittaessa sanoa viimeisen sanan eli päättää menettelystä

- on eräänlainen voimavara, kun vaikutetaan tiimistä ulospäin
- on lisännyt omaa itseluottamusta.

Vallan tuomiksi haitoiksi puolestaan nousivat seuraavat tekijät:

- valta voi häiritä vieraampien ihmisten kanssa kontaktien luomisvaihetta
- on huolehdittava, ettei korosta omaa valtaa ja asemaa
- muut voivat välttää vastuuta.

Valtaan liittyvä vastuu koettiin seuraavasti:

- valta on ansaittava luottamuksen kautta
- moraalinen vastuu: käytettävä valtaa yhteisön ja sen ihmisten hyväksi
- oltava hyvä esimerkki työntekijöille
- valta ei oikeuta delegoimaan mielivaltaisesti tai teettämään henkilökohtaisia palveluksia
- kannettava lopullinen vastuu
- "valistunut itsevaltius" eli tarvittaessa on tehtävä itse päätös
- tiimin vetäjänä on käytettävä valtaa pehmeämmin kuin perinteisessä esimies-alaisuuhteessa.

Edellä listatut käsitykset kuvaavat johtajien näkemystä siitä, että valta on tarpeellista, mutta parasta vallalla vaikuttamista on oman asiantuntijuuden ja osaamisen kautta tapahtuva vaikuttaminen. Tähän liittyy suuri vastuukysymys, jonka jokainen haastateltavista toi esille mallina olon, päätöksenteon tai tehtävien teettämisen muodossa. Valtaan liittyi luottamus hyvin vahvana tekijänä, ilman sitä vallalla koettiin olevan vähän merkitystä tai saatavan aikaan näennäistä sitoutumista ja osittain jopa huonoja tuloksiakin.

J7: "Etten missään vaiheessa antaisi tämän tilanteen (tiimin vetäjyyden) niin sanotusti nousta päähän ja korostaa sitä omaa asemaa. Koska mä tiedän kokeemuksesta, rivityöntekijänä, miten hirveesti ottaa päähän se pikkusen liian itse-tietoinen pikkupäällikkö."

6.2 Ryhmän merkityksellisyys

Johtajan kontaktit työyhteisön muihin jäseniin ovat sekä kahdenkeskisiä että ryhmää koskevia, ja ryhmätapaamiset näyttävät jatkuvasti lisääntyvän. Johtajien työyhteisön sisällä on työntekijäryhmiä, johtoryhmiä, erilaisia asiantuntija- tai kehittämisryhmiä, joihin heillä on vaikuttamissuhteita. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, minkälaiset ryhmätekijät vaikuttavat johtajien mielestä heidän omaan vaikuttamiseensa.

Ryhmän vaikutusta koskeviksi käsityksiksi saatiin seuraavat ryhmään liittyvät tekijät:

1. Ryhmähenki ja ryhmäkuri
2. Luottamus
3. Motivoituneisuus
4. Koulutusala tai -taso
5. Osaaminen ja vastuu
6. Asema, status ja valta
7. Tavoitteet ja niiden selvyys kaikille jäsenille
8. Kliikkytymät
9. Odotukset johtajaa kohtaan
10. Innovaatiokyky ja haasteiden ottohalu
11. Arvot ja niiden samanlaisuus tai erilaisuus
12. Vastavuoroisuus.

Luetelluista ryhmätekijöistä alkupään tekijät olivat niitä, jotka tulivat lähes kaikilla haastatelluilla esille. Kun johtaja etukäteen miettii vaikuttamisstrategiaansa, painottavat ryhmähenkeen ja luottamukseen, motivoituneisuuteen ja kohteen koulutusalaan ja -tasoon liittyvät tekijät.

J6: "(Ryhmän) yhteishenki ja halu tehdä yhteistyötä (ovat tärkeitä tekijöitä)."

J9: "Tiimiläisten oma aktiivisuus vaikuttaa (minuun) hyvin paljon. Sen (aktiivisuuden) jotenkin vaistoa. Minun on helppo esittää kaikkia asioita (tehtäväksi, kokeiltavaksi), kun minä tiedän, että minun tiimiläiset on niin aktiivisia. Kaikki esimieskyselyt kyllä kertoo siitä, että tiimiläiseni luottavat siihen, että saavat minulta tukea - siitä tuesta minulla on aina ollut huippupisteet."

J1: "Selvästi vaikuttaa joko hakeutuminen tietylle koulutusosalalle ta se koulutus siihen, miten tää (esimerkiksi asiankäsittely kehittämisryhmässä) asia etenee. Koulutustaso näkyy myös --- käytävissä neuvotteluissa ja väistämättä ihan

(ohjaa) kielenvalintaa, mistä puhutaan ja millä käsitteillä; sillä (koulutuksella/koulutustasolla) on vaikutusta.”

Asian luonteesta riippuen merkitystä voi olla myös henkilöiden valtatekijöillä (asema, status ja valta), kuten onko kohteena alaisten ryhmä vai johtoryhmä tai ryhmän yksittäisen henkilön korkea asema. Moniin listan tekijöihin johtajat katsoivat liittyvän yksilöiden erilaisuuden ja persoonallisuuden kuten itsetunnon ja asennoitumisen.

Itse vaikuttamistilanteessa puolestaan korostuvat tavoiteasiat eli ovatko tavoitteet samansuuntaisia ryhmällä, sen jäsenillä ja johtajalla ja kuinka tiedostettuja tavoitteet ovat. Samoin vaikuttavat mahdolliset klikkiytymät sekä erilaiset ja eritasoiset ryhmän odotukset johtajaa kohtaan. Varsinkin työntekijöiden odotusten vaihtelevuus on merkityksellistä vaikuttamiskeinojen käytössä. Johtajien mukaan toisena ääripäänä ovat alaiset, jotka kaipaavat lähes jatkuvaa ja hyvin ohjaavaa otetta ja toisen ääripään muodostavat alaiset, jotka odottavat johtajalta yleistä ja tarkistusluontoista vaikuttamista.

J5: ”Jotkut ryhmät odottavat, että minä joka päivä huomioin heidät, ja samoin on tietysti yksilöitä, jotka odottavat huomiota, jotta motivoituvat työstään, että heidät huomataan.

Yksittäiset johtajat toivat esille arvojen, vastavuoroisuuden ja innovatiivisuuden vaikutuksen, ja he näkivät nämä tekijät hyvin tärkeinä. Arvot ja innovatiivisuus ovat korostuneet tämän päivän työyhteisöissä, ja ryhmän hyvin tai huonosti sisäistämisenä asioina niillä voi olla johtajan vaikuttamiskeinoin ja -sisältöön paljonkin merkitystä. Laatujärjestelmää noudattavat yritykset ovat selvittäneet niin yrityksen kuin työntekijöiden arvoja, ja silloin johtajalla on tiedossaan yksi vaikuttamisen onnistumiseen liittyvä asia. Haastatelluista yrityksistä kahdessa yhteisön arvot olivat jo seinällä nähtävinä ja toisessa niitä oltiin parasta aikaa selvittämässä.

J8: ”Kyllä musta erilaisuus on yksi arvo. Se (erilaisuus) pitää ympäristön jonkinverta vireänä. Mä oon yrittäny tukea erilaisuutta enkä tasapäistää. Ja se on todelta hienoo, että on erilaisia ihmisä ja erilaisia mielipiteitä. Kyllä arvot ja asenteetkin on erilaisuutta, ettei sekään ole niin itsestään selvää, että tiimiläisellä on samat arvot kuin minulla.”

Innovatiivisuus puolestaan on oikeastaan yksi työntekijöihin ja työn kehittämiseen liitettävä arvo; innovaatioita luovaan työntekijään johtaja todennäköisesti suhtautuu vaikuttaessaan eri tavalla kuin ns. valmista odottavaan.

J11: "Innovaatiot on nykyään varsinkin meidän tyyppisissä (moniammatillisissa) tiimeissä todella tärkeitä. Ja tähän luottamus (tiimiläisten keskinäinen) toivottavasti johtaa. Kyllähän se vaikuttaa minuunkin (myönteisesti)."

Asenne- ja käyttäytymistasolla vaikuttavana johtajat kokivat vastavuoroisuuden. Jos on esimerkiksi kaksi ryhmää, joista toinen suhtautuu myönteisesti ja yhteistyöhaluisesti ja toinen ryhmä varautuneesti ja yhteistyötä karttavasti, niin johtajat kokivat olevan vaikeaa olla käyttäytymättä ja asennoitumatta samalla tavalla kuin kulloinenkin ryhmä.

J2: "Jos ajatellaan vaikka hoitotyön kehittämistä, niin on yksiköitä, jotka ei oo oikeastaan kauhean innostuneita. Ja sitten on yksiköitä, joissa sanopa mitä tahansa tai ehdottaapa mitä projektia tahansa, niin ne on heti innostuneita. Se vastaanotto on erilainen... ja aika konstikas juttu. Sillon ne vaikuttamiskeinot ja oma olotila on aika huonot."

Ryhmän vaikutuksen kokemiseen voi olla merkitystä myös työyhteisöllä ja sen toimintakulttuurilla. Näiden tekijöiden pohjalta oli haastateltavien käsityksissä havaittavissa eroa siitä, mitkä ryhmätekijät miellettiin tärkeiksi. Hierarkkisemmassa työyhteisössä tuli esille koulutuksen, aseman ja vallan merkitys johtajan omaan vaikuttamiskäyttäytymiseen, kun se litteässä organisaatiossa oli vähemmän näihin asioihin liittyvää. Enemmän ryhmien kanssa työskentelevät ja tiimin vetäjät puolestaan painottivat ryhmähenkeen, motivoituneisuuteen ja yksilöiden persoonallisuuteen kytkeytyviä asioita.

J5: "Ja odotukset minua kohtaan on erilaiset, sen huomaa aivan selkeesti näiden ryhmien eroina. Toisen ryhmän odotukset on paljon suuremmat: he odottavat minun mukana olemista paljon enemmän ja tieto-aidon tuomista uusien asioiden suhteen--- Ja toiset vaan odottaa, että sanoo "Ootteko huomanneet sen asian?"

Perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien käsitykset olivat samankaltaisia, mutta tiimin vetäjillä ryhmän jäsenten keskinäisen avoimuuden ja tunneilmaston hoitaminen korostui.

6.3 Vaikuttamissuhteet ja tietyt vaikuttamistilanteet

Seuraavaksi tarkastellaan johtajien käsityksiä vaikuttamissuhteen ja tietyn tilanteen avulla. Vaikuttamissuhteeksi on tässä tutkimuksessa määritelty johtajan ja työyhteisön eri ryhmien tai yksilöiden välinen vuorovaikutus, jossa johtaja toimii päämäärähakuisesti. Vaikuttamissuhteeseen olennaisesti kuuluvaa suhteen historiaa ja sen merki-

tystä osapuolille ei tässä yhteydessä selvitetty, mutta jonkinlaisia viitteitä aineistosta ilmeni johtajan kokemasta suhteen välittömyydestä ja valtavaikutuksesta.

Kolme tarkasteltavaa vaikuttamistilannetta ovat 1. työntekijä(t) ja toimenkuvaan kuulumattoman tai epämieluisan tehtävän tekeminen, 2. esimies ja johtajan oma näkemyksen tai idean esittäminen sekä 3. kollegat ja resurssien jakaminen tai varmistaminen. Tilanteiden todellisuusvastaavuutta haettiin johtajan kanssa yhdessä ja niitä mukautettiin kuhunkin työympäristöön soveltuvaksi. Kuitenkin tilanteet pääpiirteissään olivat kaikilla samat. Tietyn tyyppiset tilanteet otettiin mukaan siksi, että niiden kautta ajateltiin päästävän kaikkien haastateltavien kanssa käsittelemään myös saman tyyppisiä tilanteita. Lisäksi ennakoitiin sitä, ettei teemahaastattelussa välttämättä saataisi kaikilta haastateltavilta nimenomaan erilaisiin valtasuhteisiin perustuvia tilanne- ja toimintakuvauksia tai ne jäisivät vain esimerkiksi työntekijöitä koskeviksi. Kuitenkin on huomattava, että saman tyyppisestä tilanteesta huolimatta kunkin haastateltavan konstruoimassa tilanteessa on paljon erilaisia tilannetekijöitä, kuten ajateltujen kohteiden erilaiset persoonallisuudet eri haastateltavilla, jotka voivat vaikuttaa johtajan käsityksiin hänen toiminnastaan.

6.3.1 Työntekijälle kuulumattoman tai ei-kiinnostavan tehtävän tekemään saaminen

Nykyisin työyhteisöissä on vähemmän työntekijöille ns. kuulumattomia tehtäviä, mutta silti tehtäviä, joita työntekijät eivät välttämättä koe itselleen kuuluvina tai joita he pitävät kiinnostamattomina. Haastateltaville kuvailtiin tai haettiin yhdessä tällaisia tilanteita, ja pyrittiin sitten saamaan haastateltava muistelemaan tai kuvailemaan käyttäytymistään tämän tyyppisessä tilanteessa. Haastateltavat kokivat käyttäytymiseensä olevan jonkin verran vaikutusta sillä, oliko vaikuttamisen kohteena yksilö vai ryhmä. Ryhmän kohdalla tilanne myös usein koski jotain muutosasiaa. Haastateltavat kuvailivat erilaista vaikuttamiskäyttäytymistä ja koska vaikuttamistavat poikkesivat jonkin verran haastateltujen ryhmien kesken, esitetään ne seuraavassa rinnakkain ja vertailen.

Yksilön kohdalla vaikuttamistaktiikoita olivat seuraavat suosituimmuuden mukaan esitetyinä:

Perinteiset johtajat

Suora suostuttelemine tai pyytäminen
Tehtävän kuvaus + vapaa päätös
Määrittäminen ja perustietojen antaminen
tehtävän hoitamiseksi

Tiimin vetäjät

Avoin keskusteleminen
Epäsuora suostuttelemine
Suostuttelemine
Käskyttäminen

Perinteisten johtajien käyttämät suostuttelutaktiikat olivat selvästi keskenään erilaisia. Työntekijää suostuteltiin suoraan vetoamalla tai ennakoimalla hänen torjumisensa, tai kuvaamalla tehtävä ja kysymällä alaisen mahdollisuutta sen toteuttamiseen ja usein motivoimalla ja perustelemalla alaisen ammattitaidolla tai saatavalla hyödyllä. Lisäksi perinteiset johtajat tarvittaessa ja mahdollisuuksien mukaan kokivat antavansa miettimisaikaa.

J5: Jos ohjeistus tulee omalta esimieheltä, niin silloin mä mietin, että mikä olisi se (vaikuttamis-) keino. Tietenkin usein on hyvä vedota siihen, että miten mukavaa on välillä tehdä muutakin, oppia joku uusi asia, kun 'aina teet samaa työtä tässä kassassa, eikös olis mukava nähdä tämmöistäkin puolta?' Ihmiset ovat kiinnostuneita, vaikka tekevät hirvittävän paineen alaisina töitä, kun saa välillä tehdä jotain muuta, kun saa vaihtelua."

Toisaalta jotkut johtajat näkivät tilanteessa olevan tarpeellista yksinkertaisesti määrätä työ jollekin ja työntekijän tarvitsevan konsultointia eli johtaja antoi perustietoja, jotta työntekijä pystyi suorittamaan hänelle kuuluvan tehtävän.

J3: "Jos alainen ei esimerkiksi tiedä hänelle kuulumattomasta tehtävästä, niin silloin vaikuttaminen on lähinnä konsultaatiota: perustietojen antamista tästä tehtävästä niin, että hän pystyy sen tekemään."

Tiimin vetäjät puolestaan toivat jälleen esille sen, ettei heidän tarvitse tällaisessa tilanteessa suostutella tai käskyttää, koska tiimiläiset ovat hyvin sitoutuneita. Niinpä he kertovat avoimesti tilanteesta ja keskustelevat asiasta, tarvittaessa muistuttavat työn rajoista ja sovituista asioista tai vetoavat tiimiläisen asiantuntijuuteen tehtävän suorittamiseksi.

J9: "Yhdessä sovitaan asioista. Kaikki joka koskee tiimiä tai sen tavoitteita tai työtä, siis päätökset, pyritään tekemään yhdessä.—Keskustelen tiimiläisten kanssa ja aina löytyy (joku joka tekee työn). Ei koskaan oo tarvinnu mennä semmoseen tilanteeseen, ettei olisi löytynyt. Mun porukka on tosi aktiivista ja innokasta. He haluavat oppia uutta ja saada uusia kokemuksia."

Erittäin harvinaisena tai toisten mielestä ei koskaan tapahtuneena pidettiin käskyttämistä niin, että tiimiläinen määrättäisiin tekemään jotain kertomalla, mitä hänen on tehtävä. Monet vetäjistä näkivät, ettei tällainenkaan asia koske vain yksilöä vaan koko ryhmää, ja ottaisivat asian mieluummin esille tiimissä.

Ryhmää koskevissa muutosasioissa vaikuttamistaktiikoina tulivat esille pitkälti samat keinot kuin edellä, mutta niissä johtajan rooli oli hieman passiivisempi kuin yksilöön vaikutettaessa.

Perinteiset

Suostutteleminen
Antamalla ryhmän keskustella
Kontaktin ylläpitäminen
Innostaminen

Tiimin vetäjät

Avoin keskusteleminen
Antamalla tiimiläisten ratkaista
Suostutteleminen

Perinteiset johtajat kokivat suostuttelevansa kertomalla yhteisöä koskevat jaetut oletukset ja vedoten työntekijöiden mielikuvan tai yhteisön imagon velvoittavuuteen, ja lisäksi perustelemalla yhteisölle, ryhmälle tai yksilöille tulevan hyödyn. Toisaalta ryhmälle tarjottavan keskustelu- ja ideointimahdollisuuden nähtiin saavan aikaan muutosta koskevaa asennemuokkausta ja sitoutumista muutoksen toteuttamiseen. Ryhmää motivoivana pidettiin tarjousta olla käytettävissä, ryhmän pyytämistä informoimaan itseään tai ylipäätään ottamalla itse yhteyttä ryhmään ja innostamalla muiden kokemuksilla, saaduilla hyödyillä jne.

J2: "Muutosasioista meillä on palaverit ja siellä pohdiskellaan yhdessä, miten asioita hoidetaan. Jos on esimerkiksi kesäsulkeminen niin, miten se (osaston sulkeminen) tehdään, mitä se edellyttää. Keskustellaan, pyydetään jokaisen kannanottoa.— (joistakin asioita) Lähetän materiaalia näille kiinnostuneille, hoidan yhteyksiä--- ja tarjoudun, että 'Olen käytettävissä'."

Tiimin vetäjät näkivät parhaana vaikuttamistapana asian tai tilanteen avoimen kertomisen ryhmälle, jonka kanssa keskustellen päästään yhteiseen päätökseen. Toisena vaihtoehtona pidettiin asian antamista tiimiläisille pelkästään heidän itsensä ratkaistavaksi, jolloin vetäjä toimii lähinnä asian esittelijänä. Kolmas esille tullut vaihtoehto oli avoimen tilannekuvauksen jälkeen esittää perusteluja ja pyytää tiimiä yhdessä miettimään ratkaisuja.

J8: ”---voin sanoa tiimiläisille, että siellä on yks työtehtävä, että selvittää keskenänne, miten se hoidetaan--- En aina (kerro) lopputulostakaan, vaan (jättää tiimiläisten päätettäväksi) mitenkä päätätte hoitaa sen.”

Johtajien yksilöön tai ryhmään kohdistuvissa vaikuttamisen käsityksissä ei ole paljoakaan eroa, eikä myöskään käytetyissä vaikuttamiskeinoissa. Kuitenkin ryhmään kohdistuvassa vaikuttamisessa jätetään enemmän tilaa ryhmän omille mielipiteille ja johtopäätöksille. Haastateltujen ryhmien suhteen aineistossa tuli esille nimenomaan taktiikoiden käyttöjärjestys, perinteiset johtajat lähtevät helpommin suoraan suostuttelemaan, mutta tiimin vetäjät tuovat asian avoimesti keskusteltavaksi ja vasta tarvittaessa käyttävät suostuttelua.

6.3.2 Esimiehelle oman näkemyksen tai idean esittäminen

Tilanteena esimieheen kohdistuvassa vaikuttamisessa oli johtajan oman näkemyksen tai idean esittäminen omalle esimiehelle. Haastateltavia pyydettiin muistelemaan ja kuvailemaan tällaista tilannetta ja käyttäytymistään siinä. Kuten jo aikaisemminkin vaikuttamisstrategioista todettiin, niin johtajat kokivat lähestyvänsä esimiehiään joko spontaanisti tai huolellisesti valmistautuen. Esimiestilanteen samankaltaisuus kaikkien haastateltavien osalta tuntui etukäteen todennäköiseltä, ja sitä myös kuvaa alla oleva kooste johtajien käyttämistä keinoista.

- Idean kuvaus ja mielipiteen kysyminen
- Negatiivisten asioiden ennakoiminen
- Idean käyttökelpoisuus ja hyödyn esille tuominen
- Esimiehen haasteiden toteuttaminen
- Oma asiantuntemuksen esille tuominen
- Sanoman mukauttaminen esimiehelle tai muuten vakuuttavasti esittäminen.

Spontaanisti lähestyminen voi riippua monesta tekijästä, muun muassa henkilöiden tai suhteen välittömydestä ja avoimuudesta. Haastateltavien kertoman perusteella välityi mielikuva, että spontaanisti lähestyvät ne, jotka ovat itse avoimia ja välittömiä ja joiden suhde esimieheen oli välitön, avoin ja myönteinen. Toki myös asian kiireellisyydellä, henkilön innostuneisuudella ym. on vaikutusta.

J5: "Jos mulle tulee jotain mieleen, niin mä en varmaan hirveesti mieti mitään, vaan mä vaan meen ja sanon: 'Kuule, mitäs mieltä sä oot...' tai 'Oletko huomannut tuommoista?' Kysyn siis hänen mielipidettään ja sanon sitten, miten minä sen (käsiteltävänä olevan) asian nään. Yhdessä sitten pähkäillään. En mä hirveesti mieti, miten mä saisin asian ujutettua sille (omalle esimiehelle), vaan marssin sinne... Meidän kanssakäyminen on tavattoman välitöntä, samoin kuin kaikkien muidenkin johtajien kanssa - sitä vaan kävellään ovesta sisään ja puhutaan, ei siinä sen kummempaa. Kanssakäyminen on hyvin avointa eikä kukaan pelkää ketään, en mä ainakaan usko."

Vaikuttamiseen valmistautuessa ennakoitiin oman esimiehen todennäköiset vasta-vaatteet tai kielteiset seikat ja niistä kerrottiin itse varsinaisessa tilanteessa. Ennen kaikkea pyrittiin tuomaan esille näkemyksen tai idean käyttökelpoisuus ja hyöty. Jotkut johtajista testasivat pohtimisen lisäksi ajatuksiaan käytännössä. Toiset toivat esille toteuttamisen kautta tulevan hyödyn nimenomaan esimiehen aikaisemmin esittämien haasteiden tai toiveiden toteuttajina. Jokainen johtajista koki välttämättömänä oman asiantuntemuksensa ja mahdollisen erikoisosaamisen esille tuomisen yhtenä vaikuttamiskeinona. Osa johtajista oli tiedostanut esimiehensä ajattelu- ja toimintatavan, ja mukautti lähestymisensä ja sanomansa siihen. Myöskin esittämistyylin vakuuttavuus koettiin tärkeäksi myönteisen lopputuloksen kannalta.

J4: (on esittänyt koulutushankkeen toteuttamista kahteen kertaan esimiehelleen) "Innostuneesti kerroin ja yritin--- hänen toiveiden toteutumista tuoda siinä esille.--Hän ei pidä siitä, että käytävässä eikä siitä, että ex tempore tullaan, vaan niin että varataan aika ja rauhassa selostetaan rauhallisesti."

Yllä olevissa keinoissa pysyy näkymättömänä se sanallinen muotoilu ja muu nonverbaalinen ilmaisu, joka tuli esille haastateltujen suhtautumisessa omiin esimiehiinsä. Nimittäin tiimin vetäjien suhde omiin esimiehiin oli yleisesti ottaen selvästi etäisempi ja jonkin verran muodollisempi kuin perinteisten johtajien suhde omiin esimiehiinsä. Tämä oli sinänsä odotusten vastaista. Selityksenä voi olla se, että kyseessä olivat julkisen palvelun tuottajien varsin vanhakantaiset yhteisöt, joissa ollaan uudistamassa organisaatiota tiimityöskentelyyn enemmän tai vähemmän siirtymällä. Kuitenkin ylimmän johdon edustajat ovat lähellä eläkeikää ja koko organisaatiokulttuuri on vielä murrosvaiheessa, joten tiimimäinen avoin ja välitön työskentely on luonnollisinta lähellä varsinaista suoritusporrasta tai sen työtä suunnittelevassa tai kehittävässä tasossa.

6.3.3 Kollegojen kanssa resurssien jakaminen tai varmistaminen

Johtajien käsityksiä haluttiin selvittää myös kollegoihin kohdistuvasta vaikuttamisesta, jotta voitaisiin valottaa koetun vallan merkitystä vaikuttamiskeinojen suhteen. Tilan-

teeksi otettiin resurssien jakaminen tai varmistaminen, esimerkiksi taloudelliset ja ajalliset resurssit. Kahdella haastatelluista ei ollut kollegoja tai vastaavanlaisia tilanteita heidän kanssaan.

Johtajien käsitykset kollegoihinsa kohdistuvista vaikuttamiskeinoista olivat hyvin samanlaisia kuin alaisiin ja varsinkin esimiehiin kohdistuvat.

- Yhdessä keskustella ja pohtia sekä kysyä kollegan mielipidettä
- Perustella asian hyötyä vertailuilla, laskelmilla ja dokumenteilla
- Kuunnella ja sovittaa sanomansa kollegan tapoihin vastaanottaa tietoa ja/tai näkemyksiin ja tavoitteisiin
- Informoida omista asioista ja kommentoida toisen asioita.

Molemmat haastatellut ryhmät näkivät kollegoihin vaikuttamisen vaativan hyvää valmistautumista, ellei kyse ole asioiden ideoinnista. Kollegoja pidettiin jopa vaativampina vaikuttamisen kohteina kuin esimiehiä tai alaisia, vaikkei kysymys olisi ollut resurssien jakamisesta vaan muista työasioista. Yleensä parhaana vaikuttamiskeinona nähtiin yhteistyö, jolla pyritään saamaan molempia tyydyttävä myönteinen lopputulos. Tällä on puolestaan on tulevaa vuorovaikutusta edistävä vaikutus, niin kuin muissakin vaikuttamissuhteissa.

J4: "Että niille (kollegoille) ei kehtaa lähteä esittämään mitään ellei oo itse voimakkaasti asian takana ja hyvin osaa asiansa. Ja aina täytyy lähteä siitä, että tästä (omasta ehdotuksesta) on hyötyä sinne (yrityksen toiselle osastolle) kaupalliselle puolelle hyötyä. Aina (täytyy) aika hyvin perustella, mitä hyötyä siitä on heille. Muuten ei tule mitään."

Toisaalta haastateltavat totesivat enemmän tai vähemmän riitelevänsä kollegojensa kanssa ajaen itsekäästi resurssien jakamista unohtaen yhteisön kokonaisedun. Jotkut totesivat tuloksen tekemisen vuoksi alkaneensa ajaa asioita itsekäästi oman tiimin ja sen hyödyn kannalta. Pari perinteistä johtajaa toi myös esille sen, että läheimpien kollegojen kanssa yhteistyö on miellyttävää ja antoisaa, mutta muihin kollegoihin liittyy enemmän epävarmuutta ja kilpailun tunnetta sekä omien näkemysten puolustelua. Eli koetulla epävarmuudella on merkitystä kollegojen välisissä vaikuttamissuhteissa.

J2: "Mutta kun ryhmäkokoukseen menee, niin kyllä se asia täytyy valmistella ja olla hyvät perustelut, jotta saa mahdollisimman myötämielisen kannanoton ja tu-

kea sille. --- Aina on tietysti parempi, jos on jo juteltu etukäteen, niin se ei tuu silleen uutena.”

J8: ”Mä pyrin aina yhteistyön kautta löytämään sen yhteisen näkemyksen.--- Se on sitä, että istutaan nenät vastakkain ja ruetaan selvittämään. Mä oon ajanu sitä linjaa, että asiat puidaan ja puhutaan halki ja suoraan. Ei hyssytellä, ei lakasta maton alle eikä jätetä vaikeita asioita hoitamatta.”

Kollegoihin vaikuttamiseen ja sen kokemiseen voi johtajilla liittyä myös enemmistön esille tuoma kontaktien vähyys. Kontaktipintaa kollegoihin oli vähän nimenomaan tiimin vetäjillä, mutta myös perinteiset johtajat pitivät tapaamisia vähäisinä. Kaivattiin siis kollegojen verkostoitumista.

6.4 Yhteenveto

Johtajilla on vaikuttamissuhteita yksilöiden ja ryhmien kanssa. Näissä suhteissa johtajat ovat asemaltaan tasavertaisia tai ylempiä taikka alempia. Asemaan liittyvä valta, joka usein liitetään vaikuttamiskirjallisuudessa vaikuttamista sääteleväksi tekijäksi, ei tässä tutkimuksessa osoittanut aivan perinteisen suuntaista vaikutusta asemaltaan vaihtelevien henkilöiden vaikuttamissuhteissa yhden osapuolen käsityksenä. Johtajat eivät pitäneet omaa asemavaltaansa merkittävänä vaikuttamistekijänä vaan painottivat asiantuntemuksen ja kokemuksen merkitystä, jonka he kokivat lähinnä henkilökohtaisena valtana. Toisaalta oma valta nähtiin tarpeellisena oman työn hoitamisen kannalta, mutta sen ei silloin katsottu suoranaisesti liittyvän vaikuttamiseen.

Lähinnä perinteisempää valtasidonnaista vaikuttamissuhdetta oli johtajan ja hänen oman esimiehensä suhde, jossa johtajat kokivat merkityksellisenä hyvän valmistautumisen ja oman asiantuntijuutensa esille tuomisen. Vaikuttamissuhde työntekijöiden kanssa oli enemmän tilanteessa etenevää ja useimmat johtajat kokivat haluavansa antaa enemmän tilaa työntekijöiden näkemyksille, paitsi kun kyseessä on suostuttelua vaativa tilanne. Tällöin myös valta tulee tilanteeseen mukaan, mutta se ei välttämättä ole yksipuolista vallankäyttöä, koska myös työntekijällä voidaan katsoa olevan valtaa kieltäytyä.

Johtajan kannalta vaikeimpana vaikuttamissuhteena esille tuli suhde kollegoihin. Lähimpiin kollegoihin suhde voi olla välitön, mutta suurimmalla osalla kollegoihin kohdistuva vaikuttaminen sisälsi muita vaikuttamissuhteita enemmän varautuneisuutta ja epävarmuutta. Niiden vaikutuksesta vaikuttamistilanteisiin valmistauduttiin huolellisesti

ja itse tilanteessa koettiin kuunteleminen ja omien näkemysten mukauttaminen tärkeinä oman vaikuttamisen onnistumiseksi.

7 OMA PERSONALLISUUS JA SEN MERKITYS VAIKUTTAMISESSA

Vaikuttamisen kokonaiskuvaava haluttiin täydentää johtajien käsityksillä omasta persoonallisuudestaan ja sen merkityksestä vaikuttamissuhteissa. Johtajia pyydettiin kuvaamaan itseään haastattelun alkupuolella eläinsymbolin avulla ja perustelemaan sen kuvaavuutta. Haastattelun loppupuolella johtajia pyydettiin kuvailemaan omaa luonnettaan ja elämänpäämääränsä sekä itseään johtajana. Pyrkimyksenä oli saada näin kuvatuksi sitä, millaisia käsityksiä haastatelluilla oli omasta persoonallisuudestaan ja sen merkityksestä johtamiseen ja siinä vaikuttamiseen.

Luonnetta tai käyttäytymistä muiden teemojen kohdalla esiin tulleet luonnehdinnat tai kuvaukset koottiin yhteen varsinaisen teemaa käsittelevän aineiston kanssa. Tarkoitus ei ollut tehdä mitään persoonallisuustestiä vaan saada esille haastateltavien omaa persoonallisuutta koskevia käsityksiä; sen vaikutusta tai merkitystä. Näin haluttiin saada lisäymmärrystä tutkimuskirjallisuuden kiinnostukseen johtajuuden persoonallisuuden piirteiden merkitykseen sekä siitä, millaisen kokonaiskuvan tämä osio loisi yksin ja yhdessä muun aineiston kanssa.

7.1 Itseä kuvaava eläinsymboli

Johtamiskoulutuksessa on käytetty eläinsymbolia itsereflektoinnissa, ja sen voi katsoa valottavan johtamista symbolisessa mielessä. Johtajat nimesivät nopeasti itseään johtajana symboloivan eläimen, vain yhdeltä tämä kuvaus jäi puuttumaan. Yhtä symbolia lukuunottamatta kaikki nimesivät eri eläimen.

Kuvaavuutensa puolesta tässä esitetään johtajien nimeämät eläinsymbolit sekä ki-teytys sen johtajaa kuvaavuudesta:

- **Naarasleijona (J1):** Voimakas toteuttamaan hyväksi katsomiaan asioita, on sitoutunut laumansa puolesta ja nauttii arvovaltaa
- **Metsäkauris (J2):** Ei halua olla keskipiste vaan haistelee ilmapiiriä ja on nopea otteissaan

- **Lintu (J3):** Asiantuntemus ja kasvava ymmärrys auttaa tekemään päätöksiä laajemmalla perspektiivillä
- **Lehmä (J4):** Avoin ja helposti lähestyttävä ja pysyy omassa pilttuussaan
- **Koira (J5):** Uskollinen ja rehellinen sekä yritykselle että työntekijöille
- **Karhu (J6):** Puolustaa voimakkaasti omiaan ja kuuntelee ja on hellä
- **Leikkisä koira (J7):** Sitkeä ja luotettava, mutta myös huumoria mukana
- **Hevonen (J8):** Tekee kovasti töitä, työjuhta
- **Susi (J9):** Pyrkii kokoamaan laumaa, muttei määräämään
- **Kissaeläin (J10):** Vahva, dynaaminen ja vapaa.

7.2 Oma luonne

Aineiston kokoamisessa eikä sen analysoinnissa ole ollut mitään asteikkoja, vaan ulottuvuuksien kohdalla mainittavat arviot ovat joko johtajan itsensä tai tutkijan arvioita (kunkin haastateltavan koko aineistosta poimittujen luonteen ja sen ilmenemisen kuvauksien perusteella muodostettu yhteenveto). Aineistoa kuvataan seuraavien käsitteiden kautta:

- **ekstraverttiys - introverttiys (tee alaviite kirjoitusasun vaihtelevuudesta):** henkilön havaittavissa olevan sosiaalisen käyttäytymisen ulos- tai sisäänpäin suuntautuneisuus
- **mukavuus (agreeableness):** henkilön yhteistyöhaluisuus ja hyväluontoisuus
- **työssäviihtyvyys (affectivity):** henkilön vakaa tapa tuntea olonsa hyväksi tai huonoksi työssä
- **minäarvio (self-esteem):** kuinka positiivisesti tai negatiivisesti henkilö näkee itsensä
- **minäpystyvyyys (self-efficacy):** henkilö arvioi tehtäviä niiden vaatimien tietojen ja taitojen sekä omien tai muiden kokemusten ja saadun palautteen perusteella vastaavista tehtävistä tai tilanteista.

Ekstraverttiys - introverttiys

Haastatelluista johtajista suurin osa mielsi itsensä kohtalaisen tai erittäin ulospäin-suuntautuneeksi, vain kolme piti itseään jonkin verran enemmän introverttinä. Ekstrovertit kuvailivat itseään mm. puheliaksi ja tunteensa työssä näyttäväiksi, kun taas

enemmän sisäänpäinsuuntautuneet varautuneiksi tai varovaisiksi ja mieluummin toisia kuuntelevaksi.

J2: "Oon herkästi reagoiva. Pysin antamaan palautetta myös lähimmille (työntekijöille ja esimiehille) ja näyttämään... Sen mä oon tässä työssä oppinu, että tunteiden näyttäminen on sallittua myös johtajille, ei nyt joka tilanteessa tietenkään, mutta silloin kun se on paikallaan. Että ois tämmönen ehkä vähän avoimempi suhtautuminen. Oon hirveen puhelias."

J8: "Nyt oon sitten koulutautunut siihen, että pitää antaa itsestään, pitää puhua paljon, pitää selittää koko ajan, missä mennään, motivoida ja nimenomaan panna itsensä peliin. Niin kyllä se varmaan on niin, että se (koulutus ja asian käytännössä toteuttaminen) on muokannu ja tuonu muutoksia omaan persoonaan."

J3: "--- hieman enemmän mä oon sisäänpäin.--- Ja en ole hirveen sosiaalinen, tykkään olla yksin.--- Tietoakin hankin mieluummin kirjoista kuin ihmisiltä."

Mukavuus

Johtajien luonteen kuvailuista oli löydettävissä mukavuusolottuvuus, joka oli kaikilla varsin selvästi positiivinen. He näkivät itsensä hyväluontoisena, yhteistyöhaluisena, varsin joustavina sekä yhteistyössä tasavertaisina. Vain kaksi kertoi ärtyvänsä varsin helposti, mutta kuitenkin pystyvänsä säätelemään ärtymystään.

J1: "En (ole) kovin holhoava, mutta mä pystyn aika herkästi kuuntelemaan ja kuulemaan sen, mitä ei välttämättä sanotakaan --- Mielestäni pystyn kommunikoimaan kohtalaisen hyvin ihmisten kanssa."

J7: "Mä oon tämmönen synnynnäinen optimisti ---. Ja mä en tykkään olla mikään pomottaja. Minusta on mukavampi kun ollaan kavereita toistensa kanssa."

Työssäviihtyvyys

Yleisesti ottaen kaikki haastateltavat kuvasivat oloaan hyväksi työssä, vain muutama johtaja kuvaili tuntevansa olonsa välillä väsyneeksi tai riittämättömäksi taikka puhui kaipaavaan sävyyn tulevista eläkepäivistä. Nämä johtajat olivat osallistuneet suuriin organisaatiomuutoksiin, toteuttaneet vaikeita projekteja tai tehneet organisaatiossa kahta eri työtä samanaikaisesti. Varsinkin itseään avoimina ja välittöminä pitävät johtajat näkivät oman työhön suhtautumisensa välittyvän työntekijöille ja vaikuttavan innostavasti heidän työmotivaatioonsa. Tätä asiaa on tuotu esille myös kirjallisuudessa (Greenberg & Baron 1995).

J5: "Mä tykkään hirveästi omasta työstäni ja mä viihdyn tosi hyvin, vaikka olenkin ollut tässä jo 34 vuotta.--- Jos on motivoitunut ja innostunut omasta työstään, niin kyllähän se näkyy ja heijastuu työtovereihin (nimitys työntekijöistä). Varmaan saan sillä myös heidät innostumaan ja tulemaan mukaan."

Minäarvio

Kaikki johtajat arvostivat selvästi itseään johtajana ja heidän minäarvionsa olivat hyvin positiivisia tai positiivissävyisiä kuten vahva, huolehtiva, vaativa, kunnianhimoinen. Kuitenkin johtajat kuvailivat itseään myös vähemmän myönteisillä ominaisuuksilla, kuten lyhytjänteinen, itsepäinen, herkkä kritiikille, liian määräilevä. Nämä olivat asioita, joiden he kokivat vaikuttavan nimenomaan työntekijöihin. Lähes jokainen johtaja totesikin joko strategioista puhuttaessa tai luonnetta kuvattaessa seuraavaan tyyliin: "Tuleekohan tästä liian positiivinen kuva, mutta kyllä minä itseni tällaisena nään."

J10: "Olen mielestäni räiskyvä, annan vapautta mutta siitä pitää vastatakin.--- Kyllähän mä oon itsekeskeinen, liikaakin vielä, mutta sitä puolta mä yritän jatkuvasti kehittää."

Minäpystyvyys

Kuten jo edellä on jo käynyt ilmi, niin johtajat näkivät itsensä hyvin myönteisesti. Monet johtajista kertoivat, että heillä on hyvä itsetuntemus ja/tai itseluottamus. Näillä lie-
nee vaikutusta henkilön kokemaan minäpystyvyyteen ja päinvastoin. Noin puolet johtajista oli pohtinut omia onnistumisiaan ja näki niiden pitkälti johtuvan omista taidoista ja resursseista.

J7: "Mä koen hirveetä (kuitenkin myönteistä) itseluottamusta. Minä kun en oikeestaan enää pelkää mitään tilannetta, että tulis vastaan jotain sellaista, josta mä en selviäis. Mutta ei mulla sitä itseluottamusta ole näin vankkana ollu ennen tätä (tiimin vetäjyyttä)."

Myös haastattelukysymykseen vaikuttamisen onnistumisesta kaikki vastasivat kokevansa onnistumista lähes päivittäin. Tästä syystä myös haasteita antavaa työtä pidettiin itselle tärkeänä ja motivoivana, ja haluttiin tarjota omille työntekijöille sama mahdollisuus.

J4: (On aloittanut taloon tullessaan työkierron) "Olin varmaan tälle työyhteisölle melkoinen kulttuurishokki.--- Kyllä se erittäin hyvänä koettiin, mutta oltiin hämmästyneitä "mitä nyt tapahtuu".--- Kun mulle on annettu mahdollisuus tehdä eri asioita, niin mä annan sen omille alaisilleni."

7.3 Elämänpäämäärä

Persoonallisuutta koskevassa kirjallisuudessa on todettu ihmisen elämänpäämäärän olevan yhteydessä hänen persoonallisuuteensa ja sen kehittymiseen. Elämänpäämäärä myös kuvastaa ihmisen tavoitteita ja tarpeita. Tässä tutkimuksessa haluttiin

selvittää, millaisia käsityksiä johtajilla on itsestään persoonallisuutena, ja elämänpäämäärää kysymällä ajateltiin voitavan valottaa hieman lisää persoonallisuutta koskevia käsityksiä.

Yli puolet haastatelluista ilmaisi joko suoraan tai epäsuorasti, kuten 'paremmaksi tuleminen', 'saada yhteisö toimimaan hyvin', haasteellisen elämän olevan elämänpäämääränsä. Työelämän koettiin jo tarjonneen paljon haasteita ja olleen siksi motivoivaa, ja tämä tunne haluttiin pitää yllä. Monet painottivat myös tasapainoista elämää, koska johtajana ollessa työhön oli käytetty enemmän aikaa ja aikaa haluttaisiin olevan tulevaisuudessa enemmän myös itselle ja perheelle. Joten elämänpäämäärää koskevat käsitykset olivat toiveita jatkossakin työssä koettavista haasteista, ja toisaalta haluttiin tasapainottaa vaativaa työtä käyttämällä enemmän aikaa itsen ja perheeseen. Haastateltujen ryhmien välillä ei tässä suhteessa esiintynyt minkäänlaista eroa.

J8: "Yks päämäärä voisi olla: enemmän aikaa itselle ja perheelle."

J1: "Pitäs säilyttää usko ihmiseen, ja panna tavoitteita ja sitten tarvittavaa voimaa ja intoa niiden toteuttamiseen. Että hommassa olis joku hohto."

7.4 Persoonallisuuden merkitys

Tutkimuksessa haluttiin johtajien omaa persoonallisuutta koskevien käsitysten lisäksi selvittää, miten he kokivat oman persoonallisuutensa merkityksen vaikuttamiseen ja laajemmin johtamiseen liittyvänä.

Kaikki haastateltavat näkivät omalla persoonallisuudellaan olevan suuren merkityksen niin vaikuttamiseen kuin johtamistyöhönkin. Persoonallisuuden merkitys yhdistettiin nimenomaan työntekijöihin liittyvänä. Kuvaillessaan persoonallisuuden merkitystä johtajat toivat esille seuraavia luonteenpiirteitä:

Perinteiset

ulospäinsuuntautunut
realistinen
visiointikykyinen
luotettava
innostunut

Tiimiläiset

tasavertainen
myönteinen
haasteita ottava
luotettava
rohkea

huumorintajuinen
aito

yhteistyöhaluinen
avulias.

Ulospäinsuuntautuneisuus, tasavertaisuus ja yhteistyöhaluisuus tekevät johtajien mielestä heistä helposti lähestyttäviä. Alaisiin päin kohdistuvassa vaikuttamisessa monet myös kokivat olevansa hyvä malli myönteisenä, innostuneena ja luotettavana työntekemiseen suhtautumisessa ja vaikuttavansa näillä ulottuvuuksilla myös työyhteisön ilmapiiriin.

J6: "Jos mä oisin oikein hallitseva, niin asiat ei luistais tälle. Kun mä olen seurannut joitakin tiimin vetäjiä, niin he antavat itsestään kuvan, että 'Olen paras, teen aina kaikki oikein'. Mä en halua olla silleen. Mä aina sanon, että älkää tehkö niin kuin minä teen, tehkää niin kuin sovitaan. En mä ole sen parempi kuin kukaan muukaan meistä tiiminjäsenistä."

Nykyisten jatkuvien muutosten johtamisessa on varmasti käyttöä myös visiointikyvyillä ja haasteiden haluamisella. Nämä ominaisuudet yhdistyvät realismiin: ei luoda illuusioita tai tavoitella mahdottomia vaan realistisia päämääriä, joihin pääsemiseksi vaikutetaan motivoivasti alaisiin ja omiin esimiehiin.

Haastateltujen ryhmien käsitykset persoonallisuuden merkityksestä olivat hyvin samankaltaiset. Kuitenkin samassa yhteydessä esille tuodut persoonallisuuden ominaisuudet, joilla koettiin olevan merkitystä, olivat luotettavuutta lukuunottamatta jonkin verran erilaisia. Perinteisten johtajien esittämistä merkittävistä ominaisuuksista osa on ns. hyvään johtajaan traditionaalisesti liitettyjä ominaisuuksia. Tiimin vetäjien käsitykset merkittävistä ominaisuuksista kuvaavat osallistuvuutta ja haasteellisuutta perinteisiä johtajia enemmän.

7.5 Yhteenveto

Johtajien omien luonteenpiirteiden ja elämänpäämäärien avulla syntyy kuva itsensä myönteisesti mutta realistisesti näkevistä, aikaansaavasta sekä yhteistyöhaluisesta johtajasta. Oma persoonallisuus koetaan vahvasti merkityksellisenä ja omaa johtamista ja vaikuttamista edesauttavana.

8 VAIKUTTAMISESSA ONNISTUMINEN

Vaikuttamisen lopputuloksen suhteen on kiinnostavaa tietää, milloin johtajat kokevat onnistuneensa vaikuttamisessa. Johtajia pyydettiin kuvaamaan tilanteita tai tuntemuksia, milloin he tuntevat onnistuneensa. Yleisesti ottaen kaikki kertoivat onnistumisen tuntemuksia olevan hyvin usein, lähes päivittäin. Onnistumisen tunne voi tulla pienestäkin asiasta, mutta tärkeämmästä tai vaikutuksiltaan laajemmasta asiasta koettiin ymmärrettävästi myös voimakkaampia onnistumisen tunteita.

J5: "Pienissä asioissa tulee päivittäin onnistumisen tunnetta.--- Sitten asiakaspalvelussa on sellaista yhdessä tekemistä ja onnistumista. Meillä on vaikka joku teemaviikko, me tehdään sitä tai tätä tällä viikolla, kiinnitetään huomiota johonkin asiaan. Niin se (yhdessä tekeminen) on tuottanut tavattoman hyvää tulosta, senhän kokee koko ryhmä silloin."

J2: "Silloin kun isot suunnitelmat on toteutunu. Tässä talossa (työpaikassa) mä oon jo siihen tottunu, ettei se (toteutuksesta) palaute ole aina positiivista.--- Mutta jos se (visio/oma ehdotus) menee linjana läpi, niin mä koen, että se on onnistunu."

Kuvaukset olivat toisaalta yleistyksiä tavallisimmista onnistumisen kokemuksista.

J8: "Sitten on tietysti ihan tällasia neuvottelutilanteita, että on luonut päämäärän, johon pitää päästä ja siihen on päästy, niin silloin on onnistunut. Kyllä mä tiimin vetäjänä pidän tietynlaista halukkuutta tehdä, osallistua ja vapaaehtoisuutta ja motivaatiota kaikkein tärkeimpänä (omaa onnistumista luovina tekijöinä)."

J9: "Kun pohditaan yhdessä jonkun ongelman ratkaisuja. Tuntee, ettei ole yksin, että voi toisten kanssa pohtia---. Ratkaisun löytäminen yhdessä on se lopullinen onnistumisen tunne."

Vaikuttamisen onnistumista johtajat kokivat siis seuraavan tyyppisissä tilanteissa:

1. Aistittavissa oleva yhteishenki ja tekemisen halu
2. Yhdessä ratkaisujen pohtiminen ja varsinkin ratkaisun yhdessä löytäminen
3. Vision tai suuren suunnitelman toteutuminen
4. Itse tai yhdessä työntekijöiden kanssa luodun päämäärän saavuttaminen, josta kaikki ovat tyytyväisiä
5. Esimiehen tai alaisten antama suora palaute
6. Vastahakoisen henkilösiirron jälkeen saatu myönteinen palaute siirretyltä henkilöltä itseltään

7. Alunperin vastustetun asian hoitaminen, jonka merkitys on tunnustettu myöhemmin
8. Vastustusta saaneen hankkeen läpivieminen
9. Palkitsemisen ja tunnustuksen saaminen
10. Työntekijöiden ja asiakkaiden yhdistämisen avustaminen

Käsitykset onnistumisesta voivat siis koskea paitsi vaikuttamisella tavoitellun lopputuloksen saavuttamista, myös vaikuttamisella aikaan saatua yhteistyötä ja henkeä sekä varsinaisen lopputuloksen tai prosessin vuoksi saatua suoraa palautetta.

Esimiehen palaute koettiin tärkeäksi, ehkä juuri siksi, että monet johtajista kokivat saavansa sitä yleisesti ottaen hyvin vähän tai sivulauseissa taikka nonverbaalisesti ilmaistuna.

J2: "Jos esimies antaa palautetta, mikä musta on ollut aivan ilahduttavaa, että tällä puolella (osastolla) sitä (esimiehen palautetta) on ollu. Omalla puolella (osastolla) sitä ei oo ollu, tai harvemmin (on saanut esimiehen palautetta): toinen esimies antaa ja toinen ei."

J9: "Ja viime aikoina mun esimieheni on käyttänyt mun tiimiä paljon esimerkkinä (organisaation sisällä ja ulkopuolella hyvästä tiimityöskentelystä), koska se on yksi toimivimmista tiimeistä tässä talossa."

Johtajat arvostivat selvästi työntekijöiden palautetta ja muutamat heistä totesivatkin työntekijöiden antavan heitä itseään enemmän palautetta.

Useat johtajat kokivat onnistumista myös tavalla tai toisella vastustusta saaneen asian etenemisestä tai loppuun viemisestä. Asian vastustajana oli saattanut olla työntekijä, oma esimies, tietty ryhmä tai koko työyhteisö, ja asiat koskivat yleensä muutos- tai hankintatoimia. Johtaja tunsu onnistuneensa, kun esimerkiksi työntekijä oli uutta tehtävää hoidettuaan tullut kiittämään ja pahoittelemaan vastustustaan, tai kun suuremman ryhmän voimakkaasti vastustaman huonoimagoisen hankkeen hyvä merkitys lopulta tunnustettiin.

J3: "Silloin kun saan positiivista palautetta tai kiitosta. Tai sitten kun on joutunut hoitamaan asioita, joiden imago on ollut "ei tää nyt oikein ole hyvä", mutta myöhemmin on sitten huomattu, että näinhän tän pitikin olla, vaikka se hetkellisesti tuntuikin pahalta. Ihmiset ovat sitten tulleet sanomaan, että olit sä sittenkin oikeassa, että ihan hyvä juttu, että tehtiin niin."

Vaikuttamisessa onnistumista koskevat käsitykset olivat haastatelluilla ryhmillä varsin samankaltaisia varsinkin tilanteiden suhteen. Tiimin vetäjillä korostuivat yhdessä ti-

miläisten kanssa tekemiseen ja toteuttamiseen liittyvät onnistumisen kokemukset, kun vastaavia kokemuksia toi esille vain kaksi perinteistä johtajaa. Tiimin vetäjillä myöskin painottui palautteen saamisessa tiimiläisiltä saatava palaute onnistumisen tunteena. Mutta myös he pitivät esimiehen palautetta ja varsinkin palkitsemista tai tunnustuksen antamista itseään motivoivana.

9 VAIKUTTAMISEEN LIITTYVÄT TULEVAISUUDEN MUUTOKSET

Elämme jatkuvan muutoksen aikaa, ja muutokset ovat tietyillä toimialoilla olleet suuria ja jatkuvat yhä. Koska useimmat haastatelluista työskentelevät toiminnallisia ja muita muutoksia sisältävillä toimialoilla, oli mielenkiintoista selvittää, millaisia muutoksia tai muita haasteita he näkevät lähitulevaisuudessa. Ja millä muutoksilla he katsovat olevan vaikutusta omaan vaikuttamiseensa ja johtamiseensa.

Haastatteluaineiston muutoksia koskevat kuvaukset kerättiin ja luokiteltiin ensin yksilöä ja yhteisöä koskeviksi. Näistä kuvauksista kuitenkin hahmottui varsinaisten muutosten lisäksi eri painopistealueiden muutokset sekä arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon liittyvät haasteet, joten nämä otettiin uuden luokittelun käsitteiksi. Tässä tulokset esitetään luetteloina. Tulokset esitetään lähtien arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon liittyviksi koetuista haasteista, koska ne toimivat myös varsinaisten muutosten ja toimintojen painopisteiden muutoksien pohjana.

Arvo-, asenne- ja motivaatiohaasteet

- Työntekijöiden tietämyksen ja osaamisen motivoiva hyödyntäminen
- Itsensä kehittäminen ja itseohjautuvuuden tarve lisääntyä
- Uusien ikäpolvien voimakkaan aktiviteetin ylläpitäminen
- Työntekijöiden asenteet työtä ja esimiestä kohtaan tulevat kriittisemmiksi
- Valta- ja vastuusuhteiden kohdalleen sijoittaminen
- Vanhojen asenteiden ja työtapojen poisoppiminen
- Ahkeruus ja työn kunnioittaminen voivat rapistua vastuuta jaettaessa
- Velvollisuuden tunteen säilyttäminen
- Motivointi yhä tärkeämpää ja enemmän aikaa vievää tulevaisuudessa
- Tiimiläisten vaihtuminen ja jatkuva uudelleen tiimiytyminen rasittaa
- Jatkuvan epävarmuuden kanssa eläminen.

Painopistealueiden muutokset

- Toimintakulttuurien murroksessa haetaan ja kokeillaan uusia linjoja
- Suunnittelun, kehittämisen ja vastuun jakaminen tapahtuu yhä enemmän varsinaiseen toimintaprosessiin osallistuvien kesken
- Oman työn ideointi ja ideoiden esilletuominen kasvaa
- Ryhmänä vaikuttaminen lisääntyy
- Lisääntyvä sähköinen viestintä vähentää kasvokkaista vuorovaikutusta ja viestinnästä tulee yhä suoraviivaisempaa ja karsitumpaa
- Ihmisten johtaminen tulee yhä voimakkaammaksi haasteeksi
- Johtaja hankkii valtansa ja luottamuksensa lisääntyvällä vuorovaikutuksella työntekijöidensä kanssa
- Asiakaslähtöisyydessä palvelun laatu tulee yhä tärkeämmäksi

Varsinaiset muutokset

- Arvot tulevat tärkeiksi ja niiden maastouttaminen on tärkeää
- Yrittäjähengen luominen työyhteisöön
- Laatukäsikirjat ym. suuret toimintaan liittyvät muutokset
- Työ muuttuu lähiverkoston kautta konsultoinniksi
- Työn sosiaaliset kontaktit vähenevät ja haasteena on sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen
- Suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja lyhyen ajan sisällä muuttuu paljon
- Jatkuvat muutokset työalueissa ja työnkuivissa.

Jatkuva muutos ja epävarmuus tuli voimakkaasti esille haastatteluissa ja ne heijastuvat työyhteisöön myös myönteisesti, kuten itseohjautuvuuden tarpeena ja ihmissuhdesuuntautuneen johtamisen painottumisena.

J7: "Ihmisten vaihtuminen vaikuttaa, eli koko ajan on palikat vähän sekasin.--- Semmossa levollista tilaa tiiminä ei oo odotettavissa.--- Ihmisten asenteethan on muuttunu valtavasti.--- Nykyisin on avoimempi keskusteluyhteys tullu. Ihmiset on oppinu puhumaan näistä asioista, usein jo huomattavasti ennen kuin se ongelma pääsee edes syntymään. Ja varmasti se kehitys jatkuu koko ajan."

J9: "Ihmiset tekevät tulevaisuudessa ratkaisuja yksin. Tai sitten hakeutuvat omien tiimiläisten kanssa yhteen pohdiskelemaan, elikkä kaikki tieto ei enää ole esimiehen takana."

Kielteisinä vaikutuksina voitaisiin pitää velvollisuuden ja työn kunnioittamisen mahdollista rapistumista.

Yksi tärkeimmistä ja monen johtajan esille ottamista asioista on lisääntyvän sähköisen viestinnän ja tietokoneperusteisen työn tekemisen seurauksena työn sosiaalisten kontaktien väheneminen ja suoraviivaistuminen, johon myös jatkuvasti kasvavalla tehokkuusajattelulla on vaikutusta. Tätä pitivät varsinkin perinteiset johtajat ongelmallisena.

J1: "Asioita aletaan yhä enemmän hoitaa siten, että me lähetellään sähköpostiviestejä toisillemme, kuin että tavattas ja juteltas. Siinä on sitten mahdollinen seuraus, että ensinnäkin tämmöset sähköpostiviestit ei oo mikään kirje siinä mielessä, että viesti ei ole mitenkään perusteellinen ja syvä.--- se saattaa vähentää inhimillistä puolta. Ja silloin vaikuttaminen saattaa alkaa vaikuttaa suoraviivaisemmalta eli karsitummalta."

Tiimityöskentelyssä sosiaalisia kontakteja voi olla runsaastikin, mutta sekään ei ole yleispätevää. Ihminen on sosiaalinen eläin, ja sosiaalisen tarpeen tyydyttämisen myös työssä sekä perinteiset johtajat että tiimin vetäjät näkivät hyvin tarpeelliseksi.

J4: "Ihmisillä on voimakas sosiaalisten kontaktien tarve. Tässä omassa johtamisessani on joutunu menemään sitä kohti entistä enemmän. Ja varmaan jatkosakin täytyy mennä, vaikka ne (sähköiset viestimet) hoitaa itse bisneksen (yhteydenpidon), niin jotain vastapuolta täytyy löytyä. Ihmiset täällä töissäkin tekee niinku tikusta asiaa, ottaa paperia ja mennään sen avulla toisen luo. Ja se (toisen luo meno) on kuitenkin se (tavoiteltava) kanssakäyminen, mikä siinä (kommunikoinnissa) on tärkeätä."

10 DISKUSSIO

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia käsityksiä perinteisillä johtajilla ja tiimin vetäjillä on omasta vaikuttamisestaan työyhteisössä. Seuraavaksi esitellään päätulokset tutkimuskysymyksittäin. Pohdintaosassa pyritään tulkitsemaan, vertaamaan ja selittämään saatuja tuloksia sekä vertaamaan tulosten suhdetta tutkimuskirjallisuuteen. Tutkimusprosessia arvioidaan tämän työn viimeisessä luvussa.

10.1 Tutkimuksen päätulokset

Tutkimuksessa selvitettäviä teemoja olivat, miten perinteiset johtaja ja tiimin vetäjät näkevät vallan, kohderyhmän ja oman persoonallisuutensa vaikuttavan omaan vaikuttamiseensa, millaisia vaikuttamisstrategioita johtajat kokevat käyttävänsä, milloin he kokevat onnistuneensa vaikuttamisessaan ja millaisia muutoksia johtajat näkevät työssään vaikuttamisessa. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin vertaamaan perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien käsityksiä tutkimuksen osa-alueiden suhteen.

Tutkimuksen päätulokset käydään seuraavassa läpi tutkimuskysymyksittäin.

Millaisia käsityksiä keskijohtoa edustavilla perinteisillä johtajilla ja tiimin vetäjillä on omasta vaikuttamisestaan? (Tutkimuskysymys 1)

Kokonaisuudessaan johtajien käsitykset omasta vaikuttamisestaan olivat myönteisiä ja tavoitteellisia. Parhaiten ja parhaimpiin vaikuttamisen lopputuloksiin he kokivat pääsevänsä myönteisyydellä ja yhteistyöllä. Myös ongelma- tai konfliktitilanteissa johtajat näkivät soveltavansa myönteistä ja tarvittaessa jämäptä suhtautumista.

Mitä vaikuttaminen perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien mielestä on heidän työssään? (Tutkimuskysymys 1.1)

Johtajat kokivat vaikuttamisen olevan enemmän tai vähemmän jatkuvaa ja prosessi- maista sekä pääasiassa omiin työntekijöihin tai esimiehiin kohdistuvaa käyttäytymistä tai toimintaa. Vaikuttamisella pyritään informoimaan eri osapuolia tarpeellisista asioista, motivoimaan työntekijöitä saavuttamaan yhteisiä päämääriä, mutta myös tekemään yhteisön kannalta tarvittavaa asenteiden ja mielipiteiden muokkausta sekä tarvittaessa suostuttelemaan.

Miten perinteiset johtajat ja tiimin vetäjät mielestään pyrkivät vaikuttamaan työntekijöihin ja omiin esimiehiinsä? (Tutkimuskysymys 1.2)

Päälinjaksi aineistosta muodostui johtajien avoin ja motivoiva käyttäytyminen heidän pyrkiessä vaikuttamaan muihin. Työntekijöiden kanssa uskottiin yhteistyöllä sekä tarvittaessa selityksillä ja perusteluilla tai vetoamisella päästävän hyvään lopputulokseen. Omaan esimieheen vaikutettaessa puolestaan koettiin parhaiten toimivan oman asiantuntijuuden tai selitysten ja perustelujen. Työyhteisöön huonosti sopivina nähtiin jopa ongelmatilanteissa uhkaaminen tai rankaiseminen, mutta varoittamista ja rankaisemista koettiin väistämättä joskus tarvittavan työntekijöiden kanssa. Vaikuttamisstrategiat olivat siis kohteesta huolimatta pääpiirteissään samoja, mutta työyhteisön sisäinen hierarkia heijastui niihin jonkin verran.

Mikä merkitys omalla vallalla on perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien mielestä vaikuttamistilanteessa? (Tutkimuskysymys 1.3)

Tutkimuksen perusteella johtajat pitivät henkilökohtaista valtaa asemavaltaa tärkeämpänä. Asemavallan merkityksen minimoimiseen nähden on jonkin verran ristiriitaista se, että vallasta koettiin olevan myös varsin paljon hyötyä varsinaisessa johtamistyössä. Toisaalta vallan haittoja ei juuri tuotu esille. Suurin merkitys vallalla oli johtajien mukaan siihen liittyvä vastuu varsinkin työntekijöihin, mutta myös organisaatioon päin. Vastuu liittyi luottamukseen, mallina oloon ja moraaliin.

Mikä vaikutus kohderyhmällä on perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien mielestä heidän vaikuttamiseensa? (Tutkimuskysymys 1.4)

Etukäteen tai itse vaikuttamistilanteessa johtajat kokivat ottavansa huomioon ryhmän ilmapiirin, tavoitteiden yhtenevyyden sekä myös ryhmän statuksen ja osaamisen. Ryhmän odotukset ja niiden erilaisuus oli myös havaittu omaan käyttäytymiseen vaikuttavina tekijöinä. Johtajan valtakäsityksillä oli siis jonkin verran yhteyttä

Milloin perinteiset johtajat ja tiimin vetäjät kokevat onnistuneensa työntekijöihin ja omiin esimiehiinsä kohdistuneessa vaikuttamisessa? (Tutkimuskysymys 1.5)

Onnistumisen tunteena tuli ennen kaikkea esille yhteishenki ja tekemisen ilo. Luonnollisesti myös päämäärän saavuttaminen tai vastatuulella olleen prosessin loppuun vieminen loivat onnistumista. Myös työntekijöiden tai esimiesten antama suora palaute koettiin palkitsevana.

Millainen käsitys perinteisillä johtajilla ja tiimin vetäjillä on omasta persoonallisuudesta ja sen merkityksestä vaikuttamiseen? (Tutkimuskysymys 1.6)

Johtajien käsitykset omasta persoonallisuudestaan olivat hyvin myönteisiä ja he viihtyivät hyvin haasteelliseksi kokemassaan työssä ja tunsivat saaneensa aikaan hyvin paljon. Niinpä oma persoonallisuus ja tapa toimia nähtiin hyvin merkityksellisenä työyhteisön työskentelyn ja tuloksellisuuden kannalta, mutta itseä ei kuitenkaan pidetty korvaamattomana. Persoonallisuus vaikuttaa käytettäviin vaikuttamisstrategioihin, mutta myös muilla tekijöillä, kuten tilannetekijöillä ja tavoitteilla, on merkitystä strategiavalinnassa.

Millaisia muutoksia perinteiset johtajat ja tiimin vetäjät näkevät työssään vaikuttamisen suhteen tulevaisuudessa? (Tutkimuskysymys 1.7)

Johtaminen on nykyisin nimenomaan muutoksen johtamista, joka näkyi tämän tutkimuksen haastateltavien vaikuttamisen käsityksissä. Tulevaisuuden tärkeimpinä muutoksina esille tulivat varsinaisten toimialaan tai työn sisältöihin liittyvien muutosten ohella yksilöiden ja työyhteisön arvojen sekä asenteiden ja lisäksi motivaatiotekijöiden muutosten luomat haasteet johtamiselle. Samoin koettiin työyhteisön työskentelytapojen ym. kokeilun ja innovatiivisuuteen pyrkimisen lisääntyvän jatkossa ja heijastuvan myös vaikuttamiseen.

Onko perinteisten johtajien ja tiimin vetäjien käsityksissä eroa tämän tutkimuksen teemojen suhteen? (Tutkimuskysymys 2)

Haastateltujen ryhmien kesken ei ollut joko lainkaan tai hyvin vähän, lähinnä painotusluonteisia eroja. Tiimin vetäjien käsitykset vaikuttamisesta korostivat enemmän vuorovaikutuksellisuutta ja demokraattisuutta. Tätä selittänee se, että tiimiläisten koettiin olevan niin motivoituneita ja sitoutuneita työskentelyyn, ettei heitä tarvitse käskytää tai suostutella. Tiimin vetäjien ryhmää koskevista käsityksistä tuli esille ryhmähengen ja tunnetason asioista huolehtiminen ja yksilön vaikeuksien tai muun ongelmatilanteen kohdalla asian työstäminen loppuun.

Käsitetasolla haastattelun aikana ja aineistossa tuli esille vaikuttamisen moninaisuus hienovaraisesta ja lähes neutraalista asioiden esittämisestä toiseen ääripäähän eli suostuttelemiseen. Sitä pidettiin joko tavalliseen johtamistyöhön kuuluvana ja motiivoinnin kaltaisena sekä toiselle vaihtoehtoja tarjoavana tai poikkeustilanteissa toisen houkuttelemisena ajattelemaan tai tekemään jotain, mitä ei ilman suostuttelua tapah-

tuisi. Tämä vaikuttamisen jatkumo näkyy myös kirjallisuudessa. (Larson 1992; Redmond 1995: 7-8.)

Synteesinä johtajien omaa vaikuttamista koskevista käsityksistä voidaan sanoa, että ne olivat myönteisiä ja vuorovaikutusta korostavia sekä prosessimaisuutta esiin tuovia. Vaikuttamaan pyritään yhteistyössä kohteen kanssa, jolloin myös kohteen intressit ja tavoitteet huomioidaan sekä pyritään integroimaan ne omiin vastaaviin parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Käsitykset ovat samansisältöisiä Teoria Z ja polku-päämäärä -teorian kanssa, eli johtajat pyrkivät vaikuttamaan yhteisöllisten tavoitteiden vuoksi, mutta unohtamatta kohteen tavoitteita. Lisäksi suostuttelevuutta, kuten asiantuntijuutta, ystävällisyyttä, vastavuoroisuutta tai asian hyödyllisyyttä kohteelle, käytetään joko tietoisesti tai tiedostamatta itseen, viestintään tai asiaan liittyen.

Vaikuttamista koskevat käsitykset olivat työntekijäkeskeisiä, eli johtajat liittivät vaikuttamisesta kertomisen lähes yksinomaan työntekijöihin ellei heiltä erikseen kysytty esimerkiksi kollegoihin kohdistuvasta vaikuttamisesta. Tämä luultavasti johtuu osittain keskijohdon asemasta ja osittain tutkimuksen rajaamisesta työyhteisön sisällä tapahtuvaksi vaikuttamiseksi. Vaikka vaikuttaminen tapahtui haastatelluilla varsin paljon suorissa henkilökohtaisissa kontakteissa ja se oli varsinkin työntekijöiden henkilökohtaisten asioiden tai tilanteiden sävyttämää, niin suhtautuminen kohteeseen oli ns. työvoittoista, mutta empaattista.

Myös vaikuttamisessa onnistumisen käsitykset tukivat vaikuttamisen vuorovaikutuksellisuutta, koska tärkeimpinä onnistumisen tekijöinä pidettiin prosessissa syntynyttä yhteisyyttä, usein yhteiseen lopputulokseen pääsemistä sekä vaikuttamisen kohteelta saatua palautetta. Samoin tiimin vetäjien vaikuttamisen käsityksistä tuli esille hyvin vahva vuorovaikutuksellisuus ja demokraattisuus tiimiläisten kanssa sekä näiden ulottuvuuksien arvostaminen. Myös perinteiset johtajat pyrkivät samoihin ulottuvuuksiin, mutta heillä toteutumista hankaloittivat työntekijöiden suuri lukumäärä ja vähäisemmät kontaktit sekä varsinkin työntekijöiden vuorovaikutukselliseen työskentelyyn tottumattomuus.

Tämän tutkimuksen kohteena olleista johtajista osoittautui suurin osa vuorovaikutusta työyhteisössään hakeviksi. Tuloksiinkin (esimerkiksi niiden myönteisyyteen ja käytettyihin keinoihin) voi vaikuttaa se, että toisena kohderyhmänä olleiden tiimin vetäjien tiimeissä oli perusteellisesti käsitelty tiimin toimintaan olennaisesti vaikuttavia asioita,

ja että oma tiimi koettiin toimivaksi ja menestyväksi. Lisäksi tiimin vetäjät selvästi arvostivat tiimityöskentelyä. Haastattelujen perusteella syntyy mielikuva pääosin menestyvästi vaikuttavasta johtajasta. Hän on johtaja, jolla on myönteinen minäkuva ja käyttäytyminen, ja hän todennäköisesti pyrkii vaikuttamaan kohteeseen yhteistyökäytteisesti ja joustavasti tavoitteita ja käyttäytymistä säädellen. Lisäksi hän käyttää joko tietoisesti tai tiedostamattaan suostuttelevuutta itseensä, viestintäänsä tai asiaansa liittyen, kuten asiantuntijuuttaan, ystävällisyyttään tai asian hyödyllisyyttä.

10.2 Käsitysten suhde kirjallisuuteen ja käsitysten selittäminen

Johtajien käsitykset ovat pitkälti hyvin samansuuntaisia tutkimuskirjallisuuden kanssa. Johtajien henkilökohtaisilla piirteillä ja heidän käsityksillään omista tärkeistä piirteistä ja niiden vaikuttavuudesta voi olla merkitystä vaikuttamistapoihin ja keinojen valintaan. Tämän tutkimuksen implisiittiset johtajien käsitykset itsestään ja johtamistyylistään sopivat pitkälti esimerkiksi Heinälän (1990; ks. s. 10) tutkimuksen ns. hyviin esimiehiin, jotka arvioivat soveltuvansa hyvin esimiestehtäviin ja joiden johtamistyyli oli asioita ja ihmisiä painottava. Tässä työssä haastatellut johtajat pitivät tärkeimpänä tavoitteen saavuttamista, mutta sitä ei haluttu tehdä työntekijöiden tai muiden kustannuksella.

Johtamistyylinä osallistuva johtaminen korreloi ryhmän kiinteyden kanssa, lisää avoimuutta ja luottamusta. Samoin valvova johtaminen on pääpiirteissään tehokasta ja tuottavaa (Ahokas 1984: 91; Stech 1983: 37). Vaikkei tässä tutkimuksessa mitattu edellä mainittuja ulottuvuuksia, niin tulosten perusteella voidaan todeta, että itsensä demokraattisena ja osallistuvana näkevät johtajat myös kuvasivat vaikuttamista avoimena ja luottamuksellisena ja kokivat työntekijäryhmän tai tiiminsä sisäisesti kiinteänä. Autoritaarisempana ja hallitsevampana, ei niinkään valvovana, itseään pitävät johtajat puolestaan näkivät johtamistyyliinsä ainakin tehokkaampana. Tosin myös työntekijöiden kypsyydellä ja työhalukkuudella tai tavoitteellisuudella lienee merkitystä käytettyyn johtamistyyliin (vrt. Teoria Z, esimerkiksi Junnola ja Juuti 1993: 87).

Samoin kuin tutkimuskirjallisuus painottuu esimies-alaisuuteen, niin myös haastateltavilla vaikuttaminen painottui työntekijöihin. Yksi syy voi olla tutkimuksen rajaaminen työyhteisön sisäiseen vaikuttamiseen, jolloin vaikutettavia ryhmiä on vain kolme eli työntekijät, kollegat ja omat esimiehet. Vuorovaikutusta lienee määrällisestikin eniten työntekijöiden kanssa, ja riippuahan muutoksien läpiviemisen ja toteuttamisen onnistuminen viime kädessä työntekijöistä ja heidän sitoutuneisuudestaan. Keski-

don edustajina osa muutoksista ja toteuttamissuunnitelmista tulee omilta esimiehiltä, mutta johtajat myös itse esittelevät esimiehilleen muutoskohteita tai uusia hankkeita.

Eaglyn ja Johnsonin (1990) tutkimuksen mukaan naisjohtajien havaittiin soveltavan demokraattisempaa ja osallistuvampaa johtamistyyliä kuin miesjohtajien. Tämän tutkimuksen kohderyhmien suhteen tehtiin samansuuntainen havainto niin, että tiimin vetäjät käyttivät perinteisiä johtajien demokraattisempaa ja osallistuvampaa tyyliä. Tätä selittää ainakin se, ettei tiimi ole todellinen tiimi ellei siinä jaeta valtaa ja vastuuta sekä hyödynnetä eri jäsenten asiantuntijuutta. Tämän väitteen takana olivat kaikki tiimin vetäjät, mutta he myös totesivat, ettei tiimimäinen työskentely ole ollut helppoa sen paremmin heille itselleen kuin tiimiläisille. Kokemuksen kasvaessa tiimityöskentely oli kuitenkin muuttunut vetäjää palkitsevaksi, vastuun ja sitouttamisen ”taakan” hellit- täessä.

Samoin tutkimuksen kohderyhmänä olleiden johtajien naissukupuoli voi selittää ainakin osittain kirjallisuudessa tärkeänä vaikuttamistekijänä nähdyn vallan, nimenomaan asemavallan, esiintymisen tässä tutkimuksessa minimaalisena tekijänä. Asemavalta nähtiin johtamisen luonnollisena osana, mutta vaikuttamisen osatekijänä sitä ei koettu käytettävän. Sen sijaan persoonallisuuden ja oman asiantuntijuuden kautta tulevaa henkilökohtaista valtaa pidettiin merkityksellisenä.

Naisille vallan on nähty merkitsevän hallitsemisen sijaan kykyä toimia yhdessä, ja että naiset käyttävät ns. mikromanipulatiivisia valtastrategioita ja miehet makromanipulatiivisia valtastrategioita (Haavio-Mannila 1991: 241; Swantz 1991: 52). Pienmanipulaatiolla tarkoitetaan sitä, että naiset käyttävät hyväksi ihmistenvälisiä suhteita ja käytäntöjä, joilla vaikutetaan valtasapainoon tai valvotaan sitä. Naisten on nähty myös vastustavan patriarkaalisia organisaatiomuotoja ja etsivän niille vaihtoehtoja omien arvojen pohjalta. Ns. feministiset arvot, joita myös miehet voivat edustaa, korostavat molemminpuolista välittämisen, tukemisen ja valtuuttamisen tärkeyttä työnä, joka nähdään pikemminkin sosiaalisena kuin teknisenä. (Mumby 1996: 277, 280.) Tällöin vaikutetaan enemmän vuorovaikutuksen kuin asemavallan avulla.

Johtajat toivat implisiittisesti esille vastavuoroisuutta, oman asiantuntemuksen kautta luotua auktoriteettia ja pitämistä vaikuttamisen yhteydessä. Muun muassa näitä tekijöitä on käsitellyt sosiaalipsykologi Cialdini (1988) kuvatessaan vaikuttamisen psykologista toimivuutta. Näitä tekijöitä tietämättäkään johtajat olivat yleensä huomanneet

vaikuttamiseen onnistumisen kannalta tärkeiksi tuoda esille omaa asiantuntemusta tai erikoisosaamista tai osoittaa kohteen vastaavia ominaisuuksia, koska se vakuuttaa auktoriteetin muodossa vaikuttamaan pyrkivän luotettavuudesta ja uskottavuudesta, vaikkei hän olisikaan juuri tietyn asian ekspertti. Vastavuoroisuutta puolestaan käytetään neuvotellessa ("jos minä annan tämän, sinä annat tuon") ja osoitettaessa aikaisempaa tai tulevaa, omaa tai kohteen vastaantuloa ("kun minä annoin silloin, niin sinä annat nyt"; "jos minä annan nyt, niin sinä annat myöhemmin"). Vastavuoroisuuden ilmaisemista ei tai vaatimista ei aina edes tarvita, koska johtaja esimerkiksi suostuessaan työntekijän lomansiirtopyyntöön todennäköisesti saa työntekijän tulevaisuudessa suostumaan omaan pyyntöönsä tai ehdotukseensa, koska työntekijä tuntee olevansa ikään kuin palveluksen velkaa. Myös se, että johtajasta pidetään ennustaa sitä, että hänen vaikuttamiselleen ollaan myötämielisempiä.

Vaikuttamista ja strategiavalintaa on usein tarkasteltu sosiaalisen vaihdon teorian (social exchange theory; esimerkiksi Garko 1990) ja kohteliaisuusteorian (politeness theory; esimerkiksi Kellerman ja Shea 1996) sekä valtaresurssiteorian (power resource theory; esimerkiksi Hirokawa ym. 1991) kannalta. Näiden eri teorioiden näkökulmasta lähestyminen voi vaikuttaa vaikuttamisen näkemiseen kovin yksipuolisesti joko vaihdantana, toisen tai omien kasvojen suojelemisena tai vallan korostamisena. Kuitenkin johtamiskontekstissa nämä kaikki teorit tarjoavat selitysmahdollisuuksia siitä, kuinka vaikuttaminen on kuten tässäkin työssä havaittiin enemmän tai vähemmän kaupantekoa, jossa yhtenä panoksena on osapuolten molemminpuolisen kunnioituksen säilyminen ja laillisen vallan käyttäminen sosiaalisesti hyväksyttävästi.

10.3 Johtopäätökset

Tuloksista tehtyinä johtopäätöksinä voidaan johtajista muodostaa kolme luokkaa työntekijöihin kohdistuvan vaikuttamisen suhteen: 1) *Valistunut itsevaltias* = johtaja hallitsee, mutta määrää vain tarvittaessa, 2) *Vanha kettu* = johtaja tarkkailee/seuraa ja ohjaa tai auttaa ja 3) *Joukosta johtaja* = johtaja luottaa työntekijöihin ja työskentelee yhdessä heidän kanssaan. Luokkien nimitykset tulevat aineistosta, ja voivat sinänsä olla ilman selitystä harhaan johtavia.

Hallitsevalla johtajalla on arvovaltaa ja visioita, joita hän työstää vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Hän myös vaikuttaa dynaamisesti kohteeseen ja on vuorovaikutuksessa aktiivinen osapuoli. Hallitseva johtaja pyrkii viimeiseen asti vaikuttamaan

implisiittisesti niin, että työntekijä kokee itse ”keksineensä” jonkin ongelman, ratkaisun tai tarvittavan muutoksen. Määräämistä hän käyttää viimeisenä keinona. Tarkkaileva johtaja puolestaan antaa kohteelle, varsinkin ryhmän ollessa kyseessä, enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Hän kuitenkin seuraa valppaasti asioiden kehittymistä, ja puuttuu nopeasti ja määrätietoisesti tarpeen mukaan ohjaamalla tai auttamalla työntekijöitä. Kolmas johtajatyyppe on työntekijöihinsä luottava, hän jakaa heille runsaasti valtaa ja vastuuta. Hän ei kuitenkaan vaikuta vain delegoimalla työtehtäviä, vaan osallistuu myös itse lähes kaikkiin toimintaprosesseihin.

Esimiehiin ja kollegoihin vaikuttamisen tulosten perusteella luotiin kolme kategorialla eri johtajien vaikuttamistyylistä: 1) *”Meen ja alan jutteleen”*; avoimesti ja keskustelunomaisesti vaikuttavat johtajat, 2) *”Harkitsen ja teen jotain paperille”*; varautuneemmin ja valmistautuneesti vaikuttavat johtajat ja 3) *”Mietin miten se ajattelee ja mitä se haluaa”*; kohteen näkökulman, tavat ja tavoitteet omaan vaikuttamisensa sisältöön ja esitystapaan kytkevä. Kahden viimeisen johtajan erona on se, että ensimmäinen valmistautuu enemmän asiapohjalta tehden laskelmia ja dokumentteja, ja jälkimmäinen mukauttaa oman asiansa ja sen esittämisen kohteen näkökulmasta. Hän voi tehdä myös vertailuja tai muuta kirjallista aineistoa. Jälkimmäinen johtaja tavallaan räätäloi vaikuttamisen kohteen mittojen mukaan ja paketoi sen vielä houkuttelevasti.

Kukaan johtaja ei ole tai käyttäydy aina jonkin kategorian mukaisesti erilaisista tilanetekijöistä johtuen, vaan nämä luokitukset voivat yrittää kuvata karkeasti yleistäen johtajan henkilökohtaista vaikuttamistapaa. Kategoriat eivät myöskään kuvaa jonkun vaikuttamisen olevan toisia huonompaa tai parempaa.

Tällä tutkimuksella on luotu kuvaa siitä, kuinka yksitoista haastateltua keskijohdon edustajaa näkevät vaikuttamisensa työyhteisössä ja siitä, kuinka yhteneväisiä tai eroavia perinteisessä hierarkkisessa työyhteisössä olevien johtajien ja uusissa tiimimaisesti toimivissa työyhteisöissä olevien johtajien käsitykset ovat. Johtaminen ja vaikuttaminen liitetään usein yhteisön toiminnan ylläpitämiseen ja uuden luomiseen, ja samalla päämäärien saavuttamiseen tehokkaasti ja menestyksellisesti. Näitä seikkoja tuli tässä tutkimuksessa varsin vähän esille. Niitä selvemmin esille tulivat tavoitteellisuus ja vuorovaikutuksellisuus, jotka sinänsä voivat olla myös muutoksenajan johtamisen työkaluja. Haastateltujen johtajien asema tai rooli työyhteisössään vaikutti siten, että pääsääntöisesti demokraattisemmin ja vuorovaikutuksellisemmin kokivat käyttäytyvänsä tiimin vetäjät. Toisaalta heillä hyvä vuorovaikutuksellinen suhde oli nimen-

omaan työntekijöihin ja etäisempi suhde omiin esimiehiin ja/tai kollegoihin. Tämä ei kuitenkaan näkynyt paljoakaan käytetyissä vaikuttamisstrategioissa. Perinteisillä johtajilla puolestaan suhde esimiehiin oli läheisempi ja vuorovaikutuksellisempi kuin tiimin vetäjillä, ja työntekijöihin joko vuorovaikutuksellinen ja läheinen tai vuorovaikutusta tavoitteleva ja hieman etäisempi.

Saaduilla tuloksilla ja niiden tulkinnalla ei kuitenkaan pyritä osoittamaan toista johtajaryhmää paremmaksi tai huonommaksi, varsinkin kun havaitut erot olivat hyvin pieniä eikä niitä kaikissa osioissa esiintynyt ollenkaan. Johtamisympäristö organisaatiokulttuureineen ja siihen kuuluvine työskentelytapoineen (yhdessä niiden pitempiaikaisen käytön kanssa) todennäköisesti heijastuvat tutkimustuloksissa. Kukin johtaja oli oma persoonallisuutensa, ja työntekijöihin ja muihin suhtautumisessa oli havaittavissa eroja niin eri tutkimusryhmien kesken kuin niiden sisälläkin. Kuitenkin karkeasti yleistäen tiimin vetäjillä vaikuttaminen oli enemmän molemminpuolisessa prosessissa tapahtuvaa, mutta molempien ryhmien johtajat kokivat tärkeänä yhteistyön. Tämä tutkimus antoi viitteitä siitä, että jo pitempään jatkunut myönteinen ja avoin suhde, jossa osapuolet kokevat intressit samansuuntaisiksi luo avoimuutta ja helppoutta käsitellä vaikeita asioita. Tällöin valta ei ole suhdetta ja siinä vaikuttamista hallitseva tekijä. Todennäköistä on, että avoin ja vuorovaikutuksellinen viestintä ryhmän kanssa parantaa johtajan vaikuttamismahdollisuuksia ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä.

11 TUTKIMUSPROSESSIN ARVIOIMINEN

Tutkimusprosessia arvioidaan kahdessa osassa: ensin haastatteluihin ja haastateltaviin liittyvien tekijöiden avulla ja sitten tutkimusprosessin kokonaisuutta ja sen osia. Näiden jälkeen esitetään arvio tämän tutkimuksen hyödyllisyydestä sekä jatkotutkimus- ja muita aiheita.

11.1 Haastattelut

Vaikuttamisen näkyväksi tekeminen oli varsin vaikeaa sen moninaisuuden ja tilanteiden vaihtelevuuden vuoksi. Johtajat kyllä yleensä tunnistivat käyttävänsä erilaisia vaikuttamiskeinoja, mutta niiden käyttämistä tai valitsemista henkilöiden, tilanteiden tai valitsemiskriteerien suhteen oli yleensä vaikeaa tai jopa mahdotonta selvittää. Konkretisoinnissa auttoi tutkijan oma työkokemus ja muu tieto palvelualoilta.

Tutkija ei tuntenut entuudestaan ketään haastateltavista, mutta yleensä vuorovaikutuksellisin keinoin (kuten avoimuudella, luotettavuutta osoittamalla) syntyi hyvä kontakti, joka kehittyi haastattelun loppua kohti yhä avoimemmaksi ja pohtivammaksi. Tutkimushenkilöillä ja tutkijalla oli aito kiinnostus haastattelua ja sen antia kohtaan. Selvästi myös haastatellut odottivat haastattelun tarjoavan itseä ja omaa viestintää koskevaa tietoa. Osa haastateltavista totesi tämän ääneen haastattelusta sovittaessa tai haastattelun jälkeen. Hyvään haastattelun vuorovaikutukseen vaikutti myös se, että johtamisasemassa olevana henkilönä useimmilla haastateltavista oli hyvä kontaktin luomiskyky ja johtamistyyliin tai persoonallisuuteen liittyvää avoimuutta, jotka myös helpottivat haastattelun toteuttamista. Samoin monet tutkimushenkilöt olivat tottuneet tarkastelemaan itseään ja käyttäytymistään erilaisten koulutusten kautta. Haastatellut olivat myös yleensä tottuneita ilmaisemaan ajatuksiaan, mikä näkyi myös litterointivaiheessa lauseiden muodossa ja vähäisenä lauseiden keskenjättämisinä.

Haastateltavat kertoivat vaikeistakin kokemuksista tai henkilökohtaisista, mutta työhön liittyvistä asioista avoimesti ja pohdiskellen. Ja vaikka jotkut haastatelluista eivät olleet aikaisemmin omien sanojensa mukaan ajatelleet vaikuttamistaan, niin he pyrkivät enemmän tai vähemmän refleктоimaan omaa käyttäytymistään. Osalle haastateltavista haastattelu tarjosi silminnähdyn itseä koskevia ahaa-elämyksiä, ja jotkut totesivat sen ääneenkin. Muutama haastateltava oli pohtinut ja käsitellyt omaa toimintaansa paljonkin johtamis- tai tiimikoulutuksessa, ja hyvin monet olivat myös tehneet erilaisia

persoonallisuus- tai toimintatyylitestejä. Näiden antamia tietoja myös siteerattiin tai vertailtiin niitä omiin näkemyksiin.

Haastatteluaineiston sisältöön mahdollisesti vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää ns. ulkopuolista häiriötekijää ja tutkijan lievää provosointia. Ensinnäkin joitakin haastateltavia näytti haastattelun aikana (etenkin haastattelun alussa) vaivaavan jonkin verran se, että he tiesivät viereisessä huoneessa olevan henkilön voivan kuulla puheensa. Kuitenkin nämäkin haastateltavat kertoivat avoimesti varsinkin itseä koskevista käsityksistään, kuten omasta mielestään väärästä toiminnasta nimeltä mainitsemattoman työntekijän kanssa. Muissa haastatteluissa ajankohdalla tai paikalla ei näyttänyt olevan juurikaan merkitystä.

Toiseksi joitakin haastateltavia jonkin verran provosoitiin esimerkiksi yleistämällä tai ns. kyseenalaistamalla haastateltavan esittämiä käsityksiä, jolloin haastateltava yleensä kommentoi tai tarjosi uutta tietoa tai toisen näkökulman käsiteltävään asiaan. Kuitenkin haastattelu saatiin säilyttämään keskustelunomaisena ja haastateltavaa sekä hänen näkemyksiään kunnioittavana. Niukasti käsityksiään ilmaisevien kohdalla myös lisätiedon saaminen asiasta oli vaikeaa, mutta suurin osa haastateltavista kertoi vuolaasti käsityksistään.

Vaikuttamisstrategian nimityksen käyttö pohditutti, varsinkin empiirisessä osassa. Voidaanko puhua strategiasta, vaikei se kaikkien johtajien tai yhdenkään johtajan kohdalla kaikissa vaikuttamistilanteissa ollut tietoista tai etukäteen suunniteltua? Ja millaisen merkityksen haastateltavat liittivät strategia-nimitykseen? Kenties olisi ollut parempi puhua vaikuttamiskeinoista, jotka eivät käsitetasolla sisällä ainakaan etukäteissuunnitelmia, mutta kylläkin jonkin asteisen tietoisuuden. Vaikuttamiskeinoista kertominen olisi myös voinut olla haastateltaville tutumpaa; tosin silti ei välttämättä kaikille arkiajatteluun sisältyvää.

Toinen jo ensimmäisten haastattelujen yhteydessä esille tullut ongelmallinen termin käyttö oli suostuttelemine. Kuten aineistoesimerkeistäkin käy ilmi, haastateltavat näkivät sen joko myönteisenä tai kielteisenä (vrt. kaikki haastatellut pitivät vaikuttamista hyvin myönteisenä ja omaan toimintaansa kuuluvana). Tämän vuoksi olisi pitänyt ennen haastattelua miettiä ja etsiä termivaihtoehtoja. Kirjallisuudessa ja suomenkielisesä käytössä olevat myönnyttäminen ja sosiaalinen vaikuttaminen eivät puolestaan vaikuttaneet tarpeeksi tunnetuilta, ehkä ne olisivat selitettynä tarjonneet neutraalim-

man vastaanoton. Toisaalta voi olla hyödyllistä, että termiin liittyvä kaksijakoinen suhtautuminen on myös näin tieteellisesti yhden ryhmän kokemana tullut todistettua. Ehkäpä termille löytyy pian parempi vaihtoehto.

Joustavana menetelmänä haastattelu osoittautui sopivaksi käsitysten selvittämisessä. Kuitenkin haastattelun jakaminen kahteen tai jopa kolmeen osaan, tutkijan välillä perehtyessä ja analysoidessa alustavasti aineistoa, olisi voinut tarjota mahdollisuuden keskittyä enemmän joihinkin aineistosta esiin nouseviin teemoihin.

11.2 Kokonaisuus ja joitakin sen osia

Ennen tutkimuksen empiiristä osan suorittamista tavoitteena oli haastateltavien ja näiden tehtävien sekä haastatteluissa vaikuttamisen kytkeminen kyseiseen työyhteisöön. Tämä tapahtuikin haastatteluissa jossain määrin, mutta tuloksissa johtamisympäristö näkyy vain perinteisempänä tai uudempana tiimiympäristönä. Aineiston hankinnan, analysoinnin ja tulkinnan kytkeminen selvemmin johtajien työtehtäviin voisi tarjota vaikuttamisesta niin kuin muustakin johtamiskäyttäytymisestä tietoa, joka puolestaan voisi olla selvemmin erotettavissa johtamisen ulottuvuuksista, kuten johtamistyylistä.

Kokonaisuutena tutkimusprosessi oli lyhyt ja tiivis pitkää kirjallisuuteen perehtymisjaksoa lukuunottamatta. Tiivis työskentely auttoi niin aineiston keräämisessä, varsinkin sen järjestelmissä ja analysoinnissa sekä tulkinnassa. Tutkija pääsi näin syvälle aineistoon ja vuoropuheluun sen kanssa. Kuitenkin aineiston käsitteellistäminen ja haastateltavien käsitysten tulkinta aiheuttivat ajoittain kriittistä pohdintaa: kuinka pitkälle ja kuinka pelkistetyksi aineistoa voi käsitellä sen sisältämän uniikkiuden tuhoutumatta ja vääristymättä? Ja milloin voi päätyä aineiston ylitulkintaan?

Uniikkisuus pyrittiin turvaamaan käsitteellistämällä ja luomalla luokituksia, jotka vielä sisälsivät muun muassa näkemyks- tai vivahde-eroja. Ylitulkinnan vaara on olemassa, ja alkuperäistä aineistoa ja tutkijan ja haastateltavien vuoropuhelua runsaammin kuvaamalla tätä olisi voitu välttää. Lisäksi luokittelun luotettavuutta olisin voinut parantaa käyttämällä rinnakkaisluokittelijaa, mutta ajankäytöllisistä syistä se jätettiin tekemättä.

Vaikuttamisprosessin vastavuoroisuutta ajatellen pelkästään toisen osapuolen käsitykset tarjoavat vain tietoa toisen osapuolen näkemyksenä, ja kokonaisvaltaisempaa tietoa olisi voitu saada haastatteleamalla myös jokaisen johtajan alaista. Tosin tässä

tutkimuksessa ei haluttukaan todentaa johtajien käsitysten paikkansapitävyyttä, vaan saada selville, miten he itse näkevät vaikuttamisensa.

Tutkimuksen ns. persoonallisuusosa jäi tässä työssä varsin irralliseksi muusta työstä. Aineistoa olisi voitu kohdentaa ja sitoa enemmän vaikuttamiseen, ja esimerkiksi tyy-pitellä haastatellut johtajat aineistolähtöisesti. Tämä osio kuitenkin tuntui muita vai-keammalta analysoida ja tulkita, osittain ehkä puutteellisten analysointi- ja aineisto-tietojen vuoksi. Teeman työskentely kuitenkin konkretisoi jonkin verran sitä, miksi viestinnän, vaikuttamisen ja persoonallisuuden yhteensovittaminen voi olla ongelmallis-ta.

Aineiston analysoinnin ja tulkinnan aikana sekä varsinkin valtaa koskevien käsitysten yhteydessä pohditutti valitun tutkimusryhmän sukupuoli. Tutkimuksen avulla haluttiin nähdä, miten naisjohtajat itse kokevat itsensä ja vaikuttamisensa. Valitsemalla pel-kästäään toinen sukupuoli, pyrittiin myös välttämään sukupuolten välistä vertailua. Johtajat pitivät itse pääosin johtamiskäyttäytymistä ja viestintää enemmän persoonal-lisuudesta kuin sukupuolesta johtuvana, ja niin strategiavalinnoissa kuin esimerkiksi johtamistyyliä oli havaittavissa eroja eri johtajien kesken. Joten pelkkä sukupuoli ei näytä selittävän erilaista johtamiskäyttäytymistä. Joka tapauksessa herää kysymys, olisivatko tulokset erilaisia, jos kyseessä olisivat pelkästään miesjohtajat? Ja miltä osin tulokset silloin poikkeaisivat tai olisivat samanlaisia? Tutkimuskirjallisuuden kuva miesjohtajista autoritaarisemmin vaikuttavana kuin naisjohtajat ei välttämättä olisi to-teutunut, jos esimerkiksi tässä työssäkin havaittu hyvään tiimityöskentelyyn olennai-sena kuuluva tasavertaisuus sekä vallan ja vastuun jakautuminen täytyisivät suku-puolesta huolimatta. Poikkeava tulos puolestaan voisi olla miesjohtajien käsitys vallan merkityksestä. Naisjohtajat minimoivat valtaa ja vallankäyttöä muun muassa erittäin vuorovaikutuksellisella työskentelyllä. Mutta olisiko asia samoin miesjohtajilla vai pitäi-sivätkö he esimerkiksi valtaa ja vallankäyttöä selvästi tarpeellisena vaikuttamisen työ-kaluna, ja kokisivatko he runsaan vuorovaikutuksen liiallisena?

11.2 Tiedon käyttökelpoisuus ja jatkotutkimus- ym. aiheet

Tämä tutkimus lisää introspektiivistä tietoa johtajuudesta ja johtamisen olennaisesti kuuluvan viestintäprosessin kokemisesta. Samoin tutkimus tuo uutta suomalaista tutkimustietoa siitä, kuinka tiimin vetäjän kokee vaikuttamisprosessin, joka on keskeinen osa tiimityöskentelyä. Tutkimuksen yhdentoista johtajan käsitykset eivät ole yleistettävissä, mutta ne tarjoavat syvällisempää tietoa palvelualoilla toimivien johtajien menestyksellisestä toiminnasta yhteisönsä tavoitteiden toteuttamisessa. Lisäksi tämä tutkimus antoi viitteitä (jotka eivät välttämättä välity lukijalle) siitä, että tiimiytymiseen käytetty runsas aika, todellinen vastuun ja vallan jakaminen sekä tavoitteellinen työskenteleminen tuottavat kaivattua sitoutumista ja hyviä konkreettisia tuloksia. Tällöin vältytään muodin mukaan tai yhteisön itsekkäistä tavoitteista johtuvilta huonoilta kokemuksilta ja tiimityöskentelyajatuksen perusteettomalta kritisoinnilta.

Vaikuttamistutkimusta voitaisiin jatkaa ottamalla esimerkiksi näkökulmaksi haastateltujen tai muiden johtajien työntekijöiden käsitykset vaikuttamisprosessista tai vaikuttamissuhteesta, taikka keskittymällä yhden organisaation sisällä muutaman esimiesalainen/ryhmä -vuorovaikutussuhteeseen. Tärkeää olisi myös kartoittaa jo pitempään (enemmän kuin kaksi vuotta) toimineiden suomalaisten tiimien vuorovaikutusta eri vaiheineen ja niistä saatuja kokemuksia, jotta tiimien muodostamiseen ja ylläpitämiseen liittyvässä ohjauksessa ja koulutuksessa pystyttäisiin tutkimustietoon nojaten ennakoimaan ja selviytymään entistä paremmin eri kehitysvaiheista sekä työskentelemään tehokkaasti ja tuloksellisesti.

KIRJALLISUUS

Aburdene, P. & J. Naisbitt 1993. **Megatrends for women**. London: Random House UK.

Ahokas, M. 1984. Onko johtaja suurmies? Teoksessa R. Myllyniemi & K. Helkama (toim.) **Sosiaalipsykologian näköaloja**. Porvoo: WSOY.

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

Allen, M.A. 1993. A study of member satisfaction, leadership, cohesiveness, service and spiritual growth as they impact group maintenance in small groups in episcopal congregations. **Abstract international**, A. The humanities and social sciences, vol. 54, Num 7., s. 267

Allen, M.W. 1992. Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. **Communication Quarterly**, 40, 4.

Allen, M.W. 1995. Communication concepts related to perceived organizational support. **Western Journal of Communication**, 59, 4, 326 - 346.

Allen, M.W., J.M. Gotcher & J.H. Seibert 1993. A decade of organizational communication research: Journal articles 1980 - 1991. **Communication yearbook** 16, s. 252 - 330.

Alimo-Metcalfe, B. 1995. Leadership and assessment. Teoksessa Winnicombe, S. & N.L. Colwill (toim.) **The essence of women in management**. Hertfordshire: Prentice Hall International.

Armstrong, M. 1994. Muutos. **Yritystalous**, 52, 6, s. 13 -18.

Baird, J.E. & D.H. Bradley 1979. Styles of management and communication: A comparative study of men and women. **Communication Monograph**, 46, s. 101-111.

Barge, J.K. 1994. Putting leadership back to work. **Management Communication Quarterly**, 8, 1, s. 95 - 109.

Baron, R.A. & D. Byrne 1991. **Social psychology**. Understanding human interaction. Kuudes painos. Boston: Allyn and Bacon, Inc.

Bass, B.M. 1990. **Bass & Stogdill's handbook of leadership**. Theory, research and managerial applications. 3. painos. New York: The Free Press.

Baughman, R.G. 1989. Organizational communication. Teoksessa King, S.S. (toim.) **Human communication as a field of study**. Selected contemporary view. Albany: State University of New York.

Baxter, C.A. 1995. Cognition and communication in the relationship process. Teoksessa M.V. Redmond, **Interpersonal communication**. Readings in theory and research. Orlando, Florida: Harcourt Brace & Company.

Beck, J. & N. Yeager 1997. Realiteetit romuttavat tiimityön myytit. *Yritystalous*, 1, s. 65 - 69.

Berger, C.R. 1985. Social power and interpersonal communication. Teoksessa M.L. Knapp & G.R. Miller (toim.) **Handbook of interpersonal communication**. Beverly Hills, California: Sage.

Berryman-Fink, C. & V.E. Wheelless 1987. Male and female perception of women as managers. Teoksessa Steward, L.P. & S. Ting-Tooney (toim.), **Communication, gender and sex roles in diverse interaction contexts**. New Jersey: Ablex Publishing Corporation,.

Berryman-Fink, C., M.A Heinz., M.S Lowy., M.L. Seeborn & V.E. Wheelless 1987. Perception of women as managers: Individual and organizational implications. Teoksessa Nadler L.B., M.K Nadler. & W.R. Todd-Mancillas (toim.), **Advances in gender and communication research**. University Press of America.

Blanchard, K., D. Carew & E. Parisi-Carew 1997. Miten saat ryhmästäsi tehokkaan tiimin? *Yritystalous*, 3, s. 56 - 59.

Bradley Hayes, P. & Jr. J.E. Baird 1980. **Communication for business and the professions**. Wm. Iowa: C. Brown Company Publishers.

Burgoon, J.K. & L. Dillman 1995. Gender, immediacy and nonverbal communication. Teoksessa P.J. Kalbfleisch & M.J. Cody (toim.) **Gender, power and communication in human relationships**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum associates.

Burgoon, M., F.E. Hunsaker & E.J. Dawson 1994. **Human communication**. 3. painos. Thousand Oak: Sage.

Capowski, G. 1995. Missä ovat huomispäivän johtajat? *Yritystalous*, 53, 1, s. 38 - 44.

Cassell, C. & G. Symon 1994. Qualitative research in work contexts. Teoksessa C. Cassell & G. Symon (toim.) **Qualitative methods in organizational research**. A practical guide. London: Sage.

Cialdini, R.B. 1988. **Influence**. Science and practise. 2. painos. HarperCollinsPublishers.

Cody, M.J. & M.C. McLaughlin 1985. The situation as a construct in interpersonal communication research. Teoksessa M.L. Knapp & G.R. Miller (toim.) **Handbook of interpersonal communication**. S. 263 - 312. Beverly Hills: Sage.

Cody, M.J., J.O. Greene, P.J. Marston, H. O'Hair, K.T. Baaske & M.J. Schneider 1986. Situation perception and message strategy selection. Teoksessa L. McLaughlin (toim.) **Communication yearbook 9**, s. 390 - 422. Beverly Hills: Sage.

Colwill, N.L. 1995a. Sex differences. Teoksessa Winnicombe, S. & N.L. Colwill (toim.) **The Essence of women in management**. Hertfortshire: Prentice Hall International.

- Colwill, N.L., 1995b. Women in management: Power and powerlessness. Teoksessa Winnicombe, S. & N.L. Colwill (toim.) **The Essence of women in management**. Hertfordshire: Prentice Hall International.
- Cotten-Huston, A.L. 1989. Gender communication. Teoksessa King, S.S. (toim.) **Human communication as a field of study**. Selected contemporary view. Albany: State University of New York.
- Covey, S.R. 1996. Three roles of leader in the new paradigm. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) **The Leader of the future**. New visions, strategies, and practices for next era. New York: The Drucker Foundation Future Series.
- Daly, J.A. 1987. Personality and Interpersonal Communication. Issues and directions. Teoksessa J.C. McCroskey & J.A. Daly (toim.) **Personality and interpersonal communication**. Newbury Park: Sage.
- Deetz, S. & D.K. Mumby 1990. Power, discourse, and the workplace: Reclaiming the critical tradition. Teoksessa J.A. Anderson (toim.) **Communication yearbook 13**. Newbury Park: Sage.
- DeCrane Jr., A.M. 1996. A constitutional model of leadership. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) **The Leader of the future**. New visions, strategies, and practices for next era. New York: The Drucker Foundation Future Series.
- Dillard, J.P. 1990. A Goal-driven model of interpersonal influence. Teoksessa J.P. Dillard (toim.) **Seeking compliance: The production of interpersonal influence messages**. Scottsdale, AZ: Gorsuch Scarisbrick, Publishers.
- Drucker, P.F. 1996. Foreword. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) **The leader of the future**. New York: The Drucker Foundation Future Series.
- Duck, S.W. 1995. A topography of relationship disengagement and dissolution. Teoksessa M.V. Redmond, **Interpersonal communication**. Readings in theory and research. Orlando, Florida: Harcourt Brace & Company.
- Eagly, A.H. & B.T. Johnson 1990. Gender and leadership style: A Meta-analysis. **Psychological Bulletin**, 8, 2, s. 233 - 256.
- Ellis, D. 1994. Editor's Note. **Communication Theory**, 4, s. 1-2.
- Engeström, Y. 1994. Moniammatillisten tiimien toiminnan analysointi. Teoksessa R. Simoila, A. Harlamov, K. Launis, Y. Engeström, O. Saarelma & M. Kokkinen-Jussila, **Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot: Välineitä terveystieteiden analysointiin**. Toimiva terveystieteiden -projektin viides osaraportti. Stakes. Raportteja 80.
- Ericsson, P. 1992. **Professional belief system and strategic change**. Series A3: Working papers 20. Tampere: University of Tampere.
- Fairhurst, G.T. 1993. The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. **Communication Monographs**, 60, 4.

- Farren, C. & B.L. Kaye 1996. New skills for new leadership roles. Teoksessa F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (toim.) **The Leader of the future**. New visions, strategies, and practices for next era. New York: The Drucker Foundation Future Series.
- Fine, M.G., F.L. Johnson, M.S Ryan. & M. Nawal Lutfiyya 1987. Ethical issues in defining and evaluating women's communication in the workplace. Teoksessa Steward, L.P. & S. Ting-Tooney (toim.), **Communication, gender and sex roles in diverse interaction contexts**. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Firestone, W.A. 1996. Leadership: Roles or functions? Teoksessa K. Leithood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger & A. Hart (toim.) **International handbook of educational leadership and administration**. Part 1.
- Fitch, K.L. 1994. A Cross-cultural study of directive sequences and some implications for compliance-gaining research. **Communication Monographs**, 61, s. 185 - 209.
- Frank, A.D. & J.L. Brownell 1989. **Organizational communication and behavior: Communicating to improve performance (2+2=5)**. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Frost, P.J. 1987. Power, politics and influence. Teoksessa F.N. Jablin (toim.) **Handbook of organizational communication**. Newbury Park: Sage.
- Gardner, W. L. III, J. Van Eck Peluchette & S. K. Clinebell 1994. Valuing women in management. **Management Communication Quarterly**, 8, 2, s. 115 - 164.
- Gargo, M.G. 1990. Perspectives on and conceptualizations of compliance and compliance-gaining. **Communication Quarterly**, 38, s. 138 - 157.
- Garvin, D.A. 1994. Kohti oppivaa organisaatiota. **Yritystalous**, 52, 1, s. 38 - 51.
- Geddes, D. 1993. Examining the dimensionality of performance feedback messages: Source and recipient perceptions of influence attempts. **Communication Studies**, 44, 3&4, s. 200 - 215.
- Giles, H. & R.L. Street, Jr. 1994. Communicator, characteristics and behavior. Teoksessa M.L. Knapp ja G.R. Miller (toim.) **Handbook of interpersonal communication**. Thousand Oak: Sage.
- Glaser, S.R. 1994. Teamwork and communication. A 3-year casestudy of change. **Management Communication Quarterly**, 8, 3, s. 282 - 296.
- Goldhaber, G.M. & G.A. Barnett 1995. Methodological approaches. 2. painos. Teoksessa G.M. Goldhaber & G.A. Barnett (toim.) **Handbook of organizational communication**. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation. S. 273-274.
- Grako, M.G. 1994. The Effect of perceived subordinate communicator style on physician-executives' choices of compliance-gaining strategies. **Communication Reports**, 6(2), s. 61-70.
- Greenberg, J. & R.A. Baron 1995. **Behavior in Organizations**. 5. painos. Eaglewood Cliffs: Prentice Hall.

Griffin, C.L. 1993. Women as communicators: Mary Daly's hagiography as rhetoric. *Communication Monographs*, 60, 2.

Gudykunst, W.B. & S. Ting-Toomey 1988. *Culture and interpersonal communication*. Interpersonal Communication 8. Newbury Park: Sage Publications, Inc.

Haavio-Mannila, E. 1991. Nainen lähijohtajana. *Työ ja ihminen*, 5, s. 239 - 257.

Harper, N. & R. Hirokawa 1988. A comparison of persuasive strategies used by female and male managers I: An examination of downward influence. *Communication Quarterly*, 36, s. 157 - 168.

Harris, H. 1995. Women's role in (international) management. Teoksessa A.-W. Harzing & J. Van Ruysseveldt (toim.) *International human resource management*. An integrated approach. London: Sage.

Heikinheimo J., M. Matsinen, R. Puutio & J. Wahlström 1994. *Tarinoita johtamisesta*. Systeminen ja reflektioiva näkökulma johdon konsultointiin. Jyväskylä: Odeco.

Heinälä, K. 1990. *Teollisuuden esimies*. Persoonallisuus, esimies-alaisuudet ja muuttuva toimenkuva. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja, 310.

Hirokawa, R.Y., R.A. Kodama & N.L. Harper 1990. Impact of managerial power on persuasive strategy selection by female and male managers. *Management Communication Quarterly*, 4, No 1, s. 30-50.

Hirokawa, R.Y., J. Mickey & S. Miura 1991. Effects of request legitimacy on the compliance-gaining tactics of male and female managers. *Communication Monographs*, 58, No 4, s. 421-436.

Hirsjärvi, S. & H. Hurme 1985. *Teemahaastattelu*. 4. painos. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hokkanen, S., O. Skyttä & O. Strömberg 1995. *Johtamistaito*. Helsinki: Opetushallitus.

Honkola, J. & T. Jounela 1993. *Menestyksen perusvoima*. Asiakslähtöisyys - yrittäjyys - kehityshakuisuus. Aavaranta-sarja n:o 35. Helsinki: Otava.

Huhtanen, P. 1994. Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa K. Lindström (toim.) *Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Härkönen, U. 1996. *Naiskasvattajien käsityksiä tyttöjen ja poikien työn tekemisestä sekä äitien ja isien työkasvatuksesta*. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteellisiä julkaisuja, N:o 28.

Häyrynen, Y.-P. 1995. Koulutus ja ammattiura. Teoksessa P. Lyytinen, M. Korkiakangas & H. Lyytinen (toim.) *Näkökulmia kehityspsykologiaan*. Kehitys kontekstissaan. Porvoo: WSOY.

- Immonen, S. 1993. **Vuorovaikutus johtamisen välineenä**: Tutkimus toimistoiesimiesten vuorovaikutukseen käyttämästä ajasta. Report no 150. Otaniemi: Teknillinen korkeakoulu.
- Infante, D.A., A.S. Rancer & D.F. Womack 1990. **Building communication theory**. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, Inc.
- Jensen, A.D. & J.C. Chilberg 1991. **Small group communication**. Theory and application. Belmont California: Wadsworth Publishing Company.
- Jolson, M.A., A.J. Dubinsky, F.J. Yammarino & L.B. Comer 1994. Johtamistapa vaikuttaa myyntihenkilöstön suorituksiin. **Yritystalous**, 52, 4, s. 46 - 55.
- Junnola, R. & P. Juuti 1993. **Arvot ja johtaminen**. JTO-tutkimuksia sarja 7.
- Jutila, V., K. Järvelin, E. Kilpi & H.-H. Kvist 1996. **Valtuutuksen aika**. Tiimeillä parannuksia prosesseihin. Jyväskylä: Sedecon Oy Service Development Consultants.
- Juuti, P. 1990. **Esimies-alaiskeskustelu, johtamisen perusta**. Akava/YTN-STK tuottavuusryhmä. Teollisuuden Kustannus Oy.
- Juuti, P. 1994a. Johtaminen, työmotivaatio ja töiden organisointi sekä kehittäminen. Teoksessa S. Rautoja (toim.) **Ikääntyminen ja työ**. Porvoo: WSOY ja Työterveyslaitos.
- Juuti, P. 1994b. Johtamisteoriat ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Teoksessa K. Lindström (toim.) **Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä**. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalbfleisch, P.J. & M.J. Cody (toim.) 1995. **Gender, power and communication in human relationships**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Kandolin, I. & K. Kauppinen 1994. Nais- ja miesjohtaja, johtamistapa ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa K. Lindström (toim.) **Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä**. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Karlöf, B. 1994. **Johtamisen käsitteet ja mallit**. Riikonen E. & M. Tielmann (suom.). Enskilda Holding Ltd ja Weiling & Göös.
- Kellerman, K. & T. Cole 1994. Classifying compliance gaining messages: Taxonomic disorder and strategic confusion. **Communication Theory**, 4, s. 3 - 60.
- Kellerman, K. & B.C. Shea 1996. Threats, suggestions, hints and promises: Gaining compliance efficiently and politely. **Communication Quarterly**, Vol. 44, No 2, s. 145-165
- King, S.S. 1989. **Human communication as a field of study**. Selected contemporary view. Albany: State University of New York Press.
- Kivistö, M. 1989. **Esimiehen johtamiskäyttäytyminen**. JTO-tutkimuksia. Sarja 3.

- Klingle, R.S. 1995. Patient compliance and satisfaction with physician influence attempts: A reinforcement expectancy approach to compliance-gaining over time. *Communication Research*, Vol. 22, No. 2, s. 148-187.
- Knapp, M.L., G.R. Miller & K. Fudge 1994. Background and current trends in the study of interpersonal communication. Teoksessa M.L. Knapp & G.R. Miller (toim.) **Handbook of interpersonal communication**. S. 3 - 20. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Kotter, J.P. 1988. **Johtajuus menestystekijänä**. *Ekonomia-sarja*. Helsinki: Weilin + Göös.
- Kotter, J.P. 1995. Muutoksen johtaminen: Miksi muutoshankkeet epäonnistuvat? *Yritystalous*, 53, 4, s. 15 - 24.
- Krone, K.J. & J.T. Ludlum 1990. An organizational perspective on interpersonal influence. Teoksessa J.P. Dillard (toim.) **Seeking compliance**. The production of interpersonal influence messages. Scottsdale, Arizona: Gorsuch Scarisbrick, Publishers.
- Laine, K. & V. Hulkkonen 1994. **Strategia: ajatuksista tekoihin**. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.
- Lane, H.W., J.J. Distefano & M.L. Maznevski 1997. **International management behavior**. 3. painos. Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.
- Larson, C.U. 1992. **Persuasion**. Reception and responsibility. 6. painos. Belmont California: Wadsworth Publishing Company.
- Laukkanen, M. & S. Vanhala 1994. **Liikkeenjohtamisen perusteet**. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Lautamatti, L. 1988. Naisia neuvottelupöydän äärellä. Naisten ja miesten valmiudet julkisiin neuvottelutilanteisiin. Teoksessa Laitinen, L. (toim.), **Isosuinen nainen**. Tutkielmia naisesta ja kielestä. Yliopistopaino.
- Liden, R.C., D. Stilwell & G.R. Ferris 1996. The effect of supervisor and subordinate age on objective performance and subjective performance ratings. **Human relations: Towards the integration of the social sciences**, 49, 3.
- Liff, S. & J. Wajcman 1996. 'Sameness' and 'difference' revisited: Which way forward for equal opportunity initiatives? *Journal of Management Studies*, 33, 1.
- Lim, T. 1990. Politeness behavior in social influence situations. Teoksessa J.P. Dillard (toim.) **Seeking compliance**. The production of interpersonal influence messages. Scottsdale, Arizona: Gorsuch Scarisbrick, Publishers.
- Lindlof, R. 1995. **Qualitative communication research methods**. Thousand Oaks: Sage.
- Lindström, K. & J. Kiviranta 1995. **Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi**. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 6, Työterveyslaitos, Työministeriö.
- Littlejohn, J. 1989. **Theories of human communication**. 3. painos. Belmont California: Wadsworth Publishing Company.

Littlejohn, J. 1996. **Theories of human communication**. 5. painos. Belmont California: Wadsworth Publishing Company.

Lowenthal, J.N. 1994. Reengineering, Toiminnan uudelleenrakentaminen - tausta ja ydin. **Yritystalous**, 52, 6, s. 4 - 11.

Lönnqvist, J. 1994. **Johtajan ja johtamisen psykologiasta**. Uudet haasteet - uudet näkemykset. Helsinki: Painatuskeskus.

Malmberg, R. 1996a. "Kuules johtaja!" - Suhtautumisesta valtaan. Teoksessa E. Saksala (toim.) **Me ja muut**, Kulttuurienvälinen viestintä. Yle-opetuspalvelut. Yleisradio Oy.

Malmberg, R. 1996b. Miehet ja naiset. Teoksessa E. Saksala (toim.) **Me ja muut**, Kulttuurienvälinen viestintä. Yle-opetuspalvelut. Yleisradio Oy.

Mannermaa, M. 1994. Mahdollisuuksien murrosaika. Teoksessa I. Hein & R. Larna (toim.) **Maailma muuttuu - muuttuuko aikuiskoulutus?** Opetus 2000. WSOY: Juva. S. 11-29.

Markham, A. 1996. Designing discourse. A critical analysis of strategic ambiguity and workplace control. **Management Communication Quarterly**, 9, 4, s. 389 - 421.

Marshall, J. 1993. Viewing organizational communication from a feminist perspective: A Critique and some offerings. Teoksessa (toim.) **Communication yearbook 16**. Newbury Park: Sage..

Marshall, J. 1994. Organizational communication from a feminist perspective. Teoksessa S.A. Deetz (toim.) **Communication yearbook 16**. Newbury Park: Sage.

Marshall, S.P. 1994. On the joys and sorrows of predicting the future of organizational communication. Teoksessa S.A. Deetz (toim.) **Communication yearbook 16**. Newbury Park: Sage.

McCroskey, J. & V. Richmond 1992. Increasing teacher influence through immediacy. Teoksessa V. Richmond & J. McCroskey (toim.) **Power in classroom: Communication, control, and concern**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Miller, G.R. & F. Boster 1995. Persuasion and compliance gaining in personal relationships. Teoksessa M.V. Redmond, **Interpersonal communication**. Readings in theory and research. Orlando, Florida: Harcourt Brace & Company.

Mohrman, S.A., S.G. Cohen & A.M. Mohrman, Jr (ei painovuotta). **Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto- ja palvelutoimintoihin**. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Mumby, D.K. 1996. Feminism, postmodernism, and organizational communication studies. **Management Communication Quarterly**, Vol. 9, No. 3, s. 259-295.

Nadler, M.K. & L.B. Nadler 1987. Communication, gender and intraorganizational negotiation ability. Teoksessa Steward, L.P. & S. Ting-Toomey (toim.), **Communication, gender and sex roles in diverse interaction contexts**. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.

- Nikkanen, S. 1993. **Suomalainen naisjohtaja euroajassa**. Helsinki: Haaga Instituutti.
- Nurmi, R. 1994. **Tie johtajaksi**. *Yritystalous*, 52, 6, s. 57 - 58.
- Näätänen, R., Niemi, P. & J. Laakso 1992. **Psykologia 3**. 2. korjattu painos. Tietoa käsittelevä ihminen. Porvoo: WSOy.
- Pavitt, C. 1993. Does communication matter in social influence during small group discussion? Five positions. **Communication Studies**, 44, 3&4, s. 216 - 227.
- Pavitt, C., G.G. Whitchurch, H. McClurg & N. Petersen 1995. Melding the objective and subjective sides of leadership: Communication and social judgements in decision-making groups. **Communication Monographs**, 62, 3.
- Pearson, J.C., R.L. West & L.H. Turner 1995. **Gender & communication**. 3. painos. Madison: Brown & Benchmark Publishers.
- Peterson M.F. & R. L. Sorenson 1991. Cognitive processes in leadership: Interpreting and handling events in an organizational context. Teoksessa J. Anderson (toim.) **Communication yearbook 14**. Newbury Park: Sage.
- Plax, T.G., P. Kearney & G. Sorensen 1990. Strategy selection-construction controversy II. Comparing pre- and experienced teachers' compliance-gaining messages constructions. **Communication Education**, 2, s. 128 - 141.
- Poole, M.S. & R.D. McPhee 1994. Methodology in interpersonal communication research. Teoksessa M.L. Knapp & G.R. Miller (toim.) **Handbook of interpersonal communication**. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Puro, J.-P. 1995. Keskinäisviestinnän teorianmuodostuksesta. Teoksessa M. Valo (toim.) **Haasteita puheviestinnän opetukseen**. Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja, 14. s. 19 - 27.
- Putnam, L.L. 1989. Perspectives for research on group. Embeddedness in organizations. Teoksessa S.S. King (toim.) **Human communication as a field of study**. Selected contemporary views. New York: State University of New York.
- Raskin, B. & I. Padavic 1994. **Women and men at work**. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Redmond, M.V. 1995. **Interpersonal communication**. Readings in theory and research. Orlando, Florida: Harcourt Brace & Company.
- Richmond, V.P. 1990. Communication in the classroom: Power and motivation. **Communication Education**, 39, 3, s. 181 - 195.
- Roach, K.D. 1991. University department chairs' use of compliance-gaining strategies. **Communication Quarterly**, 39, 1, s. 75-90.
- Rose Charvet, S. 1996. **Words that change minds**. Mastering the language of influence. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.

- Rossi, A.M. & W.R. Todd-Mancillas 1987. Male and female differences in managing conflicts. Teoksessa Steward, L.P. & S. Ting-Toomey (toim.), **Communication gender and sex roles in diverse interaction contexts**. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Ruohotie, P. 1991. **Kannustava johtaminen**. 4. Painos. Helsinki: ORD-Finland.
- Saarinen, M., P. Huuhtanen & K. Lindström 1993. **Tulosjohtaminen ja henkinen hyvinvointi työhallinnossa**. Raportti vuoden 1992 kyselytutkimuksesta. Työpoliittinen tutkimus nro 4. Helsinki: Työministeriö.
- Salo, P. & R. Sten 1995. **Organisaation johtaminen menestykseen**. Työpoliittinen tutkimus nro 109. Helsinki: Työministeriö.
- Sampolahti, M. 1996. Johtaja ja työnohjaaja - kaksi roolia toistensa palveluksessa. Teoksessa S. Keskinen (toim.) **Ryhmäilmiöt ja työnohjaus**. Turun yliopisto. Täydennyskoulutuskeskus, kasvatusalan julkaisuja, sarja B: Raportit ja selvitykset 12.
- Sarala, U. 1993. **Madaltuvat organisaatiot - itseohjautuvat pienryhmät**. Kahvikerhoista oppivaan organisaatioon. Espoo: Suomen laatuyhdistys Ry, Laatupiiriäos.
- Sarala, U. & A. Sarala 1996. **Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen**. 2. Painos. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Seibold, D.R., J.G. Cantrill & R.A. Meyers 1985. Communication and interpersonal influence. Teoksessa M.L. Knapp & G.R. Miller (toim.) **Handbook of interpersonal communication**. Beverly Hills, California: Sage.
- Seibold, D.R., J.G. Cantrill & R.A. Meyers 1994. Communication and interpersonal influence. Teoksessa M.L. Knapp & G.R. Miller (toim.) **Handbook of interpersonal communication**. 2. painos. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smeltzer, L.R. 1996. Communication within the manager's context. **Management Communication Quarterly**, 10, 1, s. 5 - 26.
- Sormunen, H. 1989. **Johtaja nyt**. Suomalaisen naisjohtajan työ ja elämä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Spitzberg, B.H. & W.R. Cupach 1989. **Handbook of interpersonal competence research**. New York: Springer-Verlag.
- Staley, C.C. & R.S. Staley II 1992. **Communicating in business and the professions**. The inside world. Belmont California: Wadsworth Publishing Company.
- Stech, E.L. 1983. **Leadership communication**. Chicago: Nelson-Hall Inc.
- Steward, L.P. 1987. Breaking the rules in organizations: Women as whistle-blowers. Teoksessa Steward, L.P. & S. Ting-Toomey (toim.), **Communication, gender and sex roles in diverse interaction contexts**. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Suomalainen johtaja 1991**, 1991. PA Consulting Group Oy.

- Syrjälä, L., S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari 1994. **Laadullisen tutkimuksen työtapoja**. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Tainio, L. 1988. Valta keskustelussa - voiko sitä tutkia? Teoksessa Laitinen, Lea (toim.), **Isosuinen nainen**. Tutkielmia naisesta ja kielestä. Yliopistopaino.
- Tannen, D. 1986. **That's not what I meant!** How conversational style makes or breaks relationships. New York: Ballantine Books.
- Taylor, J.R. 1995. Shifting from a heteronomous to an autonomous worldview of organizational communication: Communication theory on the cusp. **Communication Theory**, 5, 1.
- Thayer, L. 1995. Leadership/Communication: A Critical review and a modest proposal. 2. painos. Teoksessa G.M. Goldhaber & G.A. Barnett (toim.) **Handbook of Organizational Communication**. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Their, S. 1994. **Pedagoginen johtaminen**. Maarianhamina: Mermerus.
- Tirronen, J. 1997. **Valta teatteriohjaajan ja näyttelijän välisessä suhteessa**. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.
- Toivola, K 1996. Työnohjaus johtajuuden tukena. Teoksessa S. Koskinen (toim.) **Ryhmäilmiöt ja työnohjaus**. Turun yliopiston Täydennyskoulutuskeskus, kasvatustieteen julkaisuja, sarja B: Raportit ja selvitykset 12.
- Trenholm, S. & A. Jensen 1992. **Interpersonal Communication**. Toinen painos. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Tyson, S. & T. Jackson 1992. **The Essence of organizational behaviour**. London: Prentice Hall.
- Ukkonen, O. 1989. **Esimies-alaiskeskustelu**. Kolmas painos. Weilin & Göös.
- Ukkonen, O. 1994. **Jaettu johtajuus**. Helsinki: Multiprint.
- Uusitalo, H. 1995. **Tiede, tutkimus ja tutkielma**. Johdatus tutkielman maailmaan. 2. painos. Juva: WSOY.
- Van Dijk, T.A. 1989. Structures of discourse and structures of power. **Communication yearbook 12**. Newbury Park: Sage.
- Wahlgren, A. 1995. **Toimitusjohtajan ulkoinen käyttäytyminen**. Rooliteoreettinen näkökulma. Yrityshallinnon lisensiaattitutkimus. Jyväskylän yliopisto.
- Waldron, V.R. 1991. Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. **Communication Monographs**, 58, 3.
- Waldron, V.R., M.D. Hunt. & M. Dsilva 1993. Towards a threat management model of upward communication: A study of influence and maintenance tactics in the leader-member dyad. **Communication Studies**, 44, 3&4, s. 254 - 272.

Wheeless, L.R., R. Barraclough ja R. Stewart 1983. Compliance-gaining and power in persuasion. Teoksessa R.N. Bostrom (toim.) **Communication Yearbook 7**, s. 105 - 145.

Wiio, O.A. 1992. **Viestinnän tutkimussuuntia**. Viestintätutkimuksen Seuran julkaisusarja n:o 12. Helsinki: Yliopistopaino.

▶ **Yhteistoiminnan uusi aika** 1993. Pellervo Seura. Etelä-Saimaan Kustannus Oy.

Yukl, G.A. 1989. **Leadership in organizations**. Toinen painos. New Jersey: Prentice-Hall International.

Yukl, G.A. & Falbe 1991. Importance of different-power sources in downward and lateral relations. **Journal of Applied Psychology**, 76, 416 - 423.

Yukl, G.A. & J.B. Tracey 1992. Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and the boss. **Journal of Applied Psychology**, 77, s. 526 - 535.

JOHTAJIEN TAUSTATIEDOT

1. Ikä: _____
2. Siviilisääty: **1** Naimaton **2** Avo-/avioliitossa **3** Eronnut **4** Leski
3. Lasten lukumäärä: _____
4. Alle kouluikäisiä ____; kouluikäisiä ____; aikuisia _____
5. Koulutus:
 - 1 Ylioppilas/v. _____
 - 2 Opistotasoinen tutkinto/v. _____
 - 3 Akateeminen tutkinto/v. _____
 - 4 muu koulutus/v. _____, mikä
6. Puheviestinnän/johtamis-/tiimikoulutus: **1** On **2** Ei ole
7. Jos kyllä, niin onko koulutus ollut:
 - 1. Työnantajan järjestämää; työaikana:**
 - 1** Seminaarissa **2** Lyhytkurssilla **3** muu, mikä _____
 - 2. Omaehtoista; vapaa-aikana:**
 - 1** Esim. opiston, instituutin järjestämänä **2** Kirjallisuudesta
 - 3. Mihin liittyvää**
 - 1** Työhön suoranaisesti liittyvää **2** Ihmissuhteisiin ja niiden hoitoon liittyvää
8. Kuinka pitkään olet toiminut esimies-, päällikkö-, johtotason tehtävissä/

_____ kk/vuotta

tiiminvetäjänä _____ kk/vuotta
9. Kuinka monta alaista/tiimiläistä sinulla on tällä hetkellä?
 - 1** naisia: _____
 - 2** miehiä: _____
 - yht.: _____
10. Onko sinulla esimiehiä _____ kyllä _____ ei
 - 1** nainen/naisia _____ **2** mies/miehiä _____
11. Mitä tehtäviä sinulle tiiminvetäjänä kuuluu?