

**KIRJALLISUUSKATSAUS JOHTAJIEN
VUOROVAIKUTUSOSAAMISESTA**

Emilia Nykänen
Puheviestinnän Pro gradu -tutkielma
Syksy 2012
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Emilia Nykänen	
Työn nimi – Title Kirjallisuuskatsaus johtajien vuorovaikutusosaamisesta	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Syksy 2012	Sivumäärä – Number of pages 82
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämä puheviestinnän pro gradu -tutkielma on kriittinen kirjallisuuskatsaus, jonka tarkoituksena oli selvittää ja jäsenellä, millaista tutkimusta johtajien interpersonaalista vuorovaikutusosaamisesta on tehty vuosina 2006 - 2011. Tavoitteena oli tehdä yhteenvetoa ja arviointia sekä kriittisesti pohtia käytettyjä metodeja.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus tehtiin systemaattisesti, täsmällisesti ja toistettavasti. Aineisto haettiin viestinnän, psykologian ja taloustieteiden tietokannoista ja se koostui seitsemästätoista vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista, jotka on julkaistu tieteellisissä aikakauslehdissä vuosina 2006 - 2011. Aineisto lähiluettiin, teemoiteltiin ja analysoitiin. Johtajien interpersonaalista vuorovaikutusosaamisesta on viime vuosina tehty kvalitatiivista, kvantitatiivista ja monimenetelmällistä tutkimusta.</p> <p>Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että johtajan vuorovaikutusosaamisessa korostuu vuorovaikutuksen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. Johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueita viimeaikaisen tutkimuksen perusteella ovat verbaalinen viestintätaito, kuuntelemisen taito, palautteenantotaito, motivointi ja vaikuttamisen taito. Lisäksi myös konfliktien ratkaisutaito ja verkostoitumistaito ovat johtajan vuorovaikutusosaamisen ydintä.</p> <p>Tutkielman tuloksista huomataan myös, että johtajan vuorovaikutusosaaminen on yhteydessä johdettavien viestintä- ja työtyytyväisyyteen. Lisäksi johtajien vuorovaikutusosaaminen lisää johdettavien työhön ja organisaatioon sitoutumista.</p> <p>Tutkielman tulokset tuovat näkökulmia johtamisviestinnän kehittämiseen. Tätä kriittistä kirjallisuuskatsausta voidaan soveltaa kaikissa organisaatioissa ja työyhteisöissä, joissa on johtajia.</p>	
Asiasanat – Keywords interpersonaalinen vuorovaikutusosaaminen, johtaja, johtaminen, puheviestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA JOHTAMINEN TUTKIMUSKOHTEENA.....	8
2.1	Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen.....	8
2.1.1	Viestintäkompetenssi.....	8
2.1.2	Vuorovaikutusosaaminen.....	10
2.1.3	Vuorovaikutusosaamisen arviointi.....	11
2.1.4	Vuorovaikutusosaaminen ammatissa.....	12
2.2	Johtamisen tutkimustraditio.....	14
2.2.1	Piirteet, tyylit ja tilanteet fokuksessa johtamisen tutkimuksen alkuaikoina.....	15
2.2.2	Transformatiivinen johtajuus ja LMX-teoria – ensimmäiset viestinnän näkökulmat johtamisessa.....	17
2.2.3	Viestintä ja vuorovaikutus johtamisessa.....	19
2.2.4	Johtajan taidot ja vuorovaikutusosaaminen.....	20
3	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS.....	24
3.1	Kirjallisuuskatsauksen tausta ja tavoitteet.....	24
3.2	Systemaattisen kirjallisuuskartoituksen toteutus.....	26
3.2.1	Aihe.....	26
3.2.2	Hakusanat ja tietokannat.....	27
3.2.3	Hakutulosten ryhmittely ja karsinta.....	30
3.2.4	Tutkimusaineisto.....	31
3.3	Kriittisen kirjallisuuskatsauksen synty.....	32
4	TULOKSET.....	35
4.1	Johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen pääpiirteet.....	35
4.2	Vuorovaikutusosaamisen käsiteanalyysi.....	41
4.3	Johtajien vuorovaikutusosaamisen osa-alueet.....	44

4.3.1	Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus johtajan vuorovaikutusosaamisen perusta	45
4.3.2	Verbaalinen viestintätaito	46
4.3.3	Kuuntelemisen taito	49
4.3.4	Palautteenantotaito	51
4.3.5	Motivointitaito	53
4.3.6	Vaikuttamisen taito	54
4.3.7	Konfliktien ratkaisutaito	55
4.3.8	Verkostoitumistaito	56
4.4	Johtajan vuorovaikutusosaamisen merkitys työyhteisöön	57
4.4.1	Osaavalla johtajalla tyytyväisempiä työntekijöitä	57
4.4.2	Vuorovaikutusosaamisen merkitys organisaatioon sitoutu- misessa	60
5	PÄÄTÄNTÖ	62
5.1	Tulosten koonti ja johtopäätökset	62
5.2	Kirjallisuuskatsauksen arviointia	66
5.3	Tutkielmaprosessin arviointia	67
5.4	Luotettavuus ja sovellettavuus	71
5.5	Tulevaisuudennäkymiä	73
	KIRJALLISUUS	75
	LIITE	81
	Liite 1 Keskeisimmät tiedonhaussa käytetyt hakusanat ja -lausekkeet	

1 JOHDANTO

Tämä pro gradu -tutkielma on kriittinen kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan johtajien vuorovaikutusosaamisesta vuosien 2006 - 2011 aikana tehtyjä tutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksessa arvioidaan puheviestinnän, viestinnän, psykologian ja johtamisen tieteenaloilla tehtyä tutkimusta. Pääasiallisena tavoitteena on koota ja esitellä tutkimusaiheeseen liittyviä keskeisiä teemoja. Tarkoituksena on hahmottaa, miten johtajien vuorovaikutusosaamista on tutkittu viimeisten vuosien aikana ja mitkä ovat olleet tutkimuksen teemat. Lisäksi tavoitteena on löytää tutkimuksen katvealueita ja pohtia tulevaisuuden tutkimussuuntia. Tutkielmassa pyritään kriittisesti pohtimaan tutkimusten sovellettavuutta ja yleistettävyyttä sekä poimimaan niiden erityispiirteitä ja yhteneväisyyksiä.

Puheviestinnän tutkimusalalla tämä tutkielma sijoittuu johtamisviestinnän tutkimuskentälle interpersonaalisen viestinnän tasolle. Jyväskylän yliopiston Viestintätieteiden laitoksen puheviestinnän tutkimuksessa tutkielma sijoittuu viestintäkompetenssin ja vuorovaikutustaitojen painoalueelle.

Aiheen merkitys ja ajankohtaisuus

Työelämä edellyttää toimijoiltaan monipuolista viestintäosaamista ja yksilöiltä vaaditaan nykyisessä työelämässä muun muassa kykyä toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Kostiainen 2003, 110). Viestintä on kiinteä osa organisaatioiden toimintaa, minkä vuoksi viestintäkompetenssi on pakollinen osa jäsenten osaamista (Conrad & Newberry 2011, 16). On selvää, että viestintä ja vuorovaikutus ovat elintärkeitä organisaation tuotantokyvylle ja kannattavuudelle (Hicks 2011, 90).

Valo (2011, 5) näkee, että ihmisten vuorovaikutuskäyttäytymistä koskeva tieto voi olla avuksi esimerkiksi osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkittua tietoa tarvitaan kaikissa viestintäkonteksteissa vaikkapa interpersonaalisen vuorovaikutuksen kehittämisessä, yhteisöllisyyden parantamisessa tai tiedonkulun vahvistamisessa. Viestinnän tutkimuksella on suuri tulosten sovellettavuusarvo. (Valo

2011, 5.) Lisäksi on tärkeää, että tieteellistä, tutkittua tietoa myös jäsennetään, kritisoidaan ja kootaan.

Tämä kirjallisuuskatsaus on puheviestinnän ja johtamisen kannalta tärkeä, koska se kuvaa vuorovaikutusosaamista johtajakontekstissa. Tutkimusmateriaalista huokuu tutkimusaiheen merkitys ja ajankohtaisuus. Johtajien vuorovaikutustaitoja pidetään merkittävänä tai jopa tärkeimpänä osana johtamista (ks. esim. Bambacas & Patrickson 2009, Campbell, White & Durant 2007, Mohr & Wolfram 2008, Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006, Tews & Tracey 2009). Nykyään vuorovaikutustaitoja korostetaan työhönoton kriteereinä ja varsinkin johtavan tason työntekijöiden vuorovaikutusosaamista tähdennetään (Stoykov 2007, 2). Vuorovaikutusosaaminen on merkittävä osa johtamisviestintää ja korostuu eritoten muutosjohtamisessa. Huono vuorovaikutusosaaminen kariuttaa esimerkiksi muutosjohtamisen, sillä se luo epävarmuutta ja tiedonpuutetta. (Salem 2008, 343-346.)

Vuorovaikutus on erittäin tärkeässä roolissa menestyksessä johtamisessa (Mohr & Wolfram 2008, 5). Johtajan interpersoonalisella vuorovaikutusosaamisella on myös korvaamaton rooli ylläpidettäessä suhteita johtajan ja johdettavan välillä (Campbell, White & Durant 2007, 162). Vuorovaikutusosaaminen on tärkeä resurssi, sekä etu pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisessä (Purhonen 2008, 6-11). Koska johtajat tarvitsevat vuorovaikutustaitoja esimerkiksi juuri kansainvälistymiseen, nämä taidot sijoittuivat tärkeimmiksi viestintätaidoiksi esimiehiä valittaessa (Bambacas & Patrickson 2009, 109-118). Vuorovaikutustaitojen merkitys on implisiittinen johtamisen tutkimisessa (Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006, 322). Lisäksi tehokkaiden vuorovaikutustaitojen kehittäminen on hyödyllinen tavoite johtajille (Tews & Tracey 2009, 245).

Hyvät interpersonaaliset suhteet työyhteisössä lisäävät tuotantokykyä. Työyhteisön interpersonaalisten suhteiden kehittäminen on organisaation perusta ja lakkaamaton prosessi työyhteisössä. (Myers 2010, 135-136.) Vuorovaikutustaidot luonnollisesti ovat suuressa roolissa hyvissä interpersonaalisissa suhteissa. Organisaatioiden menestymisen kannalta onkin tärkeää, että vuorovaikutusosaamiselle etsitään uusia merkityksiä ja jäsennyksiä erilaisissa työtehtävissä. (Kostiainen 2003, 246-247.)

Tämän pro gradu -tutkielman aihe on aina ajankohtainen, koska johtajia tarvitaan aina. Vuorovaikutusosaaminen nousee keskeiseksi ilmiöksi johtajan esimiestehtävien hoitamisessa ja johtajan ammatillisessa kompetenssissa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 175). Työelämä edellyttää toimijoiltaan monipuolista viestintäosaamista (Kostiainen 2003, 10). Yksilöiltä vaaditaan nykyisessä työelämässä muun muassa kykyä toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Kostiainen 2003, 110). Työhyvinvoinnista ja työssäjaksamisesta puhutaan nykyään paljon. Työssäjaksaminen huolettaa suomalaisia ja tutkimuksissa on todettu johtamisen ja vuorovaikutuksen olevan merkittäviä yksilön työhyvinvointia kasvattavia tekijöitä (Kinnunen & Liukkonen 2011). Huomiota on herättänyt myös sosiaalinen media, koska uudet erilaiset mediakanavat tuovat läpinäkyvyyttä ja keskustelua työpaikoille. Keskustelu voidaan ottaa positiivisesti uudenlaisena viestintäkulttuurina, jota voitaisiin hyödyntää johtamisviestinnässä (Isokangas & Kankkunen 2011.) Viestintä ja vuorovaikutus ovat johtajan ja johdettavan keskinäisen yhteyden perusta. Johtamisilmiötä ei ole olemassa ilman johtajaa ja johdettavaa ja heidän vuorovaikutustaan. Vuorovaikutusosaamisen merkitys tiedostetaan organisaatioiden onnistuneessa toiminnassa. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 12.) Perustellusti voidaan siis todeta, että johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimus on aina ajankohtainen ja tärkeä tutkimusaihe. Johtajuudella on suuri merkitys työyhteisöön ja sen jäseniin.

Kirjallisuuskatsauksen merkitys

Tiede on kumulatiivista, eli uudemmat tutkimukset tuovat lisää tietoa pohjautuen aiempiin tutkimustuloksiin. Tämän vuoksi kirjallisuuskatsaukset ovat kiinteä osa tiedettä. (Hoyle, Harris & Judd 2002, 483.) Tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistaan kymmeniä tuhansia tutkimusartikkeleja joka vuosi. Yksikään tutkimus ei kuitenkaan synny ilman aikaisemman tutkimuksen syvällistä ymmärtämistä. Vaikka johtajien vuorovaikutusosaamisesta ei julkaista tuhansia tutkimuksia vuosittain, on aikaisemman tutkimuksen ymmärtäminen tärkeää.

Tämä kirjallisuuskatsaus keskittyy selittämään johtajien vuorovaikutusosaamista aikaisempien empiiristen tutkimusten valossa. On mielenkiintoista havainnoida, kuinka aiheesta tehdyt artikkelit kytkeytyvät toisiinsa sekä johtajien viestinnästä ja vuorovaikutuksesta tehtyyn aiempaan tutkimukseen. Kirjallisuuskatsaus on tärkeä,

koska on hyvä välillä pysähtyä tutkimaan, mitä tietystä aiheesta jo tiedetään. Lisäksi kirjallisuuskatsausten tärkeys kasvaa, kun tietoa tulee kokoajan lisää ja tutkimuksia julkaistaan hurjaa vauhtia. Varsinkin sellaiset kirjallisuuskatsaukset, jotka fokusoituvat analysoimaan tämänhetkisiä tutkimustuloksia useista eri tutkimuksista, ovat tärkeitä (Moore 2000, 135). Tässä Pro gradu -tutkimuksessa tieto ymmärretään hermeneuttisesti tulkintojen prosessiksi, jossa tulkinnat ja tieto uusiutuvat. Tämä tutkielma noudattaa hermeneuttisen kehän prosessia, koska tutkimusmateriaalia tulkitaan yksityiskohtaisesti. Nämä tulkinnat taas vaikuttavat kokonaisuuden eli johtajien vuorovaikutusosaamisen ymmärtämiseen, ja sitä kautta tulkintoja uudelleen tulkitaan, joten ymmärrys aiheesta kasvaa. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2011.)

Vuorovaikutusosaaminen

Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen ovat käsitteinä lähekkäisiä ja osin päällekkäisiä sekä niitä kuvataan monenlaisilla termeillä. Vuorovaikutustaidot nähdään monesti osana viestintätaitoja tai viestintätaitojen osaamisen alueet ovat “sosiaalisia taitoja tai kykyjä”. (Kostiainen 2003, 32–33.) Tässä tutkielmassa viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen käsitetään yhdeksi käsitteeksi, josta käytetään nimeä *vuorovaikutusosaaminen*. Tämän tutkielman kannalta ei ole kiinnostavaa jäsentää esimerkiksi mediakompetenssia tai teknologiavälitteisen viestinnän osaamista, joita voidaan pitää viestintäosaamisen osina, joten on perusteltua puhua vuorovaikutusosaamisesta. Viestintäosaaminen on kuitenkin tärkeä käsite ja vuorovaikutusosaaminen ymmärretään ehkäpä helpommin viestintäosaamisen -käsitteen avulla. Viestintäkompetenssi, eli viestintäosaaminen on moniulotteinen osaamisrakenne. Se sisältää tiedon ja ymmärryksen vuorovaikutuksen ominaisluonteesta, motivaation sekä taidon toimia erilaisissa viestintätehtävissä sekä -tilanteissa ja kyvyn suunnitella, kontrolloida sekä arvioida viestintäkäyttäytymisen tuloksellisuutta sekä tarkoituksenmukaisuutta. (Viestintäkompetenssi ja vuorovaikutustaidot - Humanistinen tiedekunta, 2012.)

Vuorovaikutusosaamisesta käytetään hyvin monenlaisia termejä. Esimerkiksi viestintäkompetenssi, relationaalinen kompetenssi, kielellinen kompetenssi, kulttuurinen lukutaito ja kommunikatiivinen kompetenssi ovat kaikki vuorovaikutusosaamista kuvaavia käsitteitä. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 19-20.) Inter-

personaalinen viittaa ihmisten väliseen toimintaan, aivan kuin relationaalinenkin (Rouhiainen-Neuhäuserer 2009, 20). Tämän tutkielman luvussa 4 keskitytään tarkemmin siihen, millaisin eri käsittein vuorovaikutusosaamista on tutkimusmateriaalissa käsitelty.

Vuorovaikutuksesta, tässä tutkielmassa on otettu huomioon *taito, osaaminen ja kompetenssi*, koska nämä kaikki ovat keskeisiä ja toisiinsa linkittyneitä käsitteitä. Taidolla voidaan tarkoittaa henkisten tai fyysisten ominaisuuksien kokonaisuutta, jonka ytimenä on esimerkiksi kognitiivinen skeema tai malli (esim. Marshall 1990, 442). Valo (1995, 68) kirjoittaa taitojen olevan motorisia, kognitiivisia ja sosiaalisia tai näiden välimuotoja. Taidot voidaan käsittää myös yksilön henkilökohtaisiksi, subjektiivisiksi osaamisen alueiksi. Yuklin (2006, 181) mukaan taito on kykyä pystyä tekemään jotain tehokkaasti. Vuorovaikutustaito merkitsee siis kykyä tehokkaaseen vuorovaikutukseen.

Kun tietäminen ja tekeminen nivoutuvat toisiinsa kiinteästi, syntyy osaamista (Jaakkola 1995, 119). Osaamisen voi käsittää taitotiedoiksi tai tietotaidoiksi. Kompetenssi merkitsee pätevyyttä sekä kelpoisuutta (ONKI - Ontologiakirjasto 2011). Mutta kompetenssin voi käsittää myös osaamisen synonyymiksi. Vuorovaikutuksen kontekstissa kompetenssi on taitoa tai kykyä tehokkaaseen vuorovaikutukseen. Teoria viestintäkompetenssista yrittää selittää kuinka ihmiset ymmärtävät viestintätilanteita ja kuinka he käyttäytyvät niissä. (Spitzberg & Cupach 1984, 74.) Interpersonaalinen taito on ymmärrystä ihmisten käyttäytymisestä ja interpersonaalista prosesseista sekä kykyä ymmärtää muiden tunteita, asenteita ja motiiveja. Interpersonaalinen vuorovaikutusosaaminen on kykyä viestiä selkeästi ja tehokkaasti sekä kykyä luoda tehokkaita ja yhteistyökykyisiä suhteita. (Yukl 2006, 181.)

Tässä tutkielmassa tukeudun Rouhiainen-Neuhäusererin (2009, 11) vuorovaikutusosaamisen määritelmään. Vuorovaikutusosaaminen on yksilön tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, taitoa käyttää tietoa vuorovaikutustilanteen ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen arvioinnissa, taitoa viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä motivaatiota viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Johtaja ja johtaminen

Johtaja on henkilö, jonka työhön kuuluu johtamiseen liittyviä vastuita ja velvollisuuksia. Johtajan työ on luovimista erilaisissa ristipaineissa, koska johtajalle asetetaan erilaisia odotuksia. Liikkeenjohdon työstä eli johtamisesta on tullut itsestään selvä osa yritysten ja yhteisöjen menestyksen tai menestymättömyyden ymmärtämistä ja selittämistä. (Tienari & Meriläinen 2009, 89–141.) Jos organisaation menestyksen tai menestyksettömyyden voi laittaa yhden ihmisen ansioksi tai syyksi, on mielenkiintoista tutkia sitä, kuinka helpottaa ja tehostaa johtajien työtä.

Johtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia työntekijöitä, joilla on alaisia tai esimerkiksi henkilöitä, joilla on tiiminjohtovastuuta. Tässä tutkielmassa ei rajata tarkastelua pelkästään yhtiön tai yhteisön ylimpään johtoon, vaan huomioidaan myös esimerkiksi keskijohto tai tiiminvetäjät. Myöskään kontekstia ei ole rajattu tiukasti, vaan tutkimuksessa on mukana yksityisten organisaatioiden, yritysten, kaupunkien tai kuntien ja ei-kaupallisten organisaatioiden johtajia. Sukupuolineutraali sana johtaja, on valittu käytettäväksi tässä tutkielmassa, vaikka esimies saattaisi olla kuvaavampi ja kattaisi käsitteenä niin keski- kuin ylemmän johdon. Tutkimusmateriaalissa johtajat ovat esimerkiksi vanhempia johtajia keskisuurista ja suurista organisaatioista (Bambacas & Patrickson 2009), henkilöstöhallinnon vanhempia johtajia (Bambacas & Patrickson 2008) tai kunnanjohtajia (Berman & West 2008).

Johtaminen ei ole pelkästään yhteen ihmiseen sidottu käsite, vaan se voi jakautua tai siirtyä monien organisaation jäsenten keskuudessa (Fairhurst 2007, 6). Johtamiselle käsitteenä löytyy varmasti yhtä monta selitystä kuin on johtamisen tutkijaakin. Johtaminen on ensiksi vaikuttamisen ja sellaisten merkitysten rakentamisen prosessi, jotka edistävät tavoitteeseen pääsyä. Toiseksi johtaminen on attribuutio, jonka seuraajat luovat. (Fairhurst 2007, 6.) Johtaminen voidaan nähdä sosiaalisena prosessina, jossa organisaatiossa tuotettua ymmärrystä todellisuudesta sovelletaan vuorovaikutuksessa. Johtaja tai johtajuus ovat identiteettejä, jotka luodaan vuorovaikutuksessa. (Clifton 2006, 209.)

Useissa johtamisen määritelmässä johtamiseen liitetään vaikuttamisen prosessi. Tällaisessa prosessissa johtaja ohjaa, rakentaa ja ylläpitää aktiviteetteja ja suhteita ryhmässä tai organisaatiossa. Suurin erimielisyys johtamisen määrittelyssä on juuri se, onko johtaminen tällainen vaikuttamisen prosessi vai erikoisrooli, jossa johtaja on tärkeässä asemassa. (Yukl 2006, 3-4.) Tämän tutkielman kannalta on mielekästä pohtia, nähdäänkö johtaminen prosessina, jossa molemmat osapuolet, niin johtaja kuin johdettavat, ovat vaikuttamisen prosessissa vai keskitytäänkö katsomaan johtamista erityisroolina, jossa johtaja esittää pääroolia. Jos johtaminen nähdään mieluummin vaikuttamisen prosessina, jokaisella jäsenellä on rooli ja johtaminen on kokoaikaista sekä se tapahtuu kenen tahansa prosessiin osallistuvan toimesta (Yukl 2006, 3-4). Kuitenkin johtaminen on rooli, jossa johtaja johtaa prosessia ja johdettavat ovat prosessissa omissa rooleissaan. Vuorovaikutuksen tutkimiseen johtamis-kontekstissa johtamisen näkeminen yhteisenä ja jaettuna prosessina sopisi hyvin, koska vuorovaikutus on dynaamista. Koska tämä tutkielma syventyy johtajan osaamiseen, voitaisiin hyvin keskittyä näkökulmaan, jossa johtajalla on erikoisrooli ja jossa keskitytään hänen taitoihinsa. Näiden taitojen avulla johtaja, joko onnistuu tai epäonnistuu johtamisprosessissa. Tämän määritelmän avulla pystytään paremmin pureutumaan johtajan osaamiseen ja siihen, mitä johtajan vuorovaikutusosaaminen tuo työyhteisöön.

Vuorovaikutusosaamisen ja johtajan käsitteiden esiintuonti jo heti tutkielman alussa auttaa hahmottamaan ja tarkentamaan tämän tutkielman ydintä. Seuraavassa luvussa luonnehditaan vuorovaikutuksen tutkimuksen pääpiirteitä, esitellään johtamisen tutkimuksen historiaa ja luodaan näin vankkaa pohjaa johtajan vuorovaikutusosaamisen tarkastelulle.

2 VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA JOHTAMINEN TUTKIMUSKOHTENA

Tämän kirjallisuuskartoituksen tavoitteena on jäsenellä, millaista tutkimusta johtajien vuorovaikutusosaamisesta on tehty viimeisen kuuden vuoden aikana sekä millaisia asioita kirjallisuudessa käsitetään johtajan vuorovaikutusosaamiseksi. Tässä luvussa käsitellään vuorovaikutuksen ja johtamisen teoriaperustaa, joka luo pohjaa uudelle tutkimukselle ja myös tälle tutkielmalle. Tausta on tarpeen, jotta ymmärretään paremmin ja voidaan kriittisesti lukea nykyistä kirjallisuutta. Niin johtaminen kuin vuorovaikutuskin ovat monitieteellisiä tutkimuskenttiä ja tieteenaloja. Puheviestinnän tutkimusalalla tutkielman aihe sijoittuu johtamisviestinnän tutkimuskentälle sekä interpersonaalisen viestinnän tasolle. Tässä luvussa käydään läpi, miten vuorovaikutusta ja johtamista on tutkittu aiemmin ja mitkä ovat tämän tutkielman kannalta antoisimmat johtamisviestinnän teoriat. Vuorovaikutuksen tutkimukseen perehtyminen aloittaa tämän luvun, minkä jälkeen paneudutaan johtamisen ja johtamisviestinnän teorioihin sekä tutkimuksiin.

2.1 Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen

Ihmiset antavat kokemuksille merkityksiä ja luovat sekä ylläpitävät suhteita jatkuvasti viestinnän avulla. Viestintä mahdollistaa esimerkiksi jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen työyhteisössä. Vuorovaikutuksessa merkityksiä, kokemuksia, mielipiteitä ja tunteita luodaan, jaetaan, vaihdetaan ja tulkitaan. (Kostiainen 2003, 30).

2.1.1 Viestintäkompetenssi

Viestinnän ja vuorovaikutuksen käsitteet ovat monimerkityksellisiä ja myös määritelmiä näille käsitteille on monia. *Viestintäosaaminen* eli viestintäkompetenssi on yksinkertaisesti yksilön kykyä viestiä toisten kanssa (Valkonen 2003, 25). Se

voidaan käsittää ainakin sanomien tuottamiseen, ilmaisuun, havaitsemiseen sekä tulkintaan liittyvien prosessien hallitsemiseksi. Myös vuorovaikutussuhteiden luominen ja ylläpito sekä ryhmätyöskentelyvalmiudet voidaan käsittää osaksi viestintäosaamista. Lisäksi osaamisen määrittelyssä voidaan korostaa vaikkapa mediakompetenssia, kulttuurienvälistä viestintäkompetenssia tai teknologiavälitteisen viestinnän taitoja. Viestintäosaamisen keskiössä ovat verbaalisten ja nonverbaalisten sanomien tuottamisen, havaitsemisen sekä tulkinnan taidot sekä viestintäkontekstiin linkittyvien sosiaalisten normien ja rituaalien hallitseminen (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 76–78.)

Spitzbergin ja Cupachin (1984, 117–118) *viestintäkompetenssin* mallissa otetaan huomioon motivaatio, tiedot, taidot, tulokset, lopputulokset ja konteksti. Kompetentillä viestijällä on motivaatiota viestiä, tietoa kuinka viestitään sekä taitoa viestiä. Kompetentti vuorovaikutus on tehokasta ja tarkoituksenmukaista, ja viestijä on kontekstiherkkä, eli hän ymmärtää viestinnän kontekstuaalisuuden ja osaa reagoida oikealla tavalla erilaisissa tilanteissa. (Spitzberg & Cupach 1984, 137–143.)

Viestintäkompetenssimallissa osaaminen on ymmärrystä tarkoituksenmukaisuudesta, tehokkuudesta sekä kontekstista (Spitzberg & Cupach 1984, 100–109). Esimerkiksi työyhteisön johtajan vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuus ja tehokkuus korostuvat eri tavalla kuin hänen johdettaviensa. Viestintäkompetenssi on myös funktionaalista (Spitzberg & Cupach 1984, 112–113). Johtajan osaamisen funktionaalisuus korostuu, koska johtajan vuorovaikutuksen tarkoitus on esimerkiksi informoida ja motivoida johdettavia tai organisoida tehtäviä. Kompetenssi ymmärretään prosessiksi, mikä riippuu muista viestintään osallistuvista. Viestintäkompetenssi on käsitystä käyttäytymisestä, eikä se ole luontainen taipumus tai pysyvä ominaisuus, vaan se on muuttuvaa. (Spitzberg & Cupach 1984, 115). Vuorovaikutusosaaminen on siis kehitettävissä olevaa, ja tähän kompetenttiuteen vaikuttavat kaikki prosessin jäsenet, esimerkiksi työyhteisön jäsenet.

Viestintäosaaminen voidaan käsittää myös yksilön tiedoista, taidoista ja ominaisuuksista koostuvaksi toimintakykyisyydeksi. Käsitteellä tarkoitetaan yksilön tarvitsemia viestintään, vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin liittyviä taitoja, kykyjä, ominaisuuksia, asennoitumista ja ymmärrystä. (Kostiainen 2003, 30.) Viestintä-

osaamisen kuvataan edelleenkin usein olevan jotain ”pehmeää”, ”piilevää” tai ”sosiaalisesti vaiettua” osaamista (Kostiainen 2003, 40). Tämän vuoksi on tärkeää tutkia viestintä- ja vuorovaikutusosaamista, jotta ymmärrettäisiin, että viestintä ei ole vain piilevää osaamista, vaan nämäkin taidot ovat kehitettävissä ja harjoiteltavissa olevia taitoja.

2.1.2 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaamista on tutkittu monenlaisissa konteksteissa. Tutkimuskohteina ovat olleet esimerkiksi lasten vuorovaikutustaidot (Laaksonen, 2010) ja lukioikäisten puheviestintäosaaminen ja sen arvioiminen (Valkonen 2003). Työyhteisöissä interpersonaalista vuorovaikutusta on tutkittu esimerkiksi yksilöiden työyhteisöön jäsentymisen näkökulmasta (Myers 2010, 135–141). Lisäksi on tutkittu esimerkiksi johtajien vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä (Rouhiainen-Neunhäuserer 2008) sekä viestintää ammattiosaamisen ulottuvuutena (Kostiainen 2003). Myös vuorovaikutusosaaminen pienten- ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisessä on kiinnostanut tutkimuskohteena (Purhonen 2012).

Kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta voidaan pitää viestintänä, mutta kaikkea viestintää ei aina voi pitää vuorovaikutuksena. Vuorovaikutuksessa vähintään kaksi viestijää pyrkii verbaalisia tai nonverbaalisia merkkijärjestelmiä käyttämällä välittämään merkityksiä. Tietenkin samaan aikaan he tulkitsevat informaatiota ja reagoivat siihen, jolloin samanaikaisesti lähetetään sanomia ja reagoidaan niihin. Viestijät lähettävät ja vastaanottavat sanomia ja tulkitsevat saamaansa informaatiota. *Vuorovaikutus* on sosiaalista, funktionaalista, symbolista, dynaamista ja kontekstuaalista. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 41–46.)

Laajimmillaan *interpersonaalinen vuorovaikutus* on kahden ihmisen välistä viestintää ja vuorovaikutusta. Kuitenkin jos otetaan huomioon suhteet ja niiden kehittyminen otetaan interpersonaalisessa vuorovaikutuksessa huomioon vain kahden jo toisensa tunnevan ihmisen viestintä ja vuorovaikutus. (McLean 2005, 104.) Esimerkiksi johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde on interpersonaalinen, koska osapuolet tuntevat toisensa. Interpersonaalinen vuorovaikutus

on prosessi, jossa kaksi tai useampi yksilöä vaihtaa ajatuksia, ideoita tai tunteita, jotta he löytäisivät jotain yhteistä. Vuorovaikutus on kaiken viestinnän, neuvottelun, motivoinnin, tiimityön ja johtamisen perusta. (Nardon, Steers & Sanchez-Runde 2011, 90.)

Vuorovaikutusosaamista tutkittaessa yritetään ymmärtää kuinka kognitiivinen, affektiivinen ja motorinen kapasiteetti linkittyvät vuorovaikutuskäyttäytymiseen (Spitzberg & Cupach 1984, 74). Ammatillisella vuorovaikutusosaamisella viitataan tietoihin, taitoihin ja ominaisuuksiin, joiden avulla ihminen toimii ammatissaan ja työyhteisössään. Käsitteellä tarkoitetaan viestintään, vuorovaikutukseen ja ihmisiin linkittyviä taitoja, kykyjä, ominaisuuksia, asennoitumista ja ymmärrystä, joita ihminen tarvitsee. (Kostiainen 2003, 30.)

Puheviestintäkompetenssi eli *interpersonaalinen kompetenssi* tai *relatiivinen kompetenssi* voidaan määritellä yksilön valmiudeksi saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteitaan vuorovaikutustilanteissa. Yksilö pyrkii hallitsemaan ympäristöään ja ratkaisemaan erilaisia ongelmia tarkoituksenmukaisella tavalla, jolloin puheviestintäkompetenssi voidaan nähdä eräänlaisena kontrolliprosessina. Puheviestintätaidot voidaan nähdä osana puheviestintäkompetenssia. Yksilön puheviestintäkompetenssi voidaan ryhmitellä kolmeen osa-alueeseen: 1) viestintämotivaatio ja viestintään liittyvät käsitykset ja taipumukset 2) viestintätieto ja kognitiiviset tekijät 3) viestintätaito ja suoritukset. (Daly 1994, 23, Valon 1995, 69 mukaan.) Puheviestintätaidot voidaan ryhmitellä myös synnynnäisiin ja opittaviin sekä alemman ja ylemmän tason taitoihin. Puheviestintätaitoihin kuuluvat ainakin puhumisen ja kuuntelemisen taidot, esiintymisen ja ryhmäviestinnän taidot sekä verbaaliset ja nonverbaaliset taidot. (Valo 1995, 71–75.) Tässä tutkimuksessa kiinnostaa se, millaista vuorovaikutusosaamista johtaja tarvitsee ja millaisista taitokokonaisuuksista se johtajakontekstissa syntyy.

Vuorovaikutusosaaminen ilmenee tehokkaana, tarkoituksenmukaisena, tavoitteellisena sekä sopivana vuorovaikutuskäyttäytymisenä ja asennoitumisena toista osapuolta kohtaan. Tämä osaaminen edellyttää tietoa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen, taitoja toimia tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla vuorovaikutuksessa sekä viestintähalukkuutta. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 46.) Toisin sanoen johtamiskontekstissa vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa johtajan

tehokasta, tarkoituksenmukaista ja sopivaa vuorovaikutuskäyttäytymistä sekä hänen asennoitumistaan esimerkiksi työyhteisön muita jäseniä kohtaan. Tähän johtaja tarvitsee taitoja toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti viestintää ja vuorovaikutukseen liittyen. Myös tässä tutkielmassa ihmisten välisen kasvokkaisuviestinnän osaaminen, eli vuorovaikutusosaaminen ymmärretään kompetenssiksi, jossa siis yhdistyvät tiedot, taidot, motivaatio, asenteet ja jolloin vuorovaikutusosaaminen on tehokasta sekä tarkoituksenmukaista.

Vuorovaikutusosaamisen arviointi

Vuorovaikutustaidot voivat olla suoraan käyttäytymisestä havaittavia tai päättelyä edellyttäviä. Toisaalta vuorovaikutusosaamisen arviointi on tilannespesifiä tai yleispätevää. Lisäksi eksplisiittiset interaktiiviset taidot kietoutuvat toisten vuorovaikutustilanteeseen osallistuvien käyttäytymiseen, kun taas implisiittiset ovat vain yksilöstä itsestään tulevia. (Valkonen 2003, 46–47.) Tämän erittelyn pohjalta johtajan vuorovaikutusosaamisessa voisivat käyttäytymisestä havaittavia taitoja olla esimerkiksi hymy tai katsekontakti. Päättelyä vaativiin taitoihin voisi kuulua se, kuinka johtaja reagoi muiden viesteihin, mikä taas liittyy vahvasti kuuntelemisen taitoon. Tilanteesta riippuvia taitoja voisivat olla esimerkiksi tietyn tyyppiset esiintymis- tai vaikkapa verkostoitumistaidot ja yleinen taito se, kuinka havainnollisesti johtaja tuo sanomansa esiin. Vuorovaikutuksen johtajan ja johdettavan välillä voisi tulkita eksplisiittiseksi, koska se kietoutuu kaikkiin vuorovaikutustilanteeseen osallistuviin, koska hyvä johtaminen ei ole käskyttämistä, jossa johtaja antaa johdettavilleen työtehtävät kuuntelematta heitä. Tärkeää olisi muistaa, että kaikkia näitä taitoja, myös implisiittisiä, voi kehittää.

Funktionaalisuus, hierarkkisuus, epälineaarisuus, persoonallisuus, sosiaalisuus sekä kontekstiherkkyys määrittävät vuorovaikutusosaamista (Valo 1995, Valkosen 2003, 47 mukaan). Näistä käsitteistä funktionaalisuus liittyy suoraan viestijän toimintaan ja tarpeisiin. Viestinnän funktionaalisuus voidaan pitää esimerkiksi sosiaalisten suhteiden solmimista ja ylläpitämistä, ajatusten, arvojen, mielipiteiden tai vaikkapa käskyjen ilmaisemista ja arvioimista, informaation jakamista ja vastaanottamista sekä päätöksentekoon osallistumista. (Valkonen 2003, 47). Samoja asioita voisi pitää johtamisen ytimenä. Vuorovaikutus määrittyy arvoista, uskomuksista, tilanteista ja sosiaalisen

yhteisön normeista (Valkonen 2003, 50). Työyhteisö on sosiaalinen yhteisö, jossa viestitään tiettyjen arvojen ja normien mukaan. Lisäksi vuorovaikutusosaaminen, niin kuin kaikki muukin sosiaalinen toiminta, on aina kontekstiriippuvaista. Vaikka johtamisviestintää voidaan pitää yhtenä kontekstina, jakautuu tämä vieläkin pienempiin konteksteihin, joissa on otettava huomioon esimerkiksi vuorovaikutus-tilanne, kulttuuri ja suhteet. (Valkonen 2003, 50–51.)

Johtajien vuorovaikutusosaamisen arviointia pohdittaessa täytyy muistaa, niin kuin aiemmin jo todettiin, että vuorovaikutustaidot ovat opittavissa ja kehitettävissä olevia. Taitavaksi viestijäksi ei siis synnytä, vaikka strukturaalisen lähestymistavan mukaan vuoro-vaikutusosaaminen olisi pysyvä ja piirretyyppinen ominaisuus. (Valkonen 2003, 47–48.) Piirretyyppistä tutkimusta on tehty myös johtamisen tutkimuksessa, jota käsitellään luvussa 2.2.1.

Vuorovaikutusosaaminen ammatissa

Kostiainen (2003, 10) käsittää viestintäosaamisen yksilön viestinnälliseksi toimintakyvyksi, jonka avulla yksilö toimii ammatissaan. Yksilö tarvitsee ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyviä tietoja, taitoja, kykyjä, ominaisuuksia, asennoitumista ja ymmärrystä, joille yksilö antaa omat painoarvonsa sekä merkityksensä. Kun tarkastellaan viestintäosaamista johtajakontekstissa, voi vuorovaikutusosaamisen liittää yhdeksi johtajan ammattiosaamisen ulottuvuudeksi. Ammattiosaaminen on yksilön tiedoista, taidoista ja ominaisuuksista muodostuva toimintakykyisyys, jonka avulla hän toimii ammatissaan (Jaakkola 1995, 119). Työssä tarvittavan viestinnän voi jakaa interpersonaaliseen ja ryhmäviestintään, joissa yksilö tarvitsee tehokasta kykyä välittää ja ilmaista ammattiin sekä työhön liittyvää informaatiota. Vuorovaikutus työyhteisössä on informatiivista, säännöllistä, vakuuttavaa ja yhdentävää. Ammatillisiin viestintätaitoihin kuuluu ymmärrys viestin lähettämisestä ja vastaanottamisesta sekä luottamuksen rakentamisesta. (Stoykov 2007.) Toisaalta vuorovaikutusosaamiseen ammatissa tarvitaan muutakin kuin vanhan mekaanisen viestinnän siirtomallin ymmärtämistä. Ammatilainen tarvitseekin oman alansa tietojen ja taitojen lisäksi vuorovaikutustaitoja ja ymmärrystä viestinnän vaikutuksesta työnsä tuloksiin (Hyvärinen 2011, 102). Ammatillisessa vuorovaikutuksessa korostuvat tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerit (Purhonen 2008).

Vuorovaikutuksella voidaan esimies-alaisuudessa tarkoittaa kuuntelemista, puhumista, palautteen antamista, yhteistyölähtöisyyttä ja sopeutumista erilaisiin viestintätilanteisiin (Puro 2002, 15). Tähän listaan voisi lisätä vielä paljon muitakin taitoja, joita johtaja tarvitsee. Puron (2002, 151–153) merkittävin huomio on, että kehittyäkseen vuorovaikutuksessa johtajan on tiedostettava, miten hän itse käyttäytyy vuorovaikutustilanteissa. Tässä tiedostamisessa varmasti auttaa palaute. Palautetta ei tule siis aliarvioida vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä (Hyvärinen 2011, 106).

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 42) kirjoittaa, että johtamisessa tarvitaan monenlaisia vuorovaikutustaitoja, niin kuin esimerkiksi interpersonaalisen viestinnän taitoja. Valkonen (2003, 42–44) listaa tällaisiksi interpersonaalisen viestinnän taidoiksi kielellisen ja nonverbaalisen itseilmaisun taidon, kuuntelemisen ja havainnoinnin taidot, taidon mukautua ja mukauttaa omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään toisten käyttäytymiseen sekä vuorovaikutustilanteeseen, sekä taidon välittää omaa persoonallisuuttaan ja hallita itsestä muille syntyviä vaikutelmia. Nämä kaikki ovat taitoja, joita johtajan tulisi hallita työssään ja asemassaan. Vuorovaikutusosaaminen on osa johtajan ammatillista kompetenssia.

On yleistä, että erilaisissa ammattiosaamis- ja kvalifikaatioluokitteluissa yksilön viestintäosaamisen määrittely on puutteellista tai se mainitaan ylimalkaisesti. Viestintäosaamista myös kuvataan monenlaisilla termeillä. Vuorovaikutustaidot nähdään monesti osana viestintätaitoja ja viestintätaitojen osaamisen alueet ovat “sosiaalisia taitoja tai kykyjä”. (Kostiainen 2003, 32–33.) Jos viestintätaitojen määrittelylle, luokittelulle ja tutkimukselle on paljon tarvetta, on tarpeen tutkia ja ymmärtää enemmän myös vuorovaikutustaitoja.

2.2 Johtamisen tutkimustraditio

Tässä alaluvussa käsitellään johtamisen teoriaperustaan. Lisäksi keskitytään viestinnän näkökulmaan johtamisen tutkimuksessa ja siihen, kuinka vuorovaikutusosaamista on tutkittu johtamiskontekstissa.

Organisaatiojohtamisen tutkimuksen voidaan katsoa alkaneen reilut sata vuotta sitten. Mary Parker Follettia (1868–1933) pidetään ensimmäisenä tutkijana, joka toi työyhteisöt ja niiden vuorovaikutussuhteet työsuoritusten perustaksi. Ennen sitä liikkeenjohtoa oli lähestytty lähinnä taylorismin eli tieteellisen liikkeenjohdon työkaluin. Ensin mainittuun ihmissuhdekoulukuntaan tuli myöhemmin mukaan psykologia, esimerkiksi kun Maslow kehitti ihmisten tarvehierarkian, jotta voitaisiin ymmärtää ihmisten tarpeita ja sitä kautta selittää motivaation lähteitä. (Tienari & Meriläinen 2009, 83–87.) Myöhemmin on ymmärretty, että työntekijöiden motivaatiota voi kasvattaa esimerkiksi hyvillä vuorovaikutussuhteilla ja että johtajan vuorovaikutusosaaminen on suoraan yhteydessä alaisten motivaatioon. (ks. Luku 4.)

2.2.1 Piirteet, tyylit ja tilanteet fokuksessa johtamisen tutkimuksen alkuaikoina

Vaikka piirteitä voidaan pitää jokseenkin monitulkinnallisina ja epämääräisinä, johtamisen tutkimisen alkuaikoina keskityttiin lähinnä johtajien luonteenpiirteiden tutkimiseen (Fairhurst 2007, vii). Haluttiin tietää, millaiset piirteet hyvällä johtajalla on tai mitkä piirteet tekevät hyvän johtajan (Northouse 2007, 18). 1950-luvulla kiinnostuksen kohteeksi tulivat johtajien tyylit. Tyylit, eivät sentään käsittäneet johtamista synnynnäisenä piirteenä ja tilanteestatoiseen muuttumattomana, vaan tutkimalla tyylejä pyrittiin ymmärtämään eroja esimerkiksi autoritäärisen, demokraattisen ja ”laissez-faire”-johtamistyylien välillä. (Hackman & Johnson 2009 42–43.). Johtajan työssä esimerkiksi tehtävä- ja suhdesuuntautuneita käyttäytymismalleja on pidetty johtajuuden kannalta tärkeinä, ja niitä on tutkittu paljon (Yukl 2006, 441–442). Usein johtamisen tyylit sekoittuvat johtajien viestintä- tai vuorovaikutusosaamiseen. Myös alaisten näkökulmasta johtajan johtamistyyli assosioituu usein johtajan viestintäkäyttäytymiseen tai -osaamiseen (Penley & Hawkins 1985, 310). Voidaankin pohtia, käsittävätkö alaiset vuorovaikutuskompetentit johtajat suhdetyylisiksi ja linkittävätkö he johtajan huonot vuorovaikutustaidot tehtäväkeskeiseen johtamistyyliin. Usein unohdetaan se, että viestintä- ja vuorovaikutus ei ole tyyli, vaan enemmänkin taito ja osa ammatillista kompetenssia, jota voi harjoittaa. Kuitenkin johtajien tyylit ja niiden tutkiminen on ollut suosittua pitkään ja niitä tutkitaan edelleen (esim. De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld 2010).

Johtamisen tutkimuksessa on pyritty saamaan selville myös mies- ja naisjohtajien eroja, esimerkiksi juuri johtamis-, viestintä- ja vuorovaikutustyyliissä (esim. Winter, Neal & Waner 2001). Toisaalta nais- ja miesjohtajien erojen tutkimusta voi kritisoida, niiden pyrkimyksestä löytää eroja ja tehdä suurempaa kuilua naisten ja miesten välillä, vaikka olisi mielekkäämpää saada tutkimustuloksia enemmänkin siitä, kuinka johtajat voivat parantaa vuorovaikutus- tai johtamisosaamistaan, olivatpa johtajat naisia tai miehiä.

Tyylien ja piirteiden jälkeen johtamisen tutkimuskentässä alettiin kiinnittää huomiota esimerkiksi tilannekohtaiseen ja funktionaaliseen johtamiseen. Taustalla oli pyrkimys selvittää, miten johtajat reagoivat erilaisiin tilanteisiin tai tutkia, vaihtaako johtaja käyttäytymistään erilaisissa tilanteissa. (Hackman & Johnson 2009, 84–90.) Piirteisiin, tyyliin ja tilanteisiin keskittyvää tutkimusta on kritisöity tavasta mitata ihmisten taipumuksia, luonnetta tai tiettyjä tilanteita sekä näihin liittyviä käsityksiä (Spitzberg & Cupach 1984, 85–86). Nykypäivän työpaikat eivät (toivottavasti) ole autoritaariseen valtaan perustuvia tehtaita, joissa tayloristiset johtajat käskivät alaisia työhön, joten esimerkiksi autoritaarista tyyliä, saatikka piirrettä, ei voi pitää hyväksyttävänä nykypäivän johtamistyylinä. Lisäksi johtaminen, aivan kuin vuorovaikutuskin, on kontekstuaalista, joten ainakin piirretutkimus sopii huonosti ymmärtämään johtamista tai vuorovaikutusta (Spitzberg & Cupach 1984, 89–90). Jos johtamisen tutkimuksessa keskitytään vain mittaamaan tyylejä, piirteitä ja tilanteita, ollaan pahasti jumittuneita historian tutkimusaiheisiin, eikä oteta huomioon nykyaikaista työtä ja sen johtamista. Nämä suuntaukset ovat kuitenkin edelleen edustettuina johtamisen ja johtamisviestinnän tutkimuksessa, esimerkiksi johtamistyylien tutkimisena (esim. Hicks 2011, Madlock 2008b). Niin kuin aiemmin todettiin, vuorovaikutustaidot ovat opittavissa ja kehitettävissä olevia, joten myös johtamistaidon voisi olettaa olevan kehitettävissä oleva.

2.2.2 Transformatiivinen johtajuus ja LMX-teoria - ensimmäiset viestinnän näkökulmat johtamisessa

1980-luvulta lähtien johtamisen tutkimuksessa suosittu teoria on ollut James MacGregor Burns (1978) ja myöhemmin Bernard Bass (1985) kehittämä transformatiivinen johtajuus, jota joissain yhteyksissä kutsutaan myös karismaattiseksi johtamiseksi. Transformatiivinen johtaja ottaa huomioon alaistensa tarpeet ja motivoi heitä parempiin työsuorituksiin. Teorian mukaan motivaatio lähtee omien tarpeiden tyydyttämisestä, minkä vuoksi on tärkeää, että johtaja huomioi alaistensa tarpeet. Johtaja pyrkii muuttamaan muita, ja hänellä on selvä tulevaisuuden visio, jolloin johtajuus nähdään johtajan ja johdettavan välisenä prosessina. Transformatiivinen johtajuuden tutkimus ymmärtää vuorovaikutuksen tärkeyden johtajan ja johdettavan välillä. Transformatiivisen johtajuuden seurauksena alaiset ovat tyytyväisiä työhönsä, motivoituneita ja tehokkaita. (Northouse 2007, 176–177 ja 191.) Transformatiiviset johtajat ovat luovia (creative), vuorovaikutteisia (interactive), visionäärisiä (visionary), alaisiaan voimauttavia (empowering) ja intohimoisia (passionate). He ovat vuorovaikutuksen huippuosaajia ja he rohkaisevat avoimeen vuorovaikutukseen sekä palautteeseen niin alaisten kuin sidosryhmienkin kanssa. (Hackman & Johnson 2009, 104–105.) Visionäärisyys, luovuus ja voimauttaminen ovat (muoti)sanoja, jotka toistuvat myös tämän tutkielman empiirisessä aineistossa, vaikka eivät kuulukaan olennaisina vuorovaikutusosaamiseen. Voidaan pohtia, täytyykö johtajan olla transformatiivinen, jotta työntekijät ovat tehokkaita ja työhönsä tyytyväisiä vai johtuvatko tehokkuus ja työtyytyväisyys nimenomaan johtajan vuorovaikutusosaamisesta, jota tämäkin teoria painottaa. Kaikkia vuorovaikutuskompetentteja johtajia ei kuitenkaan voi automaattisesti kutsua transformatiivisiksi johtajiksi. Tarvitseeko johtajien olla karismaattisia ollakseen hyviä johtajia? Lisäksi tätä johtamisteoriaa voisi kritisoida sen tavasta ymmärtää johtajuus muutosjohtamisena, vaikka johtajuutta tarvitaan organisaatiossa muutenkin kuin vain muutostilanteissa.

Jo ennen transformatiivista johtamisteoriaa leader-member exchange -teoria (LMX-teoria) huomasi johtajan ja johdettavien vuorovaikutuksen merkityksen. LMX-teoria kehitettiin vuonna 1975 Dansereun, Graenin ja Hagan toimesta ja sitä on myöhemmin tarkasteltu uudelleen useista näkökulmista. (Northouse 2007, 152.)

Teoria korostaa johtajan ja johdettavan dyadista vuorovaikutussuhdetta, ja sen mukaan johtajan tulisi pyrkiä mahdollisimman laadukkaaseen vuorovaikutussuhteeseen johdettavien kanssa. LMX näkee viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeyden. Teoria kuitenkin käsittää sisä- ja ulkoryhmät, joista johtajalla on laadukkaampi vuorovaikutussuhde sisäryhmäläisten kanssa. Näin ollen teoriaa on kritisoitu syrjiväksi, vaikka toisaalta se korostaa sitä, että hyvillä vuorovaikutussuhteilla on merkitystä. LMX-teorian mukaan vuorovaikutuksella saadaan aikaan luottamusta, kunnioitusta ja sitoutumista. Se myös muistuttaa johtajia ottamaan huomioon kaikki työntekijät sekä olemaan oikeudenmukainen ja tasapuolinen heitä kaikkia kohtaan. (Northouse 2007, 151–161.) Ihanteellisissa johtaja-johdettavasuhdeissa jäsenet vaikuttavat toisiinsa molemminpuolisesti, luottavat toisiinsa ja tukevat toisiaan. Vähemmän laadukkaissa suhteissa taas LMX tarjoaa puitteet johtajan muodolliselle vallalle, vain työsopimukseen tai rooleihin perustuville suhteille, epäluottamukselle ja riittämättömälle alaisten tukemiselle.

LMX-teoriaa voisi kritisoida sen tavasta nähdä vuorovaikutussuhde lineaarisesti kehittyvänä jatkumona, vaikka vuorovaikutusprosessi on enemmänkin dynaaminen. Johtaja-johdettavasuhdeissa näkyvät vuorovaikutussuhteen muodollinen ja epämuodollinen puoli, ja suhteen läheisyysaste vaihtelee. Näihin seikkoihin LMX-teoria ei keskity ollenkaan eikä teoria myöskään huomioi johtajan vuorovaikutusosaamista. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 29.) Voisi ajatella, että teorian mukaan kaikilla johtajilla on samanlaiset vuorovaikutustaidot, koska teoria koettaa kuvailla johtajien käyttäytymistä ja sen onnistumista laadukkaissa vuorovaikutussuhteissa. Kritiikistä huolimatta, monet tutkimukset johtajien ja johdettavien vuorovaikutuksesta perustuvat LMX-teoriaan. On esimerkiksi havaittu, että johtajan ja jäsenen välinen vuorovaikutus on suoraan yhteydessä johdettavan interpersonaalisen vuorovaikutuksen tyytyväisyyteen. (Mueller & Lee 2002, 220). Näin ollen voisi olettaa, että mitä vuorovaikutustaitoisempi johtaja, sitä tyytyväisemmät johdettavat.

2.2.3 Viestintä ja vuorovaikutus johtamisessa

Psykologialla on pitkään ollut vahva traditio johtamisen tutkimuksessa. 1960- ja 1970-luvuilla myös viestintä tieteenalana alkoi olla kiinnostunut johtamisen tutkimuksesta (Fairhurst 2007, 2–3.) Mintzberg (1973, 58–65) löysi johtajalle erilaisia interpersonaalisia rooleja, kuten keulakuvan, johtajan ja yhteyshenkilön roolit. Keulakuvana oleminen tarkoittaa, että johtaja on organisaation symboli ja aina saatavilla. Johtajan roolin omaava johtaja on muodollinen johtamisen pää ja motivaattori. Yhteyshenkilön rooli viittaa johtajan työhön muodostaa suhteita ja kumppanuuksia. Lisäksi johtajalla on tiedonvälittäjän, valvojan sekä puhemiehen roolit. (Mintzberg 1973, 65–77.) Vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta johtaja tarvitsee kontekstiherkkyttä, jotta hän pystyy tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutukseen jokaisessa tilanteessa. Johtaja tarvitsee erilaista vuorovaikutusosaamista esimerkiksi juuri keulakuvan, motivaattorin ja verkostoitujan rooleissa.

Johtajien vuorovaikutuksen alueella on tutkittu esimerkiksi sisältö- ja käyttäytymisorientaatioituneita dimensioita johtajan ja alaisen interpersonaalisisessa viestinnässä (Penley & Hawkins 1985). On ymmärretty, että johtajien vuorovaikutus ei ole sidoksissa pelkästään tehtävä- tai sisältötasoon, vaan käyttäytyminen ja suhdetaso ovat tärkeä osa johtajan vuorovaikutusta. Penleyn ja Hawkinsin (1985, 310) mukaan interpersonaalisen viestinnän mittaaminen organisaatioissa on vaikeaa, ja näin ollen onkin tutkittu paljon esimerkiksi alaisten viestintätyytyväisyyttä. Jos viestinnän mittaaminen on haastavaa, vieläkin haastavampaa on varmasti vuorovaikutusosaamisen mittaaminen.

Johtamisviestinnän tutkimuksessa on tutkittu myös vaikuttamista ja johtajien vaikuttamisen taktiikoita (Yukl & Falbe 1990). Lisäksi on tutkittu eettistä ja oikeudenmukaista vuorovaikutusta työyhteisössä sekä johtajan vastuuta eettisessä viestinnässä (Bies & Shapiro 1986). Johtajan interpersonaalista vaikuttamista on tutkittu relationaalisen viestintäosaamisen valossa (Sorenson & Savage 1989). Tutkimuksessa huomattiin, että vuorovaikutukseltaan kompetentit johtajat olivat muita tehokkaampia. Näin ollen johtajat hyötyvät suuresti vuorovaikutustaitojen

kehittämisestä. (Sorenson & Savage 1989.) On selvää, että johtajien työ on helpompaa ja tehokkaampaa, kun johtaja on vuorovaikutustaitoinen.

Huomataan, että johtamisviestinnän tutkimusala on monimuotoinen ja toisaalta voidaan nähdä myös vastakkainasettelua, koska johtamisviestintää voidaan tarkastella joko vuorovaikutustilanteissa itsestään toimivana ilmiönä tai johtajan osaamisena. Johtamisviestinnällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi vallan ja johtajuuden ilmenemistä tai johtajan työssä tarvittavaa ammattiosaamista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21.) Tässä tutkielmassa on merkityksellistä tarkastella johtajan osaamista ammattiosaamisena. Vuorovaikutus, tässä tutkielmassa ymmärretään johtajan osaamiseksi, vaikka toisaalta tiedostetaan vuorovaikutuksen dynaamisuus ja kontekstuaalisuus.

2.2.4 Johtajan taidot ja vuorovaikutusosaaminen

Tämä tutkielma käsittelee johtajien vuorovaikutusosaamista, joka kytkeytyy puheviestinnän tutkimuksessa viestintäkompetenssiin ja vuorovaikutustaitoihin. Johtamista on tutkittu taitojen ja kompetenssien valossa jo pitkään. Viime vuosisadan puolella välissä johtamisen tutkimuksen keskipisteeseen nousi johtamisen taitonäkökulma, jolloin selvitettiin esimerkiksi johtajien teknisiä taitoja, ihmistaitoja ja konseptuaalisia taitoja (Northouse 2007, 39–43). Johtaja tarvitsee monenlaisia taitoja, kuten erilaisten ongelmien ratkaisutaitoja, koordinoitaitaitoja, neuvottelutaitoja sekä vaikuttamisen taitoja. Ei tietenkään riitä, että johtajalla on kykyä arvioida ja määrittää mitä tehtäviä suoritetaan, jotta päästään vaadittuun tulokseen, vaan johtajan täytyy esittää nämä muille ja tähän johtaja tarvitsee vuorovaikutusosaamista. (Barge 1994, 16–17.)

Johtamisen taidot voisi jakaa yksinkertaisesti tehtävä-, suhde- ja muutostaitoihin. Tehtävätaidot liittyvät luonnollisesti työtehtävien koordinointiin, jakamiseen ja johtamiseen. Muutostaitoja johtaja tarvitsee, jotta hän näkee uhat ja mahdollisuudet organisaation tulevaisuudessa ja jotta hän voi motivoida ihmisiä muutosten alla. Johtajan suhdetaitoina voisi pitää viestintätaitoja esimerkiksi tehokasta kuuntelemista ja esittämisen taitoja, emotionaalisia taitoja sekä emotionaalista älykkyyttä, jotta johtaja

hallitsee ja pystyy rakentamaan yhteistyösuhteita sekä vaikuttaa paremmin muihin. Rehellisyys on johtajalle tärkeää, jotta hän voi rakentaa luottamusta sekä voimauttaa johdettaviaan. (Yukl 2006, 444–445.) Edellä mainitun tyyppiset kategoriat ovat aika karkeita jaottelemaan esimerkiksi vuorovaikutusosaamista, jota tarvitaan johtamisen tehtävä- ja suhdetasoilla. Ilman vuorovaikutusosaamista johtaja ei voi esimerkiksi koordinoida työtehtäviä alaisilleen eli tätä osaamista ei voi kategorisoida pelkästään suhdetaidoiksi.

Johtamisessa tarvittavat taidot voidaan jakaa toisinkin, esimerkiksi strategiaan taitoihin, business-taitoihin, interpersonaalisiin ja kognitiivisiin taitoihin. Vuorovaikutusosaaminen, joka on interpersonaalista osaamista, voidaan johtajakontekstissa jakaa esimerkiksi sosiaaliseen kompetenssiin, koordinoitaitoihin, neuvottelutaitoihin ja vaikuttamisen keinoihin. (Mumford, Campion & Morgeson 2007, 156–157.) Toisin kuin edellisessä, tässä jaottelussa huomataan esimerkiksi koordinoitaitojen vuorovaikutuksellisuus ja suhdenäkökulma.

Johtamiskompetenssit voidaan myös jakaa intrapersonaalisiin, interpersonaalisiin, johtamis- ja liiketoimintataitoihin. Tässä interpersonaalisilla taidoilla tarkoitetaan neljää erilaista osa-alueita, joista ensimmäinen on kyky samaistua toisen asemaan. Toinen on interpersonaalisen havainnoinnin osaaminen, joka liittyy kognitiivisiin kykyihin ja sosiaalisiin kokemuksiin. Kolmas kompetenssi on kyky liittää toisten odotukset tulevaan käyttäytymiseen ja neljäs liittyy itsekontrolliin, koska johtajan täytyy muistaa myös toisen ihmisen odotukset. (Hogan & Warrenfeltz 2003, 78–79.) Vaikka nämä interpersonaalisen osaamisen komponentit tuntuvat hiukan epämääräisiltä, tämä jaottelu osoittaa vuorovaikutusosaamisen merkityksen johtamisessa.

Huomataan, että edelleenkin johtaminen usein jaetaan ”kovaan” ammattiosaamiseen sekä ”pehmeään” tai ”henkiseen” ihmissuhdepuoleen. Pehmeällä puolella tarkoitetaan juuri ihmisten johtamista sekä viestintää ja vuorovaikutusta. (Rouhiainen-Neunhägerer 2009, 99.) Aivan kuin tutkimuksissa erotettaisiin suhde- ja tehtävätasot, niin kuin jotkut tutkijat ovat tehneetkin. Alaisensa hyvin huomioon ottavat johtajat ovat myös tehtävätasolla herkempiä reagoimaan, eli he viestivät enemmän, keskustelevat alaisensa kanssa ongelmista, selittävät muutoksia ja selkeyttävät työtavoitteita. Tällaiset johtajat kiinnittävät enemmän huomiota

johdettaviin kuuntelemalla tai vastaamalla kysymyksiin. Tällainen johdettavien huomioiminen liittyy johtamisen suhdetasoon. (Penley ja Hawkins 1985, 322–323.) Huomioitavaa kuitenkin on, että interpersonaalinen vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä on aina niin tehtävä- kuin suhdeorientoitunutta. Vaikka monesti ajatellaankin, että johtajan vuorovaikutus olisi vain tehtävätasolla, on selvää, että myös suhdetaso on osa johtamista. (Penley & Hawkins 1985, 324.)

Mumford, Campion & Morgeson (2007, 163) toteavat, että usein interpersonaalisia taitoja tarvitaan enemmän kuin liiketaloudellisia ja strategisia taitoja, vaikka empiiristä tutkimusta aiheesta ei vielä ole riittävästi. Tämän pro gradu -tutkielman perusteella voidaan kuitenkin todeta, että johtajan vuorovaikutusosaamisesta on jonkin verran empiiristä tutkimusta (ks. Luku 4). Johtamisessa tarvittavia kompetensseja on tutkittu paljon ja viestinnän sekä vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa on korostettu, mutta kuitenkin johtamisen tutkimuksessa on vähemmän keskitytty interpersonaaliseen näkökulmaan ja vuorovaikutusosaamiseen perustuvaan tutkimukseen. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 12). Johtamisviestintää ja johtajan vuorovaikutusosaamista on tarkasteltu johtajakeskeisesti sekä myös johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 23). Lisäksi johtajan vuorovaikutusta on analysoitu ja tutkittu esimerkiksi johtamisen diskurssien kautta (Fairhurst 2007).

Johtamisviestintä voidaan määrittää johtajan ja johdettavan väliseksi vuorovaikutukseksi ja tilanteiseksi toiminnaksi (Rouhiainen-Neunhäusererin 2009, 28, mukaan Campbell 2004). Vuorovaikutusosaaminen liittyy sosiaaliseen pääomaan, joka mahdollistaa organisaatioiden välisten verkostojen luomisen ja hyödyntämisen. Sosiaalinen pääoma taas ei kehity ilman vuorovaikutusta. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 148.) Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 92) kirjoittaa, että vuorovaikutusosaaminen liitetään kiinteästi johtajan ammatilliseen kompetenssiin. Myös tässä tutkielmassa johtajan vuorovaikutusosaaminen ymmärretään juuri johtajan ammatillisen kompetenssi osaksi.

Johtamisviestinnän funktiot

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 93) mukaan johtajien kuvaukset työssä tarvitsemastaan vuorovaikutusosaamisesta perustuvat johtamisviestinnän tavoista, muodoista ja tilanteista perustuville kuvauksille. Johtamisviestintätilanteet vaihtelevat virallisista tiedotustilaisuuksista epävirallisiin käytäväkeskusteluihin. Johtamisviestinnän funktiot voidaan jaotella: 1. vaikuttamiseen ja sitouttamiseen, 2. tiedon hankintaan ja merkitysten välittämiseen, 3. vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luomiseen ja ylläpitämiseen, 4. työnohjaukseen ja palautteenantoon sekä 5. alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukemiseen. Vaikka jako on jollain tapaa keinotekoinen, sen avulla voidaan ymmärtää vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuus ja se, että johtajan vuorovaikutusosaaminen kiinnittyy interpersonaalisiin suhteisiin sekä sosiaaliseen toimintaympäristöön. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 99.) Vaikuttamisen ja sitouttamisen funktioon voisi katsoa kuuluvan alaisten motivointi ja vaikuttaminen. Tiedonhankintaan kuuluvat verbaalinen viestintä ja kuuntelu. Vuorovaikutukseen ja sen ylläpitämisen funktioon voitaisiin linkittää johtajan verkostoitumistaidot. Työn ohjaukseen kuuluvat selkeästi motivointi, palaute, tavoitteiden asettaminen ja johtaminen. Viimeisenä alaisten vuorovaikutuksen tukemisen funktioon liittyy konfliktien ratkaisu, mikseipä myös kuuntelemisen taito. Luvussa 4 perehdytään näihin johtajan vuorovaikutusosaamisen alueisiin syvemmin.

3 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan tämän työn tavoitteista ja määritellään tutkimusaihe, eli johtajien interpersonaalinen vuorovaikutusosaaminen tarkemmin. Tämä luku selventää myös tutkimuksen taustaa ja erittelee tässä työssä käytetyt tietokannat sekä selittää tiedonhaun kulun. Lopuksi kerrotaan aineiston lähiluvusta, analyysistä ja synteeseistä.

3.1 Kirjallisuuskatsauksen tausta ja tavoitteet

Tämä pro gradu -tutkielma lähti liikkeelle halusta tutkia vuorovaikutusosaamista johtajakontekstissa. Tutkimusintressi aiheeseen alkoi tutkijan seurattessa yhteiskunnallista keskustelua johtamisesta ja nykypäivän johtamisen haasteista. Kiinnostus lähestyä aihetta juuri kirjallisuuskatsauksella heräsi, siitä kun tutkija huomasi, että johtamisesta ja johtamisviestinnästä julkaistaan erittäin paljon monenlaista opas- ja oppikirjallisuutta. Kuitenkin tieteellinen tutkimus johtajien vuorovaikutusosaamisesta on vähäisempää. Tämän vuoksi on tärkeää pysähtyä tutkimaan tieteellisin menetelmin tutkittua tietoa johtajien vuorovaikutusosaamisesta. Lisäksi tutkijalla oli intressi tehdä laajaa kartoitusta ja oppia tiedonhaun periaatteet laajassa mittakaavassa.

Kirjallisuuskatsaus on systemaattinen, täsmällinen ja toistettava metodi tutkijoiden ja akateemikoiden aiemman työn havainnointiin, arviointiin ja tulkitsemiseen (Fink 1998, 3). Kirjallisuuskatsaus tuo esiin aiheesta tehdyt aiemmat tutkimukset, löytää uusia ja erilaisia näkökulmia aiheeseen ja syntetisoi tuloksia. Näiden lisäksi kirjallisuuskatsaus havainnoi teorian ja käytännön välisen suhteen, tuo uutta sisältöä aiheeseen ja tuo esiin aiheen tärkeyden. Katsaus tuo esiin kuinka aihetta on tutkittu aiemmin sekä millaisia metodeja on käytetty. (Hart 2006, 27.) Tämä tutkielma tuo lukijalle päivitetyn tiedon johtajien vuorovaikutusosaamisesta. Kirjallisuuskatsaus on kriittinen tiivistelmä aiheesta tehdyistä tutkimuksista (Blaxter, Hughes & Tight 1996, 110). Kirjallisuuskatsaus on tarpeen myös, jotta ymmärretään aikaisemman tutkimuksen katvealueet ja voidaan löytää uusia tärkeitä tutkimusaiheita.

Kirjallisuuskatsaus on tieteellinen tutkielma, joka noudattaa samoja standardeja kuin mikä tahansa muu pro gradu -tutkielma. Tutkijan täytyy näyttää tutkimusprosessin selkeys, oikeat ja tarvittavat metodit sekä demonstroida objektiivinen lähestyminen työhön, minkä lisäksi kirjallisuuskatsaus täytyy raportoida tieteellisten standardien mukaan. (Gilbert 2006, 9.)

Tämä kirjallisuuskatsaus eteni Gilbertin (2006, 9) prosessin mukaan:

1. Tutkimusaiheen määrittely, 2. Lähteiden paikantaminen, 3. Tutkimusten arviointi, 4. Tutkimusten synteesi, 5. Raportointi.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on selvittää ja jäsenellä, millaisia tutkimuksia johtajien vuorovaikutusosaamisesta on tehty viimeisen kuuden vuoden aikana. Tarkoituksena on myös tehdä yhteenvedoa sekä arviointia tehdystä tutkimuksesta. Tässä kirjallisuuskatsauksessa lähestytään systemaattisesti mahdollisimman suurta relevanttia aineistoa. Kirjallisuuskatsaus on tärkeä, kun tarvitaan tietoa siitä mitä tietystä aiheesta tiedetään jo, tai kun halutaan tuoda yhteen eri tutkimusten tuloksia. Näistä syistä kirjallisuuskatsauksella pääsee syvemmälle tutkimusaihetta kuin yhdellä yksittäisellä tutkimuksella. (Gilbert 2006, 7.) Yhtä tärkeää kuin löytää, mitä aiheesta on tutkittu, on myös identifioida tutkimusalueen aukkokohtat, eli ne alueet, joita ei vielä ole tutkittu tai jota aikaisempi tutkimus ei ole ottanut huomioon. Kirjallisuuskatsaus tuo uutta analyttistä tietoa ja uusia ideoita, joten työ auttaa uusien tutkimusten ideointia. (Gilbert 2006, 8.) Myös tämän tutkielman yhtenä tavoitteena on paljastaa tämän hetkisen tutkimuksen aukkokohtat. Tämä kirjallisuuskatsaus pyrkii tuomaan uusia ideoita johtajan vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen. Tämä kirjallisuuskatsaus painottaa empiirisen tieteellisen tutkimuksen tärkeyttä ja tuo esiin tuoreimman tieteellisen tiedon johtajien vuorovaikutusosaamisesta.

Tässä työssä arvioitiin ja analysoitiin tiedonhaussa löytyneitä yksittäisiä tutkimuksia, jotta voitiin ymmärtää johtajien vuorovaikutusosaamista. Valitut artikkelit lähiluettiin ja analysoitiin tarkasti, koska tutkijaa kiinnosti pureutua syvällisesti aiheeseen, eikä vain luetella tutkimusmetodeja tai kartoittaa tutkimustuloksia. Analyysin tuloksena

saatiin synteesiä aiheesta tehdystä tutkimuksesta ja johtopäätöksiä johtajien vuorovaikutusosaamisesta ja sen vaikutuksesta johdettaviin (ks. Luku 4).

3.2 Systemaattisen kirjallisuuskartoituksen toteutus

Aineistonkeruun, eli kirjallisuuden kartoituksen, tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava aineistojohtajan interpersonaalista vuorovaikutusosaamisesta. Kartoitus on kokonaisuudessaan dokumentoitu tarkasti liitteessä 1. Seuraavaksi kuvataan, kuinka systemaattinen tiedonhaku tehtiin ja kuinka aineisto valittiin, jotta kirjallisuuskartoitus on uudelleen toteutettavissa.

3.2.1 Aihe

Tämän tutkielman aiheeksi valittiin johtajien interpersonaalinen vuorovaikutusosaaminen. Aiheen valinnan jälkeen aiheen rajaamista mietittiin, mutta alkuvaiheessa ei aihetta rajattu liian tiukasti, koska tuloksien määrästä ei siinä vaiheessa ollut tietoa. Tutkijan kannattaa lähteä mahdollisimman laajoilla käsitteillä kartoittamaan aihealuetta sekä pysyä mahdollisimman avoimin mielin kartoituksen alkuvaiheessa. Myöhemmässä vaiheessa tutkijan on helppo karsia ylimääräisiä ja epärelevanttejä tutkimuksia. (Cooper 1984, 27.) Toisaalta nykyään tietoa on paljon enemmän ja helpommin saatavilla. Näin ollen tuoreempi metodikirjallisuus ehdottaakin, että kannattaa rajoittaa aiheen laajuutta mahdollisimman paljon, jotta tulokset pysyvät hallittavissa (Morley-Warner 2009, 79).

Tutkimuksesta ei alkuvaiheessa haluttu karsia mitään pois, vaikka tutkija ei ollutkaan kiinnostunut viestintätaidoista, esimerkiksi kirjoitus- tai medialukutaidoista. Johtajien viestintä- ja vuorovaikutustaidot rajattiin ensin mukaan tutkimukseen, koska pelättiin, että interpersonaalista vuorovaikutusosaamisesta johtajakontekstissa ei ole tehty tarpeeksi tutkimusta. Monesti viestintäosaaminen käsittää myös interpersonaalisen vuorovaikutusosaamisen ja varsinkin englanniksi tutkimukset ovat usein viestintäosaamisesta, joten aihetta valittaessa täytyi tarkkaan miettiä, kuinka tarkasti se käsittää juuri interpersonaaliset vuorovaikutustaidot.

Englanniksi käytetään paljon viestintätaito -käsitettä (communication competence/skills). Jos kuitenkin tutkimus sisälsi jotain myös interpersonaalista vuorovaikutusosaamisesta, otettiin se mukaan katsaukseen. Vuorovaikutusosaamisessa otettiin huomioon sekä taidot että kompetenssi, koska tässä tiedonhaussa ei ollut mielekästä erotella niitä. Tutkimusmateriaali on englanninkielistä, joten tutkielmassa otettiin huomioon niin taidot (skills), kompetenssi (competence) kuin osaaminen (competence). Osoittautui, että johtajien vuorovaikutuksesta ei ole julkaistu kohtuuttomia määriä tutkimuksia, joten aiheen rajaus oli sopiva.

Johtaja taas viittaa tässä tutkimuksessa ihmiseen, jolla on johtamisvastuuta, koska tässä tutkimuksessa ei ollut mielekästä eritellä esimerkiksi tietyn tason johtajia. Tutkimuksessa otettiin huomioon sekä johtajuus (leadership) että liikkeenjohto (management), koska näitä ei haluttu eritellä ja koska pyrittiin ottamaan huomioon kaikki aiheesta tehdyt tutkimukset.

3.2.2 Hakusanat ja tietokannat

Tutkimusprojekti alkoi taustakirjallisuuteen ja käsitteistöön tutustumisella sekä tiedonhaun suunnittelulla. Johtamisviestinnän tutkimuksen ymmärtäminen oli tärkeää, jotta tiedonhakuvaiheessa pystyttiin keskittymään olennaiseen. Haastavuutta tähän tutkielmaan toi se, että vuorovaikutuksesta, johtamisesta, johtamisviestinnästä ja johtajan vuorovaikutusosaamisesta julkaistaan paljon esimerkiksi kirjoja, oppaita, kolumneja, mielipidekirjoituksia ja erilaisia konsulttien ohjeistuksia. Kuitenkin tähän kriittiseen kirjallisuuskatsaukseen haluttiin vain tieteellinen materiaali.

Ensimmäinen askel kirjallisuuskartoituksessa on määritellä tiedonhaun kannalta relevantit tietokannat. Tässä kartoituksessa tiedonhaku kohdistui viestinnän ja taloustieteiden sekä psykologian tietokantoihin. Tiedonhaku aloitettiin teoreettiseen taustaan perehtymisen ja tutkimussuunnitelman kirjoituksen ohella toukokuussa 2011. Kaikki haut rajattiin vuosiin 2006 - 2011, vertaisarvioituihin (peer reviewed) ja tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuihin artikkeleihin, niin että hakusanat löytyvät artikkelien abstrakteista. Kriteeriksi valittiin vertaisarvioidut tieteelliset tutkimusartikkelit, koska vertaisarviointi kontrolloi tiedettä ja näin ollen aineistoon

hyväksyttiin vain paras tieteellinen materiaali.

Tiedonhaussa käytettiin seuraavia tietokantoja:

EBSCO Communication and Mass Media Complete

EBSCO Business Source Elite

EBSCO Academic Search Elite

PsycINFO

Google Scholar

Yksi kirjallisuuskatsauksen kriittisimmistä vaiheista on hakusanojen päättäminen (Hoyle, Harris & Judd 2002, 488). Haku rajattiin englannin kielelle, koska merkittävät puheviestinnän tutkimukset ovat englanninkielisiä. Tiedonhaku ja työn onnistumista ajatellen hakusanojen miettiminen oli erittäin tärkeä prosessi. Tietokannoista tarkistettiin thesaurus, eli synonyymisanakirja, joka kertoi jokaisessa tietokannassa käytettävät hakusanat. Koska tietokantojen hakusanoissa on eroja, tämä oli tärkeää tarkistaa jokaisesta tietokannasta. Thesaurus -toiminto auttaa käyttämään oikeita termejä ja auttaa paljon täsmällisen materiaalin löytämisessä (Hoyle, Harris & Judd 2002, 489). Tietokantojen synonyymisanakirja -toiminnoista oli paljon hyötyä hakusanojen keksimisessä, koska ne kertoivat yksiselitteisesti mitä hakusanaa kussakin tietokannassa käytetään. Toisaalta sitten kun havaittiin hyviksi tietyt hakusanat ja -lausekkeet, niitä käytettiin systemaattisesti jokaisessa tietokannassa. Tiedonhankintavaihe myös käytännössä opetti millaisilla sanoilla tuloksia saatiin. Lisäksi muutamasta aiheesta vastaavasta artikkelista tarkistettiin avainsanat, jolloin saatiin varmuutta siihen, millaisia hakusanoja eri tietokannat käyttävät. Hauissa käytettiin Boolean phrase -toimintoa, jotta tietokanta muodostaa hakusanoista hakulausekkeen.

Tärkeimmiksi hakusanoiksi määriteltiin viestintäkompetenssi (communication competence), viestintätaidot (communication skills), sosiaalinen vuorovaikutustaito (social interaction skill), viestintätehokkuus (communication efficacy), vuorovaikutustaito (interaction skill), interpersonaalinen viestintäkompetenssi (interpersonal communication competence), relationaalinen kompetenssi (relational competence) ja puheviestintätaito (speech communication skill). Näiden lisäksi jokaisessa sanahaussa käytettiin myös johtaja- tai johtajuus -sanoja (leader*, manage* tai super*), jotta mukaan saatiin rajattua vain johtajuutta käsittelevät vuorovaikutuksen tutkimukset. Johtajasta käytetään eri tietokannoissa ja eri

tutkimuksissa eri nimiä, joten haut pyrittiin saamaan kattaviksi käyttämällä monia erilaisia johtaja-sanoja. Esimerkiksi super* -sanaa käytettiin tarkoittamaan työnjohtajaa (supervisor) tai esimiestä/päällikköä (superior). Johtaja (leader) katkaistiin *-merkillä, jotta sama sana saatiin kattamaan niin johtaja kuin johtajuus (leader, leadership). Liikkeenjohtaja (manager) puolestaan katkaistiin (manage*), jotta saatiin sekä liikkeenjohtaja että liikkeenjohto (manager, management). Communication and Mass Media Complete -tietokannassa kokeiltiin myös sanaa päällikkö (chief), mutta tämä hakusana ei tuottanut tulosta. Liitteestä 1 huomataan kaikki tässä kirjallisuuskatsauksessa käytetyt hakusanat ja -lausekkeet.

Esimerkki EBSCO Communication and Mass Media Complete hakusanoista:

‘Communication competence AND leader* OR manage*’. Tuloksia saatiin 6548 kappaletta.

Koska tällä hakulausekkeella saatiin tuhansia tuloksia, hakulausekkeissa käytettiin yleensä vain toista johtaja-sanaa, eli joko leader* tai manage*. Näin saatiin tarkempia hakuja ja käyttäjäyställisempi sekä hallittava määrä tuloksia.

‘Communication competence AND leader*’ - 2 hakutulosta

‘Communication competence AND manage*’ - 5 hakutulosta

Tiedonhakuvaiheessa artikkelitietueet käytiin yksitellen läpi otsikon ja abstraktin osalta. Jos nämä vastasivat aihetta, ne hyväksyttiin ja tallennettiin suoraan Refworks-ohjelmaan, jossa niiden kanssa oli helppo työskennellä, koska esimerkiksi artikkelitietueiden kategorisoiminen oli ohjelmalla kätevää. Pian huomattiin, että taloustieteiden ja psykologian tietokannoista löytyi huomattavasti vähemmän artikkeleja johtajien vuorovaikutusosaamisesta, mikä toisaalta on luonnollista, koska vuorovaikutusosaaminen ei ole taloustieteiden tai psykologian ydintutkimusaluetta. Tietyillä hakusanoilla hakutuloksia ei saatu lainkaan: esimerkiksi PsycINFO-tietokannasta haulla 'Social interactionskill* AND leader*' hakutuloksia ei saatu yhtään.

Google Scholar, jota jonkin verran käytettiin kartoituksen loppuvaiheessa, ei toiminut tässä kartoituksessa optimaalisesti, koska hakusanat on kohdistettava joko artikkelien otsikoihin tai koko tekstiin artikkelissa. Kun haun kohdisti kokotekstiin, hakutuloksia saatiin kymmeniä tuhansia. Tämä johtui siitä, että viestintä (communication) ja johtaja (manage* tai leader*) ovat erittäin yleisiä sanoja ja siitä, että esimerkiksi hakusanoilla 'communication competence' tuloksiin tulee kaikki niin viestintä- kuin kompetenssi -sanat sisältävät artikkelit. Kun haku taas kohdistettiin pelkästään otsikoihin, tuloksia ei saatu lainkaan. Esimerkiksi hakusanoilla 'Communication competence AND leader*' saatiin Google Scholar -hakukoneella 20700 tulosta, kun haku kohdistettiin koko tekstiin, mutta ei yhtään tulosta, kun haun kohteena olivat artikkelien otsikot. Google Scholar -tietokannasta ei voinut hakea pelkästään vertaisarvioituja ja tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistuja artikkeleja, joten ei myöskään voitu olla varmoja artikkelien relevanttiudesta. Google Scholar sopii hyvin yhden tutkijan artikkelien etsimiseen, mutta ei kokonaisen aiheen kartoittamiseen. Toisaalta Googlen palvelut kehittyvät hurjaa vauhtia koko ajan, joten luultavasti myös Google Scholar -palvelu on kehittynyt käyttäjä- ja tutkijaystävällisemmäksi.

Varsinaisen tiedonhaun jälkeen lähilukua aloitettaessa tehtiin muutamia tarkistushakuja, koska jossain vaiheessa tiedonhaku tulosten joukkoon oli päässyt myös muutama väitöskirja ja kolumnikirjoitus tieteellisessä aikakauslehdessä. Nämä tietueet haettiin uudelleen artikkelin nimellä käyttäen hakukriteerinä vertaisarviointia, jolloin ne putosivat pois tuloksista. Näin ollen kaikki tietueet, joita ei ollut vertaisarvioitu tai julkaistu tieteellisessä aikakauslehdessä (esim. väitöskirjat ja kolumnikirjoitukset) hylättiin kartoituksesta.

3.2.3 Hakutulosten ryhmittely ja karsinta

Varsinaisen tiedonhaku vaiheen jälkeen aineistossa oli yli 100 artikkelitietuetta. Nämä tietueet käytiin systemaattisesti läpi abstraktien osalta ja jaettiin tässä vaiheessa kolmeen kategoriaan: aiheeseen sopiviin, kokonaan epäsopeviin ja epävarmoihin. Tämän jälkeen käytiin uudelleen läpi epävarma -kansio, josta ei enää hyväksytty artikkeleja graduaineisto kansioon. Artikkelien valinta tutkielmaan oli haastavaa,

koska tässä vaiheessa oli vaikea ymmärtää, kuinka suuren aineiston tutkija pystyy analysoimaan tämän kokoisessa opinnäytetyössä. Tutkimusten valinta päätettiinärkevin tieteellisin perustein ja mukaan otettiin kaikista relevantein aineisto. Haastavinta oli päättää se, mitkä artikkelit olivat tämän tutkimusaiheen kannalta relevantteja.

Seuraavaksi etsittiin kaikki artikkelit, joiden abstraktit kuuluivat tässä vaiheessa aineistoon. Artikkeleja lähiluettiin ja ryhmiteltiin uudestaan. Tämän jälkeen yhteensä 27 artikkelia tulostettiin ja luettiin tarkasti. Näistä artikkeleista lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin 17, jotka taas luettiin ja analysoitiin entistä tarkemmin. Yleensä kirjallisuuskatsauksissa käydään läpi kaksi kirjallisuuden suodatusvaihetta. Ensimmäisessä tarkastellaan artikkeleiden aiheen sopivuus, artikkelien kieli sekä se, että ne ovat julkaistu arvostetussa julkaisussa. Tämän jälkeen aineisto käy läpi laatuanalyysin, jotta kirjallisuuskatsaukseen päätyy kaikista laadukkain materiaali. (Fink 1998, 50-51.) Artikkelit kävivät siis ensin läpi suodatuksen, jossa katsottiin, että artikkelit ovat englanninkielisiä, liittyvät aiheeseen, on julkaistu tieteellisessä aikakauslehdessä ja käyneet läpi vertaisarvioinnin. Myös hakusanojen erilaiset termit englanniksi ja suomeksi toi haasteita aineiston kartoitusvaiheessa. Suodatusvaiheen jälkeen artikkeleita lähiluettiin ja valittiin tutkimuksen kannalta relevantteimmat eli artikkelit kävivät läpi laatuanalyysin. Tässä vaiheessa poistettiin esimerkiksi review-tyyppiset artikkelit, koska niissä ei ollut tehty omaa tutkimusta aiheesta.

Tiedonhakuvaihe oli erittäin haastava laajuudessaan. Kartoitusvaiheessa käyntiin läpi satoja kirjoituksia, joista aineisto suodatettiin niin, että tähän tutkielmaan valittiin 17 empiiristä tutkimusartikkelia. Kirjallisuuskatsaus on ainoastaan niin hyvä kuin katsauksessa käsiteltyjen tutkimuksien kattavuus (Hoyle, Harris & Judd 2002, 487).

3.2.4 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistusta artikkeleista, jotka löytyvät tässä luvussa kuvatuista tietokannoista. Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusmateriaali rajautuu vuonna 2006 ja sen jälkeen tieteellisissä aikakaus-

lehdissä julkaistuihin tutkimuksiin. Tutkimusaineiston ulkopuolelle jäävät esimerkiksi väitöskirjat, opaskirjat ja opetuskirjallisuus sekä tieteellisten aikakauslehtien kolumnit ja mielipidekirjoitukset. Tutkimusaineisto ulottuu tieteellisiin englanninkielisiin artikkeleihin, jotka ovat käyneet läpi vertaisarvioinnin. On tärkeää kohdistaa tutkimus vain tieteellisiin tutkimuksiin ja niistä kirjoitettuihin artikkeleihin, jotka ovat läpikäyneet vertaisarvioinnin. Finkin (1998, 10) mukaan hyvä kirjallisuuskatsaus koostuu tarkoin kontrolloiduista tutkimuksista, jotka perustuvat päteviin todisteisiin ja tutkielmasta jätetään pois subjektiiviset mielipiteet. Kartoituksen jälkeen huomattiin, että mukaan oli tullut myös neljä review -tyyppistä tieteellistä artikkelia, jotka kuitenkin hylättiin lopullisesta tutkimusraportista, vaikkakin niitä ehdittiin lähilukea. Toisaalta tämä kuitenkin vain laajensi ja syvensi tutkijan ymmärrystä aiheesta.

Kriittisellä kirjallisuuskatsauksella ei pyritä läpikäymään tai analysoimaan kaikkea tutkimusta, jota aiheesta on tehty, vaan tarkoituksena on pureutua tarkemmin valittuihin tutkimuksiin. Lopulliseen aineistoon valittiin yhteensä 17 tieteellistä artikkelia, joissa käsitellään johtajien interpersonaalista vuorovaikutusosaamista. Kuusi vuotta on toisaalta lyhyt aika tämän aiheen tutkimuskentällä, joten tähän katsaukseen otettiin mukaan vain 17 artikkelia. Aineistoon kuului niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisia ja monimenetelmällisiä tutkimuksia. Artikkelit kuvataan yksityiskohtaisemmin seuraavassa luvussa.

3.3 Kriittisen kirjallisuuskatsauksen synty

Kun kaikki relevantit artikkelit on löydetty, seuraava tehtävä on tiivistää tai yhdistää tulokset kattavasti, ymmärrettävästi ja täsmällisesti (Hoyle, Harris & Judd 2002, 491). Tiedonhaun, artikkelien karsimisen, teemoittelun ja lähiluvun jälkeen artikkelit analysoitiin. Analysoinnin pohjalta tuloksista tehtiin synteesi. Luvussa 4 kuvaillaan analyysin havainnot ja synteesi, eli tämän tutkielman tulokset.

Hermeneuttinen strategia korostaa subjektiivista tulkinnallisuutta tutkimusmateriaalin tutkimisessa. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg

2011). Tässä tutkielmassa pyrittiin hermeneuttisesti ymmärtämään ja tulkitsemaan aineistoa. Tieto ja tutkimusaineisto ymmärrettiin jatkuvaksi tulkintojen prosessiksi. Tässä prosessissa tulkinnat ja tieto uusiutuvat. Hermeneuttisen suuntauksen mukaan tieto tuotetaan hahmottamalla asioiden ja niiden kontekstien välisiä yhteyksiä ja tarkastelemalla ilmiötä suhteessa toisiin samankaltaisiin ilmiöihin. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2011.) Lähtökohtina käytettiin hermeneuttista tieteellistä lähestymistapaa ja tutkielmaprosessi ymmärrettiin hermeneuttisesti. Tähän tutkimuksen ymmärtämiseen tähdättiin hermeneuttisella prosessilla, jossa tekstit tulkittiin yksityiskohtaisesti. Yksityiskohtainen tulkinta taas vaikuttaa kokonaisuuden tulkintaan. Tutkimuskohteesta tehtyjen tulkintojen uudelleen tulkitseminen tuottaa yhä laajenevaa ymmärrystä kohteesta. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009.) Pyrittiin siis systemaattisesti tekemään tulkintoja lähiluvun ja teemoittelun avulla, näin päästiin laajaan ymmärrykseen aiheesta.

Lähiluvulla tutkittiin, tarkkailtiin ja havainnointiin faktoja sekä yksityiskohtia, joita tutkimusmateriaalista nousi esiin. Tarkoitus oli ymmärtää aiempaa tutkimusta perusteellisesti, mutta tarkastella sitä kriittisesti. Lähiluku edellyttää tarkkaavaista informaation keräämistä ja pohdintaa siitä, mitä tämä informaatio kertoo. (Kain 1998.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa kritiikki kohdistuu tutkimusmenetelmiin ja tutkimustuloksiin eli siihen, keitä on tutkittu ja miten. Aineistosta pyrittiin ymmärtämään sekä löytämään siitä samankaltaisuuksia ja yhtenäisiä teemoja, jotta voitiin tehdä synteisiä aiheesta. Toisaalta pyrittiin myös huomaamaan tutkimuksen katvealueita, jotta voitiin pohtia tulevaisuuden tutkimusaiheita.

Tämän tutkielman aineisto analysoitiin lähiluvun ja teemoittelun menetelmin. Lähiluvun jälkeen haluttiin syvemmin ymmärtää aineistoa ja muodostaa siitä yksityiskohtaisempia tulkintoja, joten aineisto teemoiteltiin. Vaikka teemoittelua käytetään yleensä teemahaastattelun analysointiin, sopi menetelmä hyvin myös tämän tutkielman aineiston tulkitsemiseen. Teemoittelu on perusanalyysimenetelmä, jossa pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä. Teemoittelu etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009.) Tässä kirjallisuuskatsauksessa käytetään teemoittelua yhtenä analyysimenetelmänä, koska koettiin

mielekkääksi jakaa tutkimusmateriaalin näkökulmat eri teemojen alle. Teemat ovat keskeisiä aiheita, joita muodostetaan esimerkiksi aineistolähtöisesti etsimällä tekstimassasta yhdistäviä seikkoja. Toisaalta teemoittelu voi olla mutta myös teorialähtöinen, jossa teemoitellaan tietyn viitekehyksen tai teorian mukaisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämä tutkielma perustuu aineistolähtöiseen ja yksityiskohtaiseen teemoitteluun.

Teemojen muodostuksessa käytettiin apuna taulukointia. Koko aineisto taulukoitiin teemojen, kontekstien ja tutkimusmetodien osalta. Tämän tutkielman teemoiksi muodostuivat: johtajan tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus, verbaalisen viestinnän taidot, kuuntelemisen taito, palautteenantotaito, motivointitaito, vaikuttamisen taito, konfliktien ratkaisutaito, verkostoitumistaito, vuorovaikutusosaaminen ja työntekijöiden tyytyväisyys sekä vuorovaikutusosaaminen ja työntekijöiden sitoutuminen.

Hyvä kirjallisuuskatsaus esittelee tutkimukset, mutta myös näyttää niiden seuraukset ja merkitykset. Samalla kirjallisuuskatsaus huomaa tutkimuksen aukot ja asiat joita täytyisi vielä tutkia. (Craswell 2005, 137.) Jotta voitaisiin paremmin ymmärtää myös johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen katvealueita, pyrittiin tekstien syvälliseen ymmärtämiseen. Toisaalta pyrittiin myös vertailemaan ja syntetisoimaan itse kirjallisuuden aiheita ja tutkimusten tuloksia, jotta tutkielmasta olisi jotain kouriintuntuvaa hyötyä ja jotta ymmärrettäisiin johtajan vuorovaikutusosaamista ja sen merkitystä esimerkiksi johdettavien kannalta. Kirjallisuuskatsauksessa on myös yleistä vertailla ja rinnastaa tutkimuksien tekijöiden näkökantoja, vaikka tutkija itse ei olisikaan samaa mieltä kuin osasta argumenteista (Morley-Warner 2009, 79). Tämän vuoksi pyrittiin siihen, että kirjallisuus voisi keskustella, eli että ymmärrettäisiin tieteen ja tästä aiheesta tehdyn tutkimuksen näkökulmia.

4 TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään johtajien vuorovaikutusosaamista tämän tutkielman tutkimusmateriaalin teemojen kautta. Aluksi käsitellään aihetta tutkimusmenetelmien valossa, jotta saadaan selvyys siitä, millaisin menetelmin johtajien vuorovaikutusosaamista on tutkittu. Lisäksi tarkastellaan keskeisiä käsitteitä, jotta voidaan ymmärtää kuinka vuorovaikutusosaaminen on kirjallisuudessa ymmärretty. Alaluvusta 4.3 alkaen tämän luvun ala-luvut rakentuvat tutkimusaiheen sisäisten jäsenysten mukaan, jolloin tehdään yhteenvetoa tämän kirjallisuuskatsauksen annista. Lopuksi perehdytään siihen, mitkä taidot kirjallisuuden mukaan muodostavat johtajan vuorovaikutusosaamisen sekä millaisiin asioihin johtajan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa.

4.1 Johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen pääpiirteet

Johtajien vuorovaikutusosaamista on lähestytty viimeisen kuuden vuoden aikana niin kvalitatiivisesti, kvantitatiivisesti kuin monimenetelmällisestikin. Myös tämän työn tutkimusaineistossa on käytetty näitä menetelmiä (ks. taulukkoa 1, sivulla 36). Tutkielma koostuu empiiristen tutkimusten tutkimusartikkeleista, joissa tutkimustulokset saadaan konkreettisia havaintoja tekemällä sekä analysoimalla ja mittaamalla tutkimuskohdetta. Empiirisessä tutkimuksessa aineisto on tutkimuksen keskiössä, toisin kuin teoreettisessa tutkimuksessa, jossa pyritään aiemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta hahmottamaan käsitteellisiä malleja, selityksiä tai rakenteita (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009). Olisi kuitenkin hyvä tehdä aiheesta myös teoreettista tutkimusta, jotta asioita voitaisiin mitata eri tavoin ja näin ollen vahvistaa kokemuspäistä tutkimusta.

TAULUKKO 1

Kirjallisuuskatsauksen aineiston jakautuminen käytetyn tutkimusmenetelmän mukaan.

Tutkimusmenetelmät	
Kvantitatiivinen tutkimus	11
Kvalitatiivinen tutkimus	5
Monimenetelmätutkimus	1
Yhteensä	17 kpl

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston 11 kvantitatiivista tutkimusta perustuvat kaikki kyselytutkimuksiin. Seuraavan sivun taulukosta 2 havaitaan, että kolmessa tutkimuksessa kyselyn vastaajat olivat johtaja-asemassa (Berman & West 2008, Conrad & Newberry 2011 ja Tews & Tracey 2009), kun taas kuudessa vastaajat olivat johdettavia (Madlock 2006, Madlock 2008a, Madlock 2008b, Madlock & Kennedy-Lightsey 2010, Teven, McCroskey & Richmond 2006 ja Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006). Kahdessa kyselytutkimuksessa vastaajien joukossa oli sekä johtajia että johdettavia (Michael, Leschinsky & Gagnon 2006 ja Mohr & Wolfram 2008). (ks. taulukkoa 2 sivulla 37).

Laadullinen tutkimus näyttää lähestymistavoiltaan ja aineistonkeruumenetelmiltään laajemmalla kuin määrällinen tutkimus. Tämän kirjallisuuskatsauksen materiaalista viisi on laadulliseen tutkimukseen perustuvia tutkimusartikkeleja (ks. taulukko 1). Kolmessa tutkimuksessa oli käytetty puolistrukturoituja johtajien haastatteluja (Acar, Guo & Saxton 2007, Bambacas & Patrickson 2008 ja 2009). Yhdessä kvalitatiivisessa tutkimuksessa työntekijöitä oli pyydetty kirjoittamaan narratiiveja eli kertomuksia johtamistilanteista, joissa johdettava oli tuntenut vihaa tai kokenut tulleensa kaltoin kohdelluksi (Campbell, White & Durant 2007). Keskustelu-analyysiä tutkimusmetodinä käyttäneessä tutkimuksessa oli luonnollisesti otettu mukaan niin johtajataso kuin johdettavat, eli kaikki keskusteluihin osallistuneet (Clifton 2006). Monimenetelmällisessä tutkimuksessa oli käytetty niin etnografista tutkimusmenetelmää kuin survey-tutkimuksia (Salem 2008). Taulukko 2 seuraavalla sivulla havainnollistaa selkeästi ja tiivistetysti ketä kirjallisuudessa on tutkittu.

	Kvantitatiivinen tutkimus	Kvalitatiivinen tutkimus	Monimenetelmällinen tutkimus
Johtajat	3	3	
Johdettavat	6	1	
Koko organisaatio	2	1	1

Tutkimuskohteet, tutkimushenkilöt ja osallistujat

Tutkimusaineistossa johtajia, on tutkittu niin johtajien kuin johdettavien näkökulmasta (ks. taulukko 2). Pelkästään johtajia oli tutkittu kuudessa artikkelissa (Acar, Guo & Saxton 2007, Bambacas & Patrickson 2008, Bambacas & Patrickson 2009, Berman & West 2008, Conrad & Newberry 2011, Tews & Tracey 2009). Acar, Guo ja Saxton (2007) olivat ottaneet tutkimuskohteekseen erään amerikkalaisen elinkaarimallin (public-private partnership) johtajat ja koordinaattorit. Tutkijat ovat sitä mieltä, että elinkaarimallien johtaminen on haastavampaa kuin yhden organisaation johtaminen, koska elinkaarimallissa johdetaan epähierarkisia, monitahoisia yhteistyötahoja. (Acar, Guo & Saxton 2007, 34). Toisaalta nykyiset organisaatiot, olivatpa ne yhtiömalliltaan millaisia tahansa, ovat yhä enemmän monitahoisia ja epähierarkisia erilaisten tahojen yhteistyömuotoja, joten tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin periaatteessa pitää yleistettävänä.

Tämän kirjallisuuskatsauksen kiinnostavuutta lisää se, että tutkimuskohteet tulevat erilaisista ympäristöistä ja konteksteista. Berman ja West (2008) tutkivat yhdysvaltalaisia julkisen puolen johtajia (public manager), eli kunnalla tai kaupungilla työskenteleviä hallintojohtajia sekä kaupunginjohtajia, näin ollen he tuovat poikkeuksellisen ja tämän tutkimuksen aineiston huomioon ottaen uniikin tutkimuskontekstin. Conrad ja Newberry (2011) ottivat tutkimushenkilöikseen 45 henkilöstöhallinnon johtajaa ja 45 johtamisen tai liiketalouden korkeakoulutason opettajaa. Tews ja Tracey (2009) tutkivat amerikkalaisia hotelli- ja ravintola-alan johtajia. Bambacas ja Patrickson (2008) tutkivat australialaisia henkilöstöhallinnon johtajia ja kysyivät heidän näkemyksiään siitä, millaisia taitoja esimiesasemassa olevat henkilöt tarvitsevat ja millaista vuorovaikutusta esimiehet käyttävät, jotta he sitouttavat johdettaviaan. Toisessa tutkimuksessa Bambacas ja Patrickson (2009) taas tutkivat millaisia interpersonaalaisia vuorovaikutustaitoja organisaatiot vaativat esimiestason työntekijöiltään; tässäkin tutkimuksessa kysyttiin henkilöstöhallinnon

johtajien käsityksiä. Vaikka Bambacasin ja Patricksonin (2008) tutkimusta voidaan pitää hiukan normatiivisena, koska se listaa johtajien käsityksiä siitä millaisia johtajien pitäisi olla, antaa se paljon arvoa vuorovaikutusosaamiselle. Toisaalta kriittisesti täytyy pohtia sitä, voidaanko henkilöstöhallinnon johtajia pitää asian-
tuntijoina, joiden mielipiteillä on suurta arvoa. Toisaalta ilmeisesti heillä on monen vuoden kokemus ja he pystyvät näkemään millaisia vuorovaikutustaitoja johtaja tarvitsee, jotta johdettavat sitoutuvat organisaatioon.

Taulukosta 2 sivulla 37 havaitaan, että yhteensä seitsemässä tutkimuksessa vastaajiksi oli otettu pelkästään johdettavat (Campbell, White & Durant 2007, Madlock 2006, Madlock 2008a, Madlock 2008b, Madlock & Kennedy-Lightsey 2010, Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006 ja Teven, McCroskey & Richmond 2006) (ks. taulukko 2 sivulta 37). Yhdessä tutkimuksessa työssäkäyviä amerikkalaisia aikuisia pyydettiin kirjoittamaan narratiiveja (Campbell, White & Durant 2007). Kahdessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt olivat työssäkäyviä opiskelijoita (Madlock 2006 ja Teven, McCroskey & Richmond 2006). Myös työssäkäyvien aikuisten käsityksiä esimiehistään oli tutkittu (Madlock 2008a). Osassa artikkeleista tarkennettiin millaisia työssäkäyviä aikuisia oli tutkittu, esimerkiksi Madlockin (2008b) sekä Madlockin ja Kennedy-Lightsey'n (2010) tutkimuksiin osallistujat tulivat erilaisista organisaatioista, kuten hallinto-organisaatioista, palvelualoilta, teknologiayhtiöistä tai teolliselta puolelta. Erilaisista organisaatioista tulevat kyselyvastaajat luonnollisesti parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Sharbrough, Simmons ja Cantrill (2006) tutkivat amerikkalaisen suuryhtiön työntekijöitä ($n = 134$).

Neljässä artikkelissa raportoitii tutkimushenkilöiksi niin johtajia kuin johdettavia (Clifton 2006, Michael, Leschinsky & Gagnon 2006, Mohr & Wolfram 2008 ja Salem 2008.) (ks. taulukko 2 sivulta 37). Esimerkiksi Clifton (2006) ja Michael, Leschinsky & Gagnon (2006) tutkivat teollisuusalan organisaation koko henkilöstöä. Mohr ja Wolfram (2008) tutkivat 46:ta saksalaista eri toimialojen yhtiötä ja niiden johtajia ($n = 78$) sekä johdettavia ($n = 455$). Ainakin Mohrin ja Wolframin (2008) tutkimuksen otanta on siis suuri, minkä vuoksi tutkimus on yleistettävissä hyvin erilaisiin yhtiömalleihin ja eri alojen organisaatioihin. Salemin (2008) monimenetelmätutkimuksessa oli tutkittu kolmea erilaista organisaatiota:

valtionvirasto, elintarviketehdas ja voittoa tavoittelematon organisaatio. Eli tutkimuksen yleistettävyyden ja luotettavuuden kasvaa, kun tutkijahenkilöt tulevat erilaisista lähtökohdista.

Tutkimusaiheet, kontekstit ja kulttuurit tutkimusmateriaalissa

Tutkimusaiheet ja kontekstit vaihtelivat tämän kirjallisuuskatsauksen materiaalissa. Sivun 40 taulukosta 3 nähdään tiivistetysti tämän kriittisen kirjallisuuskatsauksen tutkimusmateriaalin, eli kirjallisuuden tutkimusaiheet. Konteksteina olivat esimerkiksi elinkaarimallien johtaminen (Acar, Guo & Saxton 2007) ja muutosjohtaminen (Salem 2008). Henkilöstöhallinnon johtajien tutkimus on ollut suosittua. Tutkimusta on tehty henkilöstöhallinnon johtajien käsityksistä siitä, millaisia vuorovaikutustaitoja esimiestason työntekijät tarvitsevat (Bambacas & Patrickson 2009). HR-puolen johtajien käsityksiä on kyselty myös tutkimuksessa, jossa tavoitteena oli identifioida, millaisia vuorovaikutustaitoja esimiehiltä vaaditaan ja millaisia taitoja heiltä puuttuu (Bambacas & Patrickson 2008). Yhdessä tutkimuksessa henkilöstöhallinnon johtajien käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta on vertailtu liiketalouden opettajien käsityksiin (Conrad & Newberry 2011). Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, kuinka johtamistaitoja opetetaan ja vastaako opetus tulevaa työtä ja sen vaatimuksia.

Tutkimusaiheisiin kuuluivat myös julkisen puolen johtajien emotionaalinen äly ja sosiaaliset taidot (Berman ja West 2008) ja hotelli- ja ravintola-alan johtajien interpersonaaliset taidot sekä niiden kehittäminen (Tews & Tracey 2009). Johtajan sukupuolen ja vuorovaikutusosaamisen yhteys on kiinnostanut Mohria ja Wolframia (2008). Tutkimusasetelma oletti, että naisjohtajat ovat parempia tai hienotunteisempia vuorovaikutuksessaan kuin miesjohtajat, mitä ei kuitenkaan voitu todistaa. Madlock (2010) teki tutkimusta mies- ja naisjohtajien vuorovaikutuksen eroista ja siitä, liittyykö sukupuoli viestintäkompetenssiin tai sen puutteeseen. Madlockia (2010) oli kiinnostanut kuinka viestintäkompetenssi vaikuttaa johdettavien työtyytyväisyyteen.

Johdettavien työtyytyväisyys on ollut suosittu tutkimusteema (Madlock 2008a, Madlock & Kennedy-Lightsey 2010). Toisaalta myös työntekijöiden viestintätyytyväisyyttä ja johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä työntekijän tyytyväisyy-

teen on tutkittu (Madlock 2008b). Lisäksi yhdessä tutkimuksessa tutkittiin, kuinka machiavellismi liittyy johtajan kompetensseihin ja siihen, kuinka johdettavat näkevät johtajan (Teven, McCroskey & Richmond 2006). Lisäksi on tutkittu työtyytyväisyyttä, motivointia ja niiden yhteyttä johtajan tehokkuuteen (Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006). Työtehokkuutta ja johtajan vuorovaikutusosaamista on tutkittu myös suorittavassa työssä (Michael, Leschinsky & Gagnon 2006). Kaikki tutkimusaineiston artikkelit eivät siis perustuneet pelkästään tietotyöhön, vaan myös suorittavan työn organisaatioita oli otettu mukaan. Esimerkiksi Cliftonin (2006) tutkimus ammattiviestinnästä sijoittui pieneen puuteollisuusfirman henkilöstöön.

TAULUKKO 3

Tämän tutkielman kirjallisuusaineiston tutkimusaiheet.

Tutkijat	Tutkimusaihe	Tutkijat	Tutkimusaihe
1. Acar, Guo & Saxton, 2007	Elinkaarimallin johtaminen, verkostoiden johtaminen, johtamistaidot.	2. Bambacas & Patrickson, 2008	Interpersonaalinen viestintäosaaminen esimiestyössä, millaisia taitoja esimiehiltä vaaditaan, mitkä näistä taidoista puutteellimmat.
3. Bambacas & Patrickson, 2009	Viestintätaidot esimiesten valinnassa.	4. Berman & West, 2008	Julkisen puolen johtajien/kunnan/kaupunginjohtajien sosiaaliset taidot.
5. Campbell, White & Durant, 2007	Työntekijöiden käsitys johtajiensa tunneälystä ja johtajien interpersonaalinen vuorovaikutuskäyttäytyminen.	6. Clifton, 2006	Keskusteluanalyysi, vuorovaikutus työssä sekä johtajuus.
7. Conrad & Newberry, 2011	Henkilöstöjohtajien ja liiketalouden opettajien käsitykset tärkeimmistä liike-elämän viestintätaidoista.	8. Madlock, 2006	Työtyytyväisyys, johtajan viestintäkompetenssi, nais- ja miesjohtajien erot viestinnässä, nonverbaalinen viestintä.
9. Madlock, 2008a	Johtajan viestintäkompetenssi ja alaisten työ- ja viestintätyytyväisyys.	10. Madlock, 2008b	Työ- ja viestintätyytyväisyys, johtamistyyli ja johtajan viestintäkompetenssi.
11. Madlock & Kennedy-Lightsey, 2010	Johtajien mentorointi, verbaalinen aggressiivisuus ja alaisten viestintätyytyväisyys, työtyytyväisyys ja sitoutuminen.	12. Michael, Leschinsky & Gagnon, 2006	Esimiehen vaikutus työntekijöiden työtehokkuuteen ja esimiehen viestintä- ja interpersonaaliset taidot.
13. Mohr & Wolfram, 2008	Johtajuus ja tehokkuus kontekstina johtajan sukupuoli sekä verbaalinen viestintä nais- ja miesjohtajilla.	14. Salem, 2008	Viestinnän ongelmat muutosjohtamisessa, syyt miksi organisaatiomuutos epäonnistuu.
15. Sharbrough, Simmons & Cantrill, 2006	Johtajien motivointi ja viestintäkompetenssi suhteessa alaisten työtyytyväisyyteen sekä käsitykset johtajan tehokkuudesta.	16. Teven, McCroskey & Richmond, 2006	Käsitykset johtajan machiavellismista ja viestintäosaamisesta.
17. Tews & Tracey, 2009	Hotelli- ja ravintola-alan johtajien interpersonaaliset taidot ja niiden koulutus.		

Kulttuurikontekstissa johtajien vuorovaikutusosaaminen on länsimainen tutkimusaihe. Kaikki tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimukset on tehty länsimaissa ja vieläpä anglosaksisissa kulttuureissa (2 Australiassa, 1 Britanniassa ja 12 Yhdysvalloissa tehtyä tutkimusta); yksi tutkimus oli saksalaisessa kulttuurikontekstissa ja yksi oli anglosaksinen, mutta siinä ei tarkemmin kerrottu missä maassa tutkimus oli suoritettu. Koska anglosaksinen kulttuuri on levinnyt ainakin länsimaihin, nämä tulokset lienevät hyvin yleistettävissä länsimaihin.

4.2 Vuorovaikutusosaamisen käsiteanalyysi

Aiemmista luvuista (ks. Luvut 1 ja 2) huomataan, että vuorovaikutusosaaminen on monitahoinen ja moniulotteinen käsite, jossa riittää pohtimista. Onkin syytä tarkentaa millaisia käsitteitä tutkimusmateriaalissa käytetään ja mitkä käsitteet tässä tutkielmassa on ymmärretty vuorovaikutusosaamiseksi (ks. taulukkoa 4 seuraavalla sivulla). Vuorovaikutusosaaminen on monimerkityksellinen ja haastava käsite. Taulukko 4 havainnollistaa, että vuorovaikutusosaamista johtajakontekstissa lähestytään viestintään, suhteisiin ja johtamiseen liittyvin ilmauksin, joskus käsitteeseen liitetään myös interpersonaalinen, joka tarkoittaa nimenomaan ihmisten väliseen kasvokkaisviestintään, eli vuorovaikutusosaamiseen liittyviä taitoja.

Tämän tutkielman aineiston käsitteet liikkuvat siis viestintään, suhteisiin ja vuorovaikutukseen perustuvien kompetenssien, osaamisen ja taitojen alueella. Interpersonaalinen viestintäkompetenssi (interpersonal communication competence) on käsitteenä kaikista selkein ja kiistatta tämän tutkimuksen ytimessä. Se viittaa suoraan kahden tai useamman ihmisen väliseen kasvokkaisviestintään ja sen osaamiseen eli vuorovaikutusosaamiseen. Interpersonaalista vuorovaikutusosaamista voidaan kuvailla monin tavoin, tutkimusaineistossa sitä on kuvattu esimerkiksi viestintä- ja viestijäkompetenssi -käsitteillä (communication competence, communicator competence). Viestintäkompetenssia voidaan pitää vuorovaikutusosaamista laajempänä käsitteenä, joka ei sulje mitään viestintään

liittyvää osaamista pois, mutta joka kuitenkin keskittyy keskinäisviestinnän osaamiseen ja siihen, mikä on tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutuskäyttäytymistä.

TAULUKKO 4 Tutkimusaineistossa esiintyvät käsitteet, joilla kuvataan vuorovaikutusosaamista.

Käsite suomennettuna	Alkuperäinen käsite englanniksi	Tutkija(t)
Interpersonaaliset viestintätaidot	Interpersonal communication skills	Bambacas & Patrickson 2008 Conrad & Newberry 2011 Salem 2008
Viestintätaidot	Communication skills/communicative skills	Acar, Guo & Saxton 2007 Bambacas & Patrickson 2009 Conrad & Newberry 2011
Interpersonaaliset taidot	Interpersonal skills	Tews & Tracey 2009
Interpersonaalinen viestintäkäyttäytyminen	Interpersonal communication behaviour, Communicative behaviour	Campbell, White & Durant 2007 Teven, McCroskey & Richmond 2006 Madlock & Kennedy-Lightsey 2010
Vuorovaikutus ja viestintä	Interaction and communication	Mohr & Wolfram 2008
Viestintäkompetenssi	Communication competence	Madlock 2008a Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006
Viestijäkompetenssi	Communicator competence	Madlock 2006 Madlock 2008b
Viestintä- ja intersonaaliset taidot	Communication and interpersonal skills	Michael, Leschinsky & Gagnon 2006
Viestintä- ja suhdetaidot	Communication and relationship skills	Berman & West 2008
Johtamisviestintätaidot	Leadership communication skills	Clifton 2006 Conrad & Newberry 2011
Viestintä, nonverbaalinen viestintä, sosio-viestinnällinen tyyli	Communication, nonverbal immediacy, socio-communicative style, communication orientation	Teven, McCroskey & Richmond 2006
Johtaja-johdettava-viestintä, johtavan ja johdettavan intersonaalinen suhde	Superior-Subordinate Communication, Superior-Subordinate Interpersonal Relationships	Teven, McCroskey & Richmond 2006

Johtamisviestintätaidoilla (leadership communication skills) tarkoitetaan tässä yhteydessä johtamisessa tarvittavia vuorovaikutustaitoja. Johtamisviestintätaitoa voidaan pitää spesifimpänä käsitteenä kuin vuorovaikutustaitoa, koska se viittaa juuri johtamisessa tarvittaviin viestintätaitoihin. Toisaalta voidaan pohtia, onko johtamisviestintäosaaminen juuri vuorovaikutusosaamista vai onko se osa jotain laajempaa. Johtamisviestinnän osaamisen tai taidon voisi sijoittaa viestintäkompetenssin käsitteen alle, koska se on jotain erityistä osaamista, ja myös siksi, että johtamisviestintätaitoa voidaan pitää johtamisen kontekstissa tarvittava viestintäkompetenssina.

Interpersonaalista vuorovaikutusosaamista kuvaava käsite on myös viestintä- ja suhdetaidot (communication and relationship skills). Koska viestintä ja vuorovaikutus on aina, ja varsinkin työkontekstissa, niin suhde-, kuin tehtävätasolla tapahtuvaa toimintaa, voidaan viestintä- ja suhdetaidot -käsitettä pitää huonona. Lisäksi työyhteisössä varmasti vielä korostuu viestinnän tehtävätaaso. Sosiaalisista suhteista kertoo myös käsite, jossa yhdistetään sosiaalisuus, suhteet ja viestintä jonkinlaiseksi tyyliksi (socio-communicative style). Tässä tutkielmassa vierastetaan vuorovaikutusosaamisen ja tyylien rinnastamista, mutta toisaalta koska vuorovaikutusosaamisesta puhutaan ja sitä tutkitaan niin monenlaisin eri termein ja näkökulmin, ei tästä tutkielmasta haluttu jättää pois mitään mielenkiintoista ja tärkeää, vain huonon käsitteen takia.

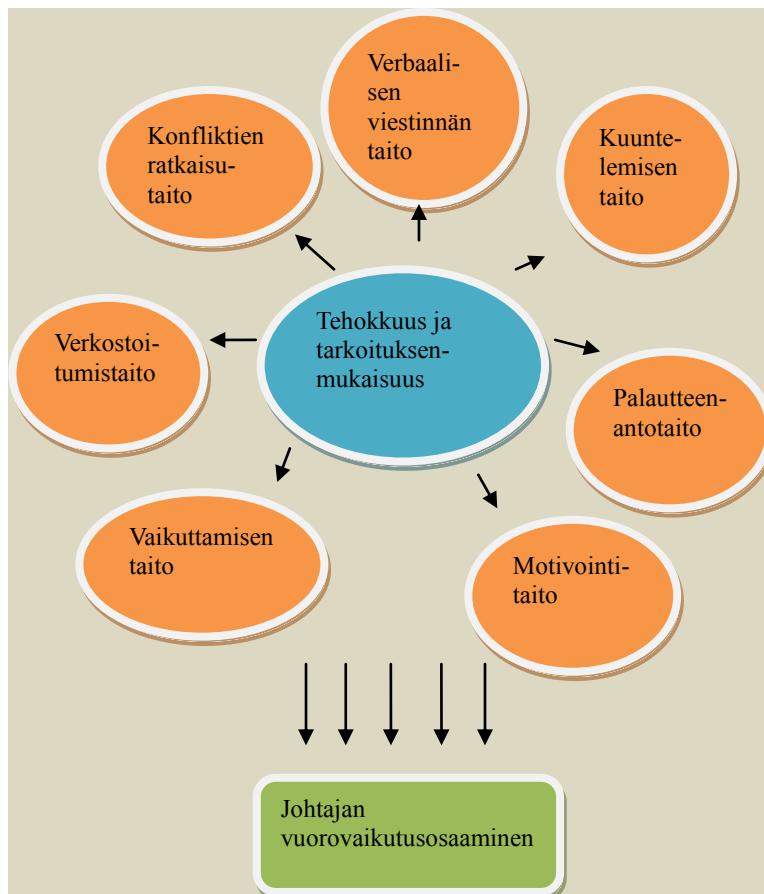
Interpersonaalinen vuorovaikutuskäyttäytyminen -käsitettä (interpersonal communication behavior) käytettiin kahdessa tutkimusaineiston artikkelissa. Vaikka puheviestinnässä tätä behavioristista näkökulmaa vierastetaan, käsite ymmärrettiin vuorovaikutusosaamiseksi, koska niin käyttäytyminen kuin vuorovaikutus ovat jollain tapaa opittavissa ja harjoiteltavissa olevia asioita. Kirjallisuudessa vuorovaikutusosaamista on myös lähestytty erilaisten taitojen näkökulmasta, niin kuin esimerkiksi viestintätaidot (communicative/communication skills) sekä viestintä- ja suhdetaidot (communication and relationship skills). Osaaminen koostuu taidoista ja kyvyistä. Johtajien vuorovaikutusosaamista tutkittiin vuorovaikutuksena ja viestintänä (interaction and communication), ilman varsinaista taito-, kompetenssi- tai osaamissanaa. Lisäksi kirjallisuudessa on käsitelty johtamisessa tarvittavia vuorovaikutustaitoja myös johtaja-johdettavasuhteen valossa (superior-subordinate

interpersonal relationships) sekä johtaja-johdettava viestinnän käsitettä käyttäen (superior-subordinate communication). Näissä kahdessa käsitteessä korostuu sekä johtajan että johdettavan vaikutus suhteeseen ja myös vuorovaikutukseen.

Johtaja -käsite on luonnollisesti keskeinen kaikissa tutkituissa artikkeleissa (manager, leader, director), ja osa artikkeleista täsmensi millaisista johtajista oli kyse. Aineistossa on mainittu mm. vanhemmat johtajat (senior manager), henkilöstöhallinnon johtajat tai esimiehet (HR manager), organisaatiojohtajat (organizational leader), julkisen puolen johtajat (public manager) ja kaupunginjohtajat (city manager). Osassa artikkeleista tutkimuksiin oli otettu myös koordinaattoreita (coordinator) ja esimiehiä (supervisor). Lisäksi kirjallisuudessa puhuttiin johtajuudesta (leadership) ja liikkeen-johdosta (management).

4.3 Johtajien vuorovaikutusosaamisen osa-alueet

Tässä alaluvussa kuvataan tämän kirjallisuuskatsauksen jäsenyyksiä, eli sitä millaisia johtajien vuorovaikutusosaamisen osa-alueita tutkimusaineistossa käsitellään. Alaluvusta voidaan toisaalta huomata myös johtajan vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen aukkokohtia. Tämän alaluvun otsikoinnit peilaavat tutkimusalueen teemoja eli johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueita. Kuviosta 1 seuraavalta sivulta huomataan tiivistetysti tämän tutkielman teemat ja sitä kautta merkityksellisimmiksi osoittautuneet johtajan vuorovaikutuksen osa-alueet. Kuviosta 1 (ks. sivulta 45) huomataan, että johtajan vuorovaikutus on tehokasta sekä tarkoituksenmukaista ja se koostuu sanallisesta viestintätaidosta, kuuntelemisen taidosta, palautteenantotaidosta, motivointitaidosta, vaikuttamisen ja verkostoitumisen taidoista sekä konfliktien ratkaisutaidosta.



KUVIO 1 Johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueet kirjallisuuden teemojen mukaan.

4.3.1 Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus johtajan vuorovaikutusosaamisen perusta

Johtajien vuorovaikutusosaamisen ytimessä on vuorovaikutuksen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus (ks. kuviota 1). Tutkittaessa pohjoisamerikkalaisia elinkaari-mallien sekä australialaisia henkilöstöhallinnon johtajia taito viestiä tehokkaasti huomattiin merkittäväksi ja monissa johtajuuden tehtävässä tarvituksi johtajan taidoksi (Acar, Guo & Saxton 2007, 35 ja Bambacas & Patrickson 2009, 113). Vuorovaikutuksen tehtävä johtajakontekstissa on lähettää ja ilmaista ammatillista tietoa tehokkaasti. Tehokas vuorovaikutus on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Bambacas & Patrickson 2009, 113-114.)

Salem (2008) huomasi monimenetelmätutkimuksista, että johtajan interper-sonaaliseen vuorovaikutusosaamiseen kuuluu myös vastavuoroisuus, avoimuus ja

joustavuus. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että johtaja ymmärtää vuorovaikutuskumppaniaan ja myös osoittaa tämän. Hän voi esimerkiksi kertoa omista kokemuksistaan tai tunteistaan, koska vastavuoroisuus ja avoimuus liittyvät siihen, että johtaja vahvistaa alaisten ymmärtämisen ja heidän tietojaan. Joustavuudella taas tarkoitetaan sitä, että johtaja ymmärtää muita ihmisiä sekä heidän erilaisia tavoitteitaan ja pystyy mukauttamaan viestintänsä tilanteen mukaan. (Salem 2008, 341-342.) Johtajan vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa sitä, että hän osaa tarkoituksenmukaisesti täyttää odotukset erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Tutkittaessa muutosjohtamisessa tarvittavia viestintätaitoja havaittiin, että vuorovaikutusosaaminen edellyttää erilaisia taitoja ja käsitystä siitä kuinka muut tulkitsevat viestit, eli vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuutta korostetaan. Salemin (2008) kvantitatiivinen tutkimus paljastaa, että tehoton vuorovaikutus johtaa muutoksen epäonnistumiseen: koska johdettavat eivät tiedä tarpeeksi muutoksesta, he ovat epävarmoja, tuntevat epäluottamusta eivätkä pysty identifioitumaan työyhteisöön.

Vuorovaikutuksen voisi ymmärtää prosessiksi, jossa henkilöt muokkaavat todellisuutta ja luovat yhteistä ymmärrystä. Keskusteluanalyysiä käyttäneessä tutkimuksessa, jossa tutkittiin brittiläistä työyhteisöä, havaittiin että vuorovaikutuksen luonteeseen varsinkin työelämän kontekstissa kuuluu ”sensemaking-prosessi,” jossa merkityksiä luodaan yhdessä (Clifton 2006, 217.) Voidaankin todeta, että tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus vuorovaikutusosaamisen perustana painottuvat johtajan vuorovaikutuksessa esimerkiksi työntekijöiden, kollegoiden tai liikekumppaneiden kanssa, toisin kuin esimerkiksi vuorovaikutuksessa kaverusten tai perheen kanssa. Samalla voidaan ajatella, että tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus muodostavat johtajan vuorovaikutusosaamisen ytimen.

4.3.2 Verbaalinen viestintätaito

Johtajien vuorovaikutusosaamisessa verbaaliset taidot olivat tutkimuksen kohteena kolmessa tutkimusartikkelissa (Bambacas & Patrickson 2008, Bambacas & Patrickson 2009, Salem 2008). Lisäksi verbaalinen osaaminen huomioidaan kolmessa artikkelissa (Acar, Guo & Saxton 2007, Mohr & Wolfram 2008,

Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006). Bambacas ja Patrickson (2008) haastattelivat australialaisia henkilöstöhallinnon johtajia. Johtajan verbaaliseen viestintään ja viestin lähettämiseen liittyy liiketoimintakontekstin selventäminen sekä ideoiden artikulointi, minkä vuoksi viestinnän täytyisi olla selkeää ja johdonmukaista. Lisäksi viestit olisi hyvä suunnata suoraan individuaalille tasolle, eli suoraan yksilöille. (Bambacas & Patrickson 2008, 57-61.) Vuorovaikutusosaaminen siis korostuu, koska on selvää, että sanoman vastaanottaminen ja merkitysten ymmärtäminen on helpompaa silloin kun viesti tulee interpersonallisesti, eikä esimerkiksi joukkosähköpostina. Asioista viestiminen ja esimerkiksi toimintaohjeet ovat osa päivittäistä johtajan työtä, ja verbaaliseen osaamiseen liittyy se, kuinka viestit lähetetään.

Bambacasin ja Patricksonin (2006) tutkimuksen johtajat olivat sitä mieltä, että vuorovaikutuksen tulisi olla ystävällistä ja uskottavaa sekä johdettavia arvostavaa ja kunnioittavaa. Tutkimuksessa kysyttiin johtajien käsityksiä siitä, millaisia taitoja he odottavat esimiehiltä; toisaalta tutkimus pyrki identifioimaan millaisia vuorovaikutuksen keinoja johtajat käyttävät, jotta he sitouttavat johdettavia organisaatioon. Bambacasin ja Patricksonin (2006) tutkimusta voisi kritisoida sen normatiivisesta tavasta käsitellä vuorovaikutusosaamista, koska johtajilta kysytään heidän käsityksiään vuorovaikutusosaamisesta, joka sitouttaa organisaatioon. Artikkelissa listataan vuorovaikutustaidot, jotka sitouttavat ja tätä voisi pitää kunnianhimottomana tavoitteena tutkimukselle. Tutkimuksen tuloksena johtajat voisivat yksipuolisesti ajatella, että tärkein näistä taidoista on se joka merkitsee, eikä muilla taidoilla ole niin suurta väliä. Lisäksi tutkimuksessa erotellaan mies- ja naisjohtajien käsitykset. Esimerkiksi miesjohtajille tärkeää oli, että johtaja selkeyttää verbaalisella viestinnällään yhtiön liiketoimintaa johdettavilleen. Voidaan kysyä onko tämä jotenkin erityisen tärkeä tutkimustulos, koska se on nimenomaan miesjohtajien käsitys vuorovaikutusosaamisesta ja verbaalisesta viestinnästä. Artikkelissa myös myönnetään, että sen tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan luovat enemmänkin pohjaa johtajien vuorovaikutustaitojen ja organisaatioon sitoutumisen tutkimiselle.

Mohr ja Wolfram (2008) tutkivat saksalaisten johtajien tehokkuutta sekä nais- ja miesjohtajien eroja. Tutkimus oletti, että nais- ja miesjohtajien verbaaliset taidot eroavat toisistaan ja niin myös tulokset osoittivat. He havaitsivat, että miesjohtajien

verbaaliset taidot luokitellaan johdettavien näkökulmasta erityisesti empaattisiksi. Samaan aikaan johdettavat käsittävät naisjohtajien verbaaliset taidot normaaleiksi, eikä sen enempää empatian osoituksiksi. Tutkimuksessa huomattiin myös, että johdettavat käsittävät, että naisjohtajat ovat enemmän huolissaan esimerkiksi johdettavien työn ulkopuolisista ongelmista. Lisäksi tutkimuksesta kävi selväksi, että miesjohtajat saavat tunnustusta vuorovaikutusosaamisestaan toisin kuin naisjohtajat. Tässä tutkimuksessa verbaalisiksi taidoiksi huomioitiin vuorovaikutustaidot eli esimerkiksi tiedon jakaminen, palautteenanto, kyseleminen ja kannustaminen. Toisten huomioon ottaminen ja välittämisen osoittaminen verbaalisesti on osa johtajan vuorovaikutusosaamista, oli hän mies tai nainen. Tämä osaaminen taas liittyy johtajan jokapäiväiseen työhön. (Mohr & Wolfram 2008, 14.) Mohrilla ja Wolframilla (2008) on hyviä huomioita johtajan vuorovaikutusosaamisen luonteesta ja tutkimus tuo lisätietoa siitä millaista vuorovaikutusosaamista johtaja työssään tarvitsee. Kuitenkin tutkimus menee enemmän sukupuolen tutkimuksen puolelle, kuin johtamisen tai viestinnän tutkimuksen, koska sen tulokset paljastavat enemmänkin sukupuolirooleja kuin tutkivat johtajuuden tehokkuutta, niin kuin artikkelin tavoitteissa sanotaan.

Acar, Guo ja Saxton (2007) tutkivat pohjoisamerikkalaisia elinkaarimallien johtajia ja havaitsivat, että verbaaliset taidot ja viestin jakamisen taito ("ability to spread the word") ovat tärkeä osa vuorovaikutusosaamista. Koska elinkaarimalli-johtajien täytyy olla yhteydessä monitahoisiin organisaatioihin ja niin julkisen kuin yksityisen puolen henkilöstöön, vuorovaikutusosaaminen korostuu. (Acar, Guo & Saxton 2007.) Nykyajan työyhteisöt ovat hyvin usein monitahoisia ja usein myös globaaleja organisaatioita, joten tämän tutkimuksen voisi varmasti yleistää moneen organisaatioon, vaikka artikkeli jättää mainitsematta tutkimuksen yleistettävyyden.

Salemin (2008) muutosjohtamisen tutkimuksen mukaan verbaaliset taidot korostuivat vuorovaikutusosaamisessa. Tutkimuksessa painottui yhteisen tiedon luomisen periaate tietotyössä. Tieto luodaan organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin yksilöt muovaavat todellisuutta yhdessä. Silloin kun organisaatiossa ei saada tarpeeksi informaatiota, ei organisaatiossa ole tarpeeksi vuorovaikutusmahdollisuuksia, joten tällainen todellisuuden muokkaaminen jää vähiin. Toisaalta johtajalla on suuri vastuu vuorovaikutuksessa. Kompetentti johtaja viestii avoimesti

ja persoonallisesti tunteet huomioon ottaen (Salem 2008, 338-342). Vuorovaikutusosaamisella näyttää olevan muutosjohtamisessa vielä suurempi rooli kuin jokapäiväisessä johtamisessa. Myös australialaisten henkilöstöhallinnon johtajien käsityksiä kysyttäessä kävi ilmi, että selkeä verbaalinen viestintä on tärkeä osa johtamista. Saman tutkimuksen mukaan vuorovaikutusosaamista pidetään tärkeämpänä kuin kirjoitustaitoa. (Bambacas & Patrickson 2009, 113-114.) Toisaalta vähänkin australialaista työkuultuuria tuntien voisi kritisoida heidän tapansa arvostaa ”small talk” -tyylistä vuorovaikutusosaamista, jolla ei välttämättä ole mitään tekemistä aidon vuorovaikutuskumppanin tunteista välittämisen tai tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutusosaamisen kanssa. Henkilöstöjohtajat palkkaavat esimiestasolle vuorovaikutusosaavia henkilöitä, vaikka henkilöstöjohtajien käsityksien mukaan näiden osaamisalueiden arviointi on erittäin vaikeaa. Tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöstöjohtajat näkivät hyvät viestijät hyvinä johtajina. (Bambacas & Patrickson 2009, 113-114.) Koska vuorovaikutustaitojen arvioiminen on hankalaa, on myös haasteellista arvioida sitä, kuka on hyvä johtaja. Niin kuin jo äskettäin todettiin, tehokkuus ja selkeys korostuvat, koska sanalliset viestit täytyy osata muokata oikein. Huomioitavaa on se, että kompetentti johtaja osaa luoda viestit selkeästi ja tehokkaasti saavuttaakseen tavoitteet (Bambacas & Patrickson 2009, 113-114 ja Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006, 326). Bambacasin ja Patricksonin (2009) tutkimuksesta käy myös ilmi, että viestintätaitoja pidetään tärkeinä, mutta niitä ei osata tunnistaa, eikä niitä voi mitata johtajakandidaateilta. Ehkäpä tuossa, johtajien vuorovaikutusosaamisen tunnistamisessa, on tutkijoille seuraava tutkimusaihe.

Verbaaliset taidot eivät ole ainoita vuorovaikutusosaamisen alueita. Pelkkä viestinnän lisääminen ja oikeiden sanojen löytäminen ei automaattisesti muuta organisaatiota. (Salem 2008, 345.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin muita johtajan vuorovaikutusosaamisen osia.

4.3.3 Kuuntelemisen taito

Vastavuoroisen vuorovaikutussuhteen yksi osa on kuunteleminen. Kuuntelemisen taito vuorovaikutusosaamisen alueena on kiinnostanut tutkijoita, ja siihen on

kiinnitetty huomiota neljässä aineistoon kuuluvassa tutkimusartikkelissa (Bambacas & Patricson 2008, Bambacas & Patrickson 2009, Conrad & Newberry 2011 ja Michael, Leschinsky & Gagnon 2006).

Tarkasteltaessa australialaisten henkilöstöjohtajien käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta johtajat pitivät kuuntelemisen taitoa merkittävänä osa johtajan vuorovaikutusosaamista. Aktiivisella ja tehokkaalla kuuntelulla tarkoitetaan sitä, että henkilöt ovat aktiivisia osallistujia vuorovaikutusprosessissa. Havaittiin, että kuuntelu on erittäin tärkeä osa johtajan vuorovaikutusosaamista myös siksi, että kuuntelussa korostuu vuorovaikutuksen vastavuoroisuus. Kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jossa palautteella on tärkeä rooli, suositaan ja johtajia rohkaistaan tähän. (Bambacas ja Patrickson 2008, 58-61.) Tutkittaessa henkilöstöjohtajien käsityksiä työhönoton kriteereistä kuuntelu nousi merkittäväksi johtavassa asemassa olevien henkilöiden vuorovaikutustaidoksi. Tutkittavat nostivat kuuntelun yhdeksi esimiesten työhönoton kriteeriksi. Havaittiin, että kuunteleminen on tärkeää, jotta työprosesseja voidaan parantaa ja ongelmia voidaan selvittää, minkä vuoksi esimiehiä kannustetaan työntekijöiden kuuntelemiseen. (Bambacas & Patrickson 2009, 113-114.)

Kuuntelemisen taito ei ole hyödyllinen pelkästään tietotyössä. Tutkimusten mukaan myös suorittavassa työssä johtajien olisi syytä kehittää kuuntelemisen taitoa ja avointa vuorovaikutusta. Michaelin, Leschinskyn ja Gagnonin (2006) tutkimat huonekalutehtaan työntekijät pitivät kuuntelua merkittävänä, koska kuuntelemalla johtajat osoittavat tukea. Tukea antavat johtajat taas kehittävät työntekijöiden tehokkuutta. Kuuntelu oli yksi niistä vuorovaikutustaidoista, joita johtajien olisi syytä kehittää ensimmäisenä. Tutkimus tehtiin yhdessä suorittavan työn organisaatiossa ja siksi tutkimusta ei pitäisi yleistää liikaa. Kuitenkin voisi olettaa, että tutkimus olisi yleistettävissä ainakin suorittavaan työhön. Kuuntelemista tähdennetään jo johtajia koulutettaessa, koska vertailtaessa johtamisen opettajien ja johtajien suhtautumista huomattiin, että kuuntelu on yksi opetuksen ydinsanomista. Kuitenkin tutkimuksesta havaittiin, että johtajat arvostivat opettajia enemmän interpersonaalista vuorovaikutusosaamista ja kuuntelua osana sitä. (Conrad & Newberry 2011.) Ehkäpä tulevien johtajien opetuksessa pitäisi siis painottaa vieläkin enemmän kuuntelua.

4.3.4 Palautteenantotaito

Johtajien interpersonaalisia vuorovaikutustaitojen kohdalla palautteenantoa, tavoitteiden asetusta ja johtamistaitoja voidaan pitää suosittuna tutkimuskohteena. Yleensä palaute sidottiin tavoitteisiin ja käsiteltiin yhdeksi johtamisen osa-alueeksi. Toisaalta myös johtajien itse on saatava palautetta. Vaikka tutkimusartikkelien pääfokus olikin muissa interpersonaalisen vuorovaikutusosaamisen alueissa kuin palautteenannossa, viidessä artikkelissa käsiteltiin palautetta (Bambacas & Patrickson 2008, Berman & West 2008, Michael, Leschisky & Gagnon 2006, Mohr & Wolfram 2008 ja Tews & Tracey 2009).

Tavoitteet ovat tärkeitä kaikessa johtamisviestinnässä. Kun tutkittiin henkilöstöjohtajien mielestä tärkeimpiä johtajan interpersonaalisia vuorovaikutustaitoja, huomioitiin johtamisviestintätaito osaksi vuorovaikutusosaamista, koska johtaminen yhteistyökykyisesti ja konsultatiivisesti sekä tilanneriippuvaisesti nähdään tärkeäksi. (Bambacas & Patrickson 2008, 64.) Yhteistyökyvyn ja kontekstisidonnaisuuden voi tulkita vuorovaikutusosaamisen alueiksi. Johtajilta odotetaan yhteistyöjohtamista, joka liittyy interpersonaaliseen vuorovaikutusosaamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation johtotasolta viestitään organisaation sitoutuminen individuaaleihin työntekijöihin, jolloin he myös sitoutuvat työyhteisöön. Havaittiin, että henkilöstöjohtajat pyrkivät siihen, että työntekijät tuntevat, että organisaatio on kiinnostunut heistä. (Bambacas & Patrickson 2008, 62-64.) Jokainen varmasti haluaa ja mielellään työskentelee työpaikalla, jossa arvostetaan ja ollaan kiinnostuneita.

Myös Salemin (2008) tutkimuksessa palaute, yhteistyöjohtaminen ja tavoitteet nousivat esiin tutkittaessa kolmea eri amerikkalaista työyhteisöä muutosjohtamisen näkökulmasta. Havaittiin, että yhteistyöjohtaminen, palaute ja tavoitteet luovat yhteisöön yhteisiä päämääriä, jotka taas auttavat jokaista yksilöä omien tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi palautteen ja tavoitteiden asetuksen huomattiin helpottavan ideoinnissa ja suunnittelussa. (Salem 2008, 342.) Jotta johtaja pystyy yhteistyökykyiseen johtamiseen, hän tarvitsee vuorovaikutusosaamista.

Michael, Leschinsky ja Gagnon (2006) huomasivat, että hyvä palaute on konsultatiivista, sisältörikasta ja oikea-aikaista. Tällaisella palautteella huonekalutehtaan työntekijät paransivat suoritustaan ja tehokkuuttaan. Toisaalta henkilöstöjohtajien käsityksiä tutkittaessa havaittiin, että palautteen täytyy olla tavoitteellista sekä avointa ja rehellistä. Bambacasin ja Patricksonin (2008, 61) tutkittavat näkivät palautteen osana kaksisuuntaista viestintää. Kaksisuuntaisen viestinnän voisi ymmärtää vuorovaikutukseksi, jossa kompetentti johtaja antaa rakentavaa palautetta. Aiemmin kävi selväksi, että kuuntelu ja verbaalinen viestintä ovat johtajan vuorovaikutustaidoista merkittäviä ja että tärkeää on myös se, kuinka viestit lähetetään. Johtajan olisi syytä ottaa toiset huomioon vuorovaikutuksessa, siten myös palautteenannossa (Mohr & Wolfram 2008, 7). Kompetentti johtaja osaa asettaa tavoitteet selvästi ja kääntää organisaation tavoitteet liiketoiminnan kannalta realistisiksi, minkä jälkeen hän osaa viestiä ne innostavasti (Bambacas & Patrickson 2008, 59). Palautteella on suora yhteys työntekijöiden työtehoon ja suoritukseen, koska todettiin, että työntekijät, jotka saavat enemmän palautetta suorittavat työnsä paremmin (Michael, Leschinsky & Gagnon 2006, 21). Vaikka Michaelin, Leschinskyn ja Gagnonin (2006) tutkimus oli suorittavasta työstä, voisi kuvitella, että palautteella on suuri merkitys myös tietotyössä, varsinkin koska palaute ymmärretään osaksi vastavuoroista viestintää eli vuorovaikutusta.

Tutkittaessa johtajien vuorovaikutustaitojen koulutusta ymmärrettiin, että myös johtajat itse tarvitsevat palautetta, jotta he voivat kehittää itseään ja interpersonaalisia taitojaan (Tews & Tracey 2009, 255). Tämä kertoo siis vuorovaikutuksen tärkeydestä ja siitä kuinka organisaation kaikki jäsenet tarvitsevat rakentavaa palautetta, jotta he voivat kehittää itseään. Myös yhdysvaltalaisen kuntien ja kaupunkien johtavan tason työntekijöitä tutkittaessa huomattiin, että palaute on avainasemassa esimerkiksi johtajan emotionaalisen älyn karttumisessa, vaikka vain harvoissa organisaatioissa johtajat antavat tai saavat itsekään palautetta (Berman & West 2008, 747-752). Toisaalta johtajien olisi hyödyllistä kuulla palautetta varsinkin omasta vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä. Niin kuin jo aiemmin todettiin, rakentava ja tavoitteellinen palaute motivoi parempiin suorituksiin. Michaelin, Leschinskyn ja Gagnonin (2006) sanoin voidaan todeta, että vuorovaikutustaidoista johtajien olisi syytä ensimmäisenä kehittää palautteenantotaitoja.

4.3.5 Motivointitaito

Motivointia vuorovaikutuksen osa-alueena, on tutkittu neljässä tutkimusaineiston artikkelissa (Bambacas & Patrickson 2009, Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006, Teven, McCroskey & Richmond 2006 ja Tews & Tracey 2009). Motivoinnin voisi käsittää eräänlaiseksi vuorovaikutuksen alueeksi, jolla sitoutetaan työntekijä tuloksekkaaseen työhön. Tällainen ihmisten sitouttamisen taito on olennainen osa johtajan interpersonaalista vuorovaikutusosaamista (Bambacas & Patrickson 2009, 113-114).

Sharbrough, Simmons ja Cantrill (2006) tutkivat amerikkalaisen suuryhtiön työntekijöitä. Kyseisessä survey-tutkimuksessa kävi ilmi, että kompetentit johtajat motivoivat, koska tutkimuksen mukaan motivointi on yhteydessä työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja viestintätyytyväisyyteen. Motivoinnin seurauksena johdettavien työtyytyväisyys kasvaa ja johtaja nähdään tehokkaampana. Lisäksi huomattiin, että johtajan motivointi on yhteydessä hänen vuorovaikutusosaamiseensa, koska alaiset ovat tyytyväisempiä viestintään silloin kuin johtaja motivoi. Motivoinnilla on positiivinen vaikutus alaisten parempiin suorituksiin ja näin ollen parempaan liikevaihtoon sekä väheneviin työpoissaoloihin. (Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006, 332-336.) Tutkijat huomauttavat tutkimuksen olevan kuitenkin rajallisen, koska se perustuu aistein mitattuihin tuloksiin, eikä siten ole objektiivinen (Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006, 336). Toisaalta tieteellinen tutkimus ei ole koskaan täysin objektiivista.

Tews ja Tracey (2009) tutkivat johtajien viestintä- ja vuorovaikutuskoulutusta. Hotelli- ja ravintola-alan johtajia tutkittaessa kävi ilmi, että johtajien vuorovaikutusosaamisen koulutuksissa yhtenä osa-alueena olisi hyvä olla alaisten motivointitaito. Tutkimuksessa havaittiin, että vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä motivoinnissa, jossa johtaja innostaa alaisia työskentelemään hyvin. Tutkimuksessa tutkittiin ravintola-alan johtajia, jotka viestivät, että organisaatiossa pidetään tärkeänä tuottavuutta ja palvelualltiutta. Huomattiin myös, että haastavat tavoitteet motivoivat ja että johtaja voi omalla esimerkillään inspiroida johdettavia. (Tews & Tracey 2009, 250-251.) Vaikka artikkeli esitteli tutkimusta ravintola-alan johtajien kontekstissa, voisi tätä yleistää muidenkin alojen organisaatioihin. Johtajat itse esimerkillään varmasti

motivoivat johdettaviaan missä tahansa organisaatiossa. Toisaalta tutkittava organisaatio sponsoroi tutkimuksen, joten voidaan pohtia kuinka paljon rahoituksen tuleminen samasta organisaatiosta kuin tutkittava kohde ohjaa tutkimusta tai sen tuloksia.

Teven, McCroskey ja Richmond (2006) tutkivat viestinnän vaikutusta johdettavien käsitykseen johtajastaan ja varsinkin heidän käsityksiä machiavellistisista johtajista. Johdettavia survey-menetelmällä tutkittaessa huomattiin, että jos johtaja nähdään machiavellistisena, vaikuttaa se esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon. Machiavellistinen johtaja tarkoittaa tässä yhteydessä johtajaa, jolle tärkeää on julkinen kuva ja joka tekee mitä tahansa päästäkseen omiin tavoitteisiinsa (Geis & Moon 1981, Tevenin, McCroskeyn & Richmondin 2006, 129 mukaan). Machiavellistinen johtaja nähdään epäkompetenttina ja epäluotettavana. Motivaation puute, johtajan epäkompetenttius ja epäluotettavuus taas johtavat tulosten mukaan huonompiin tuloksiin. (Teven, McCroskey & Richmond 2006, 138-139.)

4.3.6 Vaikuttamisen taito

Vaikuttaminen, johtajan uskottavuus ja vakuuttavuus huomioitiin kolmessa artikkelissa. (Acar, Guo & Saxton 2007, Bambacas & Patrickson 2009 ja Teven, McCroskey & Richmond 2006). Kun johtamisen voi käsittää vaikuttamisen prosessiksi, on mielenkiintoista, että vaikuttaminen huomioitiin vain kolmessa artikkelissa.

Tutkittaessa henkilöstöhallinnon johtajia ja kysyttäessä millaisia liikkeenjohtotaitoja esimiehiltä vaaditaan työhönottotilanteessa, koettiin, että vaikuttamis- ja johtamistaidoilla johtajat pystyvät johtamaan muutosta sekä arvoihin sitoutumista. Näihin taas tarvitaan uskottavia näkökulmia. Hyvät johtajat nähdään hyvinä viestijöinä, eli he saavat ideansa ja organisaation muutokset ja arvot argumentoitua työntekijöille. (Bambacas & Patrickson 2009, 113.) Acar, Guo ja Saxton (2007) havaitsivat haastatteluistaan, että johtajan täytyy olla uskottava, koska ihmisten täytyy pystyä luottamaan häneen. Kolmekymmentä prosenttia haastateltavista korosti

vaikuttavuutta. Varsinkin monitahoisten ja rahankeruuta tarvitsevien, eli esimerkiksi kansalais- ja hyväntekeväisyysjärjestöjen johtajien täytyy olla vakuuttavia.

Johtajan uskottavuus vaikuttaa suoraan työntekijöihin ja siihen kuinka he käsittävät johtajansa. Machiavellismia johtajakontekstissa tutkittaessa havaittiin, että jos johtaja on epäuskottava, vähenee työntekijöiden tuottavuus. Epäuskottavat johtajat nähtiin myös epäkompetentteina, välinpitämättöminä ja epäluotettavina. Johtajan vuorovaikutusosaamisella on merkitys sen kannalta, kuinka vakuuttavana johtaja nähdään. (Teven, McCroskey & Richmond 2006, 138-139.) Vuorovaikutusosaaminen on siis tämänkin seikan vuoksi tärkeä osa johtajan kompetenssia.

4.3.7 Konfliktien ratkaisutaito

Kahdessa tutkimusaineiston artikkelissa konfliktien ratkaisutaidot nähtiin osaksi johtajan vuorovaikutusosaamista. (Conrad & Newberry 2011 ja Salem 2008). Salem (2008) pureutuu konflikteihin ja niiden ratkaisuun tarkemmin. Conrad ja Newberry (2011) taas tyytyvät vain toteamaan, että konfliktien ratkaisutaito on kirjallisuuden pohjalta tärkeää, eikä tämä havainto nouse esiin tutkimushenkilöiden toimesta. Toisaalta voisi ymmärtää, että tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusmateriaalissa keskitytään siihen, kuinka konflikteja vältetään hyvällä interpersonalisella vuorovaikutusosaamisella. Johtajia kannustetaan kuunteluun ja avoimeen vuorovaikutukseen alaisten kanssa. Heitä kannustetaan vastavuoroiseen vuorovaikutukseen, jossa organisaation kaikki jäsenet ovat arvostettuja ja kaikkia kunnioitetaan sekä heidän tarpeensa otetaan huomioon. (Bambacas & Patrickson 2008, 61.)

On tärkeämpää kohdata konfliktit kuin jättää ne käsittelemättä. Konfliktit pitäisi ymmärtää uusien ja vanhojen arvojen sekä näkemysten törmäyksenä, ja varsinkin kun organisaatio on muutoksen keskellä, erilaiset mielipiteet pitäisi ottaa huomioon. (Salem 2008, 342-343.) Kun tutkittiin muutosjohtamista kolmessa yhdysvaltalaisessa organisaatiossa, huomattiin, että konfliktien karttaminen on yhteydessä siihen, kuinka työyhteisön muut jäsenet nähdään. Tutkimuksessa paljastui, että alaiset turvautuivat konfliktitilanteissa hyvin usein esimieheensä mieluummin kuin että olisivat itse yrittäneet työskennellä erimielisyyksien kanssa. (Salem 2008, 343.)

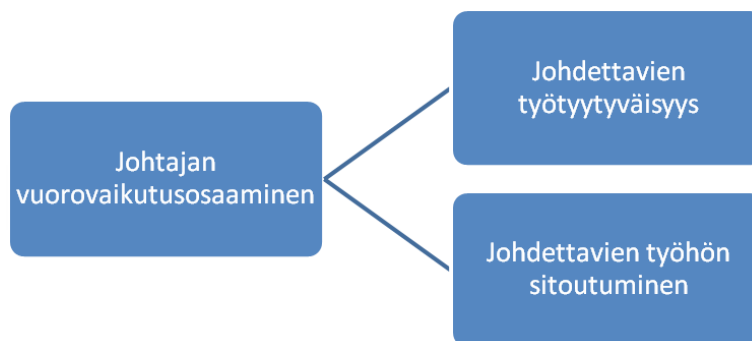
Johtaja tarvitsee siis konfliktinratkaisutaitoja, jotta organisaation ongelmat voidaan ratkaista. Konfliktien kohtaamista olisi mielenkiintoista tutkia vuorovaikutusosaamisen osa-alueena työyhteisöissä ja johtamiskontekstissa enemmänkin. Tämän tutkielman tutkimusmateriaalin perusteella voidaan todeta, että konfliktien ratkaisutaito on yksi johtajien interpersonaalisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen katvealueista.

4.3.8 Verkostoitumistaito

Johtajan verkostoitumistaitoja on tutkittu muiden vuorovaikutus- ja viestintätaitojen lomassa yhdessä aineistoon kuuluvassa artikkelissa (Acar, Guo & Saxton 2007). Sosiaaliset verkostoitumistaidot huomattiin heti viestintätaitojen jälkeen tärkeiksi johtajien taidoksi tutkittaessa elinkaarimallien johtajia. Amerikkalaisia elinkaarimallien johtajia tutkittaessa havaittiin, että verkostoissa tärkeää on pystyä viestimään tilanteen mukaan, koska eri ihmisten kanssa on viestittävä ottaen huomioon eri intressit. Johtajan on huomioitava esimerkiksi se, mistä löytyy uusia jäseniä organisaatioon, kuinka viestiä eri organisaatioista tulevien ihmisten kanssa tai kuinka yhdistää organisaatioita. (Acar, Guo & Saxton 2007, 35.) Elinkaarimallien johtamisessa verkostoitumistaidot korostuvat, koska kyseessä on monen eri tahon johtaminen. Nykyään tämän voi yleistää myös muihin johtajiin, koska työelämä on verkostoitunutta ja on tärkeää kyetä työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi monien tahojen kanssa yhteistyössä. Verkostoitumistaito näyttää olleen melko epäsuosittu teema johtajien vuorovaikutusosaamista tutkittaessa, mutta aihe saattaa toisaalta kuulua enemmän yhteisöviestinnän tutkimuksen puolelle. Toisaalta ehkäpä verkostoitumista voisi tutkia enemmän myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja siihen liittyvän osaamisen teemojen kautta.

4.4 Johtajan vuorovaikutusosaamisen merkitys työyhteisöön

Johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavien työtyytyväisyyteen, viestintätyytyväisyyteen tai organisaatioon sekä työhön sitoutumiseen on ollut viime vuosien aikana suosittu tutkimusaihe. Yli puolesta tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista selviää näiden välinen yhteys (Bambacas & Patrickson 2008, Madlock 2006, Madlock 2008b, Madlock 2008b, Madlock-Kennedy-Lightsey 2010, Mohr & Wolfram 2008, Salem 2008, Teven, McCroskey & Richmond 2006, Tews & Tracey 2009.) Viestintätyytyväisyys luonnollisesti kasvaa, kun johtaja on vuorovaikutukseltaan kompetentti. Yllättävämpää on, että johtajan vuorovaikutus on suoraan kytköksissä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Seuraavan sivun kuviosta 2 huomataan, että johtajan vuorovaikutusosaamisella on yhteys johdettavien työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista sekä näiden linkittymistä johtajan interpersonaaliseen vuorovaikutusosaamiseen.



KUVIO 2 Johtajan vuorovaikutusosaamisella on merkitys johdettavien työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

4.4.1 Osaavalla johtajalla tyytyväisempiä työntekijöitä

Madlock (2008b.) tutki amerikkalaisia työntekijöitä ($n = 220$), eri aloilta sekä erilaisista organisaatioista ja selvitti, että johtajan vuorovaikutusosaaminen on yhteydessä niin työntekijöiden työtyytyväisyyteen kuin viestintätyytyväisyyteenkin. Tutkimus selvitti työntekijöiden käsityksiä johtajansa vuorovaikutusosaamisesta. Kun johdettavat pitivät johtajaansa kompetenttina, heidän työtyytyväisyytensä sekä

tyytyväisyys työpaikan viestintään kasvoi. Tutkimuksessa kävi lisäksi ilmi, että johtajan vuorovaikutuksella on suurempi rooli johdettavien työtuloksiin kuin johtamistyyllillä. (Madlock 2008b., 70-71.) Tästä voisikin päätellä, että on mielekkäämpää tutkia johtajan vuorovaikutusosaamista kuin vanhanaikaisia johtamistyylyjä. Tulokset myös vahvistavat Sharbroughn, Simmons ja Catrillin (2006) tutkimusta, jossa selkeästi huomattiin, että johtajien vuorovaikutusosaaminen ja varsinkin motivointi parantavat johdettavien tyytyväisyyttä. Samansuuntaiset tulokset saatiin myös Madlockin (2008a.) toisesta tutkimuksesta, josta selvisi, että osaavalla johtajalla on työhön sekä työpaikan viestintään tyytyväisempiä alaisia. Myös tässä tutkimuksessa tutkittiin amerikkalaisia työntekijöitä ($n = 275$), joten ainakin amerikkalaisessa kontekstissa on selvää, että johtajan vuorovaikutusosaamisella on merkitystä. Tutkimuksen mukaan johtajan vuorovaikutusosaaminen välittyy nonverbaalisella viestinnällä. Vuorovaikutusosaaminen oli kuitenkin selvempi johdettavan henkilön työtyytyväisyyden ennustaja kuin nonverbaaliviestintä (Madlock 2008a., 93–94). Tutkimus kuitenkin perustuu vain johdettavien käsityksiin asiasta, joten tutkimusta olisi hyvä tehdä lisää, jotain muuta tutkimustapaa käyttäen kuin käsityksiä tutkimalla. Tai ainakin voisi kysyä käsityksiä niin johdettavilta kuin johtajilta itseltään.

Myös työntekijöiden viestintä- ja työtytymättömyyteen on löydetty selitys. Madlock ja Kennedy-Lightsey (2010) tutkivat pohjoisamerikkalaisia työntekijöitä ja löysivät vahvan negatiivisen suhteen johtajan aggressiivisen vuorovaikutuksen ja johdettavien työ- ja viestintätyytyväisyyden välillä. Johtajan huono vuorovaikutus ja varsinkin verbaalinen aggressiivisuus sai työntekijät tyytymättömämmiksi työhönsä ja työpaikkansa viestintään. Johtajan huono vuorovaikutusosaaminen ennakoiki johdettavien tyytymättömyyttä enemmän kuin johtajan positiivinen vuorovaikutus alaisten tyytyväisyyttä. Kun johtaja on vuorovaikutuksessaan huono, vähenee työtyytyväisyys ja organisaatioon tai työhön sitoutuminen. Tämän tutkimuksen mukaan kuitenkin, huonolla vuorovaikutusosaamisella on vieläkin suurempi merkitys työyhteisöön kuin hyvällä. Vaikka tämän tutkimuksen perusteella tällaisia kausaalisuhteita ei voi yleistää kaikkiin organisaatioihin, on ymmärrettävää, että johtajan huono vuorovaikutus pilaa helposti koko työyhteisön ilmapiirin.

Madlock (2006) teki vertailua siitä onko mies- ja naisjohtajilla eroja vuorovaikutusosaamisessa. Tutkimus osoitti, että naisjohtajien vuorovaikutustaidot olivat vahvemmat, ja koska johtajien vuorovaikutusosaaminen on yhteydessä alaisten työtyytyväisyyteen, olivat naisjohtajien alaiset tyytyväisempiä työhönsä kuin miesjohtajien. Työntekijät näkivät naisjohtajat taitavampina viestijöinä. Kuitenkin tämänkaltaisia yleistyksiä täytyy katsoa kriittisesti ja huomata, että kyseisessä tutkimuksessa kyseltiin työntekijöiden käsityksiä, eli tulokset eivät perustuneet esimerkiksi asiantuntijoiden objektiiviseen analyysiin. Antoisinta tutkimuksessa on se, että johtajan viestintäkompetenssilla, olipa johtaja mies tai nainen, on vahva positiivinen yhteys alaisten työtyytyväisyyteen. Vuorovaikutustaitoinen johtaja saa työntekijät viihtymään paremmin työpaikalla. Tämä tekeekin johtajien vuorovaikutusosaamisesta erittäin mielenkiintoisen ja tarpeellisen tutkimusaiheen.

Johtajan vuorovaikutusosaamista ja sen liittymistä työtyytyväisyyteen on tutkittu myös machiavellisin yhteydessä. Machiavellistiselle johtajalle tärkeää on julkinen kuva ja hän tekee mitä tahansa päästäkseen omiin tavoitteisiinsa (Geis & Moon 1981, Tevenin, McCroskeyn & Richmondin 2006, 129 mukaan). Teven, McCroskey ja Richmond (2006) huomasivat yhdysvaltalaisia erilaisissa organisaatioissa työskenteleviä työntekijöitä ($n = 114$) tutkiessaan, että mitä enemmän työntekijät havaitsivat johtajassa machiavellismia, sitä vähemmän he pitivät johtajaa vuorovaikutustaitoisena ja vastavuoroisena. Toisin sanoen siis, mitä paremmat vuorovaikutustaidot johtajalla on, sitä vähemmän alaiset käsittivät johtajan machiavellistiseksi. Johtajien kannattaa kiinnittää huomiota vastavuoroiseen viestintään, vuorovaikutus taas, on aina vastavuoroista, joten vuorovaikutustaitojen kehittäminen on aina paikallaan. Mitä enemmän alaiset pitivät johtajaa machiavellisena, sitä vähemmän he pitivät johtajaa kompetenttina, välittävänä tai luotettavana. Lisäksi johtajan vuorovaikutusosaamisella on merkitys työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon sekä siihen kuinka vakuuttavana johtaja nähdään. (Teven, McCroskey & Richmond 2006, 138-139.) Työyhteisöissä ja organisaatioissa yleensä keskitytään taloudellisen hyödyn maksimointiin, joten tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vuorovaikutuksella on suora yhteys organisaation hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen.

4.4.2 Vuorovaikutusosaamisen merkitys organisaatioon sitoutumisessa

Edellisestä alaluvusta voidaan käsittää, että johtajan vuorovaikutusosaaminen parantaa johdettavien työtyytyväisyyttä. Voisi ajatella, että työtyytyväisyys taas motivoi ja myös sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Kirjallisuus osoittaa selkeästi, että johtajan vuorovaikutusosaamisella on vahva yhteys johdettavien työhön sitoutumiseen. (Bambacas & Patrickson 2008, Bambacas & Patrickson 2009, Madlock & Kennedy-Lightsey 2010 ja Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006). Organisaatioon ja työhön sitoutumisen kannalta johtajien vuorovaikutusosaaminen on välttämätöntä. Tutkimusmateriaalista kävi selvästi ilmi, että ihmisten sitouttamisen taito, eli taito jolla ihmiset saadaan työskentelemään organisaatiolle, on olennainen osa johtajan interpersonaalista vuorovaikutusosaamista (Bambacas & Patrickson 2009, 113-114).

Bambacasin ja Patricksonin (2008) tutkimuksesta selvisi, että vuorovaikutuksen täytyy olla johdonmukaista ja selkeää, jotta työntekijät saavat johdonmukaisia viestejä ja ymmärtävät, että heidän työtänsä ja toimintaansa arvostetaan. Johdonmukainen eli tarkoituksenmukainen ja tehokas vuorovaikutus nähtiin parhaaksi keinoksi parantaa työntekijöiden sitoutumista. Kaksisuuntaista viestintää arvostettiin, koska siinä palaute tulee parhaiten esiin. Palaute ja avoin vuorovaikutus lisäävät työhön sitoutumista, koska työntekijöiden tarpeiden huomioiminen ja työntekijöiden arvostaminen sitouttavat. (Bambacas & Patricson 2008, 60-61.) Toisaalta ihmisten eli työntekijöiden arvostuksen pitäisi olla tärkeää muutenkin kuin työhön sitoutumisen kannalta. Työntekijät sitoutuvat organisaatioon paremmin, kun johtaja asettaa selkeitä, mutta realistisia odotuksia ja tavoitteita, kuuntelee sekä antaa palautetta (Bambacas & Patricson 2008, 61). On ymmärrettävää, että vuorovaikutukseltaan avoimessa työpaikassa, jossa kuunnellaan työntekijöitä, asetetaan selkeitä odotuksia sekä annetaan palautetta työstä, on sitoutuneempia työntekijöitä. Tällöin vuorovaikutusosaamisella nähdään vaikutus alaisten sitoutumiseen. Interpersonaalisten suhteiden kautta työntekijät tuntevat, että he eivät voi esimerkiksi jättää organisaatiota, koska muut työntekijät tai sidosryhmät jäisivät pulaan. (Bambacas & Patricson 2008, 63.) Toisaalta on ehkä hiukan epäilyttävää ja epäeettistä luoda hyviä interpersonaalisia suhteita sen takia, että yritetään pitää hyvät

työntekijät organisaatiossa, vaikka toisaalta on päivänselvää, että huonot suhteet vähentävät sitoutumista, missä tahansa kontekstissa.

Madlockin ja Kennedy-Lightseyn (2010) kyselytutkimus amerikkalaisille työntekijöille paljasti, että työntekijän työyhteisöön sitoutumista vähentää johtajan negatiivinen vuorovaikutus. Myös Sharbrough, Simmons ja Cantrill (2006) huomasivat, että motivointi ja sitä kautta vuorovaikutusosaaminen rakentavat työyhteisöön sitoutumista. Samalla tämän tutkimuksen mukaan työntekijöiden tehokkuus sekä tulokset paranevat, ja mikä parasta organisaation kustannukset vähenevät, koska työntekijöiden suorituskyky paranee ja poissaolot vähenevät.

5 PÄÄTÄNTÖ

Tämän kriittisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli selvittää ja jäsenellä millaisia tutkimuksia johtajien vuorovaikutusosaamisesta on tehty viimeisen kuuden vuoden aikana. Tavoitteena oli myös tehdä yhteenvetoa sekä arviointia tehdystä tutkimuksesta. Tarkoitus ja tavoite toteutuivat, koska tutkielman tuloksissa raportoidaan millaista tutkimusta aiheesta on tehty ja miten tätä tutkimusta on tehty sekä nostetaan esiin tutkimusteemoja. Lisäksi raportoidaan kirjallisuusaineiston pohjalta, millaisia osa-alueita johtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluu ja mihin johtajan vuorovaikutusosaaminen on yhteydessä. Tuloksissa huomioidaan myös tutkimuksen katvealueita.

5.1 Tulosten koonti ja johtopäätökset

Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan sanoa, että verbaalinen viestintätaito, kuun-teleminen taito, palautteenantotaito, motivointitaito, vaikuttamisen taito, konfliktien ratkaisutaito sekä verkostoitumistaito ovat johtajan työssä olennaista vuorovaikutus-osaamista. Lisäksi johtajien vuorovaikutusosaamisen ytimenä voidaan pitää tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Johtajan vuorovaikutusosaaminen sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja parantaa työtyytyväisyyttä.

Verbaalisen viestintätaidon tutkimusta on tehty niin kvantitatiivisesti kuin kvalitatiivisesti ja käsityksiä on kysytty niin johtajilta kuin johdettavilta. Tutkimusteemat vaihtelivat tutkimuksissa, joissa verbaalinen viestintätaito korostui. Esimerkiksi nais- ja miesjohtajien verbaalisen viestinnän erot olivat erityisesti kiinnostaneet (Mohr & Wolfram 2008). Australialaiset henkilöstöhallinnon johtajat käsittivät johtajan hyvän verbaalisen viestinnän selkeäksi ja johdonmukaiseksi viestinnäksi, jossa selvennetään liiketoimintakonteksti ja artikuloidaan ideat. Lisäksi he arvostivat verbaalisen viestinnän kohdentamista suoraan yksilöille tasolle. (Bambacas & Patrickson 2008, 57–61.) Johtajan interpersonaalista vuorovaikutus-osaamista arvostetaan. Kompetentti johtaja viestii avoimesti ja persoonallisesti

tunteet huomioon ottaen (Salem 2008, 338–342). Kompetentti johtaja osaa luoda viestit selkeästi ja tehokkaasti saavuttaakseen tavoitteet (Bambacas & Patrickson 2009, 113–114 ja Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006, 326). Verbaalinen viestintä ja vuorovaikutusosaaminen korostuvat, koska nykyajan johtajien täytyy olla yhteydessä monitahoisiin organisaatioihin (Acar, Guo & Saxton 2007).

Kirjallisuuskatsauksen perusteella huomataan, että johtajien kuuntelemisen taitoa oli tutkittu niin kvantitatiivisesti kuin kvalitatiivisesti. Lisäksi johtajien kuuntelun taitoa oli kysytty niin johtajilta itseltään kuin alaisilta ja niin tietotyössä kuin suorittavassa työssä. Eräässä tutkimuksessa perehdyttiin johtajien ja johtamisen opettajien näkökantoihin tärkeimmistä johtamisviestinnän taidoista. Johtajat tähdensivät interpersonaalista vuorovaikutusosaamista ja kuuntelua osana sitä. He pitivät kuuntelun taitoa tärkeämpänä kuin johtajuuden opettajat, vaikka kuunteleminen on yksi viestintäkoulutuksen ydinsanomista. (Conrad & Newberry 2011.) Myös tehdastyöntekijät pitivät kuuntelua merkittävänä, koska kuuntelemalla johtajat osoittavat tukea ja näin ollen lisäävät työntekijöiden tehokkuutta. Tutkimuksessa todettiin, että kuuntelu oli yksi niistä vuorovaikutustaidoista, joita johtajien olisi syytä kehittää ensimmäisenä. (Michael, Leschinsky & Gagnon 2006, 20–23.) Henkilöstöhallinnon johtajien käsityksiä tutkittaessa huomattiin, että kuuntelussa korostuu vuorovaikutuksen vastavuoroisuus. Kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jossa palautteella on tärkeä rooli, tulisi suosia ja johtajia rohkaistaan tähän. (Bambacas & Patrickson 2008, 58–61.)

Palaute on yhteistyöjohtamista, luo yhteisiä tavoitteita työyhteisöön ja auttaa yksilöä työssään (Salem 2008). Michael, Leschinsky ja Gagnon (2006) huomasivat, että saadessaan hyvää, eli konsultatiivista, sisältörikasta ja oikea-aikaista palautetta suorittavan työn työntekijät paransivat suoritustaan sekä tehokkuuttaan. Palautteen on oltava tavoitteellista sekä avointa ja rehellistä (Bambacas & Patrickson 2008, 61). Niin palautteenantotaitoa kuin motivointitaitoakin on tutkittu monipuolisesti niin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Lisäksi on otettu huomioon sekä johtajien että johdettavien käsityksiä johtajien motivoinnista ja palautteenannosta osana heidän vuorovaikutusosaamistaan. Motivointi on osa sitouttamista. Sen seurauksena johdettavien työtyytyväisyys paranee ja johtaja nähdään tehokkaampana. Motivoinnilla on vaikutus väheneviin työpoissaoloihin ja sitä kautta parempaan liikevaihtoon, lisäksi motivointi lisää johdettavien parempia

suorituksia (Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006, 332–336.) Toisaalta Sharbrough, Simmons ja Cantrill (2006) toteavatkin, että heidän tutkimuksensa on rajallinen, sillä se perustuu empiiriseen aineistoon. Näin ollen tarvitaan lisää esimerkiksi teoreettista tutkimusta aiheesta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että vuorovaikutustaitoinen johtaja on myös vaikuttava (Acar, Guo & Saxton 2007, Bambacas & Patrickson 2009 ja Teven, McCroskey & Richmond 2006). Kun johtamisen voi käsittää vaikuttamisen prosessiksi, on erikoista, että vaikuttaminen huomioitiin vain kolmessa artikkelissa. Bambacas ja Patrickson (2009) havaitsivat haastattelututkimuksessaan, että hyvät johtajat nähdään hyvinä viestijöinä, eli he saavat ideansa ja organisaation muutokset ja arvot argumentoitua työntekijöille. Johtajien vakuuttavuutta oli tutkittu niin määrällisesti kuin laadullisestikin ja tutkimusta oli tehty niin johtajien kuin johdettavien näkökulmista. Johdettavien täytyy luonnollisesti pystyä luottamaan johtajaansa (Acar, Guo & Saxton 2007). Uskottavuus vaikuttaa suoraan työntekijöihin ja siihen, kuinka he käsittävät johtajan. Machiavellismia johtajakontekstissa tutkittaessa havaittiin, että epäuskottavilla johtajilla on tuottamattomampia työntekijöitä. Epäuskottavat johtajat nähtiin myös epäkompetentteina, välinpitämättöminä ja epäluotettavina. Lisäksi todistettiin, että johtajan vuorovaikutusosaamisella on vaikutusta siihen, kuinka vakuuttavana johtaja nähdään. (Teven, McCroskey & Richmond 2006, 138–139.)

Niin sanottuja elinkaarimallien johtajia haastatellut tutkija havaitsi verkostoitumistaidon tärkeyden. Samassa tutkimuksessa myös konfliktien ratkaisutaito huomattiin tärkeäksi osaksi johtajien viestintäosaamista. (Acar, Guo & Saxton 2007.) Konfliktien ratkaisutaitoa ja johtajien verkostoitumista voisi tutkia enemmänkin ja niihin voisi pureutua nimenomaan vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta, koska tässä kirjallisuuskatsauksessa huomattiin, että nämä teemat ovat tutkimuksen katvealueita. Toisaalta ehkäpä verkostoitumis- ja konfliktien ratkaisun taidot eivät ole suoraan vuorovaikutusosaamiseen kuuluvia taitoja, vaan enemmänkin omia johtamisessa tarvittavia taitokokonaisuuksia ja tämän takia niitä oli käsitelty vähemmän johtajan vuorovaikutusosaamisen tutkimuksissa.

Tämän kirjallisuuskatsauksen pohjalta voidaan todeta, että johtajan vuorovaikutusosaaminen on yhteydessä johdettavien tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatioon sekä työhön. Sharbroughin, Simmons ja Cantrillin (2006) tutkimus osoittaa, että motivoivat johtajat saavat johdettavat tyytyväisiksi. Lisäksi Madlockin (2008b.) tutkimuksen tulokset paljastavat, että johtajan vuorovaikutusosaaminen on yhteydessä johdettavan viestintä- ja tyytyväisyyteen. Myös toisesta Madlockin kyselytutkimuksesta (2008a.) selviää, että osaavalla johtajalla on työhön sekä työpaikan viestintään tyytyväisempiä alaisia. Madlock ja Kennedy-Lightsey (2010) huomasivat taas, että johtajan huono vuorovaikutus ja varsinkin aggressiivisuus alentavat johdettavien tyytyväisyyttä. Teven, McCroskey ja Richmond (2006) huomasivat, että johtajan vuorovaikutusosaamisella on merkitystä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja motivaatioon sekä siihen kuinka vakuuttavana johtaja nähdään. Tutkimusta johtajan vuorovaikutusosaamisen liittymisestä johdettavien tyytyväisyyteen on tehty määrällisesti ja laadullisesti, ottaen huomioon niin johtajat kuin johdettavat, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina. Lisäksi, koska näin monissa tutkimuksissa on huomattu samoja asioita johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteydestä johdettavien tyytyväisyyteen, voidaan tuloksia pitää yleistettävänä.

Tutkielman aineisto, niin kvantitatiiviset kuin kvalitatiiviset tutkimukset osoittavat, että johtajan vuorovaikutusosaamisella on vahva yhteys johdettavien työhön sitoutumiseen. Johtajan huono vuorovaikutus vähentää työhön sitoutumista (Madlockin & Kennedy-Lightsey 2010), kun taas hyvät vuorovaikutustaidot ja esimerkiksi motiivointi sekä palaute lisäävät jäsenten sitoutumista työhön ja organisaatioon (ks. esim. Bambacas & Patricson 2008 ja Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006). Johtajan vuorovaikutusosaamista ja sitoutumista oli tutkittu niin johdettavien kuin johtajienkin näkökulmasta. Tulosta voidaan pitää merkittävänä, luotettavana ja yleistettävänä, koska useissa tutkimuksissa havaitaan johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys työhön sitoutumiseen. (Bambacas & Patrickson 2008, Bambacas & Patrickson 2009, Madlock & Kennedy-Lightsey 2010 ja Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006).

5.2 Kirjallisuuskatsauksen arviointia

Koska monissa tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkeleissa oli tutkittu joko johtajien tai johdettavien käsityksiä johtajien vuorovaikutusosaamisesta (kolmessatoista) on mielekästä pureutua siihen mitä tutkittavien käsityksien tutkiminen merkitsee. Vuorovaikutusosaaminen on vuorovaikutukseen osallistuvista riippuvainen prosessi. Yksilöt ovat kompetentteja riippuen esimerkiksi vuorovaikutussuhteesta. Viestintäkompetenssi täytyisi aina arvioida niin yksilön itsensä kuin arvioijan toimesta. (Spitzberg & Cupach 1984, 113–114.) Tämän perusteella voitaisiin siis kyseenalaistaa tutkimukset, joissa on kysytty käsityksiä johtajien vuorovaikutusosaamisesta vain heiltä itseltään tai vain heidän alaisiltaan, niin kuin suurimmassa osassa tämän kirjallisuuskatsauksen aineistosta. Jos tutkimukset kuitenkin pohjautuvat käsitysten tutkimiseen, olisi hyvä tutkia molempien käsityksiä, koska johtajat ja johdettavat näkevät johtajien vuorovaikutusosaamisen eri tavoin. Tavallisten ihmisten käsitykset henkilön vuorovaikutusosaamisesta, eivät ole verrattavissa esimerkiksi asiantuntijaraadin havaintoihin tai keskustelun nauhoittamiseen ja sen koodaamiseen.

Empiirinen tutkimus on tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston keskiössä. Tutkimusartikkelien tutkimustulokset oli saatu tekemällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta ja analysoimalla taikka mittaamalla sitä. Tutkimuksissa konkreettinen ja koottu tutkimusaineisto oli tutkimuksen ytimessä. Toisaalta tutkimuksissa keskiössä näytti olevan myös joko tutkimusmetodi, esimerkiksi keskusteluanalyysi (Clifton 2006) tai teoria, kuten motivointiteoriaa (MLT) testaavassa tutkimuksessa (Sharbrough, Simmons & Cantrill 2006). Yhdessä tutkimuksessa käytettiin teoreettista tutkimusta ottaen LMX -teoria ja rapport management -malli (suhteiden hallinta-malli) tutkimuksen keskiöön, vaikka aineisto perustui narratiiveihin (Campbell, White & Durant 2007).

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tutkimusmateriaalissa on enemmän kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisia tutkimusartikkeleja (ks. taulukko 1 sivulla 36). Tämän kirjallisuuskatsauksen kvantitatiivinen tutkimusmateriaali perustuu pitkälti riippuvuussuhteiden tutkimiseen, joten tulokset perustuvat muuttujien välisiin

yhteyksiin. Täytyy siis varoa kvantitatiivisen datan väärintulkittamista ja muistaa, että vaikka esimerkiksi vuorovaikutusosaavilla johtajilla on tyytyväisempiä johdettavia, ei se suoraan tarkoita sitä, että työyhteisön kaikki ongelmat voidaan ratkaista esimerkiksi johtajien vuorovaikutuskoulutuksella.

Vuorovaikutusosaamisen mittaaminen ja oikean metodin valinta on haastavaa, minkä vuoksi on merkityksellistä, että sitä tutkitaan monipuolisilla menetelmillä, niin kuin tämän kirjallisuuskatsauksen aineistossa. Tämän kirjallisuuskatsauksen kvalitatiivinen tutkimus tuo erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttäen rikasta ja monipuolista tietoa johtajien vuorovaikutusosaamisesta. Laadullinen tutkimus tuo tärkeää tietoa, mutta välillä joutuu kyseenalaistamaan sen totuudenmukaisuuden. Kvantitatiivinen tutkimus aiheesta on varmasti nopeampaa kerätä ja täsmällisempää, mutta saattaa jäädä pintapuoliseksi. (Salem 2008, 344.) Ehkäpä voisi kärjistää, että laadullinen tutkimus erilaisine tutkimusmetodeineen sopii määrällistä paremmin tutkimaan laadullisia asioita, niin kuin johtajan vuorovaikutusosaamista. Kuitenkin edelleen tarvitaan molempia tutkimusmalleja ja tämänkin aiheen tutkimuksessa korostetaan metodien monipuolisuutta, jotta saadaan tieteellistä, luotettavaa ja sovellettavaa tietoa.

5.3 Tutkielman prosessin arviointia

Kriittinen kirjallisuuskatsaus, valittiin tämän pro gradu -tutkielman metodiksi tutkijan mieltymyksiensä vuoksi. Tutkija halusi oppia tärkeitä tiedonhakutaitoja ja halusi ymmärtää syvällisesti systemaattisen ja kriittisen kirjallisuuskatsauksen tekemisen. Tästä tutkielmasta olisi tullut aivan erilainen, jos jo heti alkuun olisi valittu erilainen lähestymistapa aiheeseen. Olisi ollut mielenkiintoista tehdä myös kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusta johtajien vuorovaikutusosaamisesta.

Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella esimerkiksi tutkielman etenemisprosessina. Tämä tutkielma eteni loogisessa järjestyksessä. Ensimmäinen tutustuttiin teoria-alueeseen ja tutkimukseen, sitten suunniteltiin tiedonhaku ja toteutettiin kirjallisuuskartoitus. Näiden jälkeen aineistoon tutustuttiin, siitä karsittiin tutkimuksen kannalta

epärelevantit tutkimukset ja valittiin tämän tutkimuksen kannalta relevantein aineisto. Tämän jälkeen päästiin aineiston lähilukuun, jonka jälkeen analysoitiin ja raportoitiin tulokset. Aineistonhaku ja katsauksen tulokset on raportoitu huolellisesti ja yksityiskohtaisesti.

Tutkielman teoreettista viitekehystä voidaan pitää tarkoituksenmukaisena, koska sen avulla ymmärretään johtamisen sekä vuorovaikutusosaamisen tutkimusta. Tarpeelliset käsitteet ja teemat sekä johtamisen osalta myös teoriat on selvennetty teorialuvussa ja luku 2 jäsentää vuorovaikutusosaamista ja johtamista. Toisaalta kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli tehdä yhteenvetoa ja arviointia tehdystä tutkimuksesta. Koska kirjallisuuskatsauksen tutkimusmateriaali, eli kirjallisuus, oli englanninkielistä, olisi teoriataustaan tutustumisessa voinut painottaa englanninkielisiä lähteitä. Aineiston tutkimusten teemoja käsiteltiin esimerkkien kautta. Aineistoa myös verrattiin tämän tutkielman teoriataustaan.

Mahdollisesti tiedonhakuja olisi voinut ulottaa kymmenen vuoden taakse. Tutkielman alkuvaiheessa tutkija mietti kuinka pitkän ajanjakson kirjallisuudelle valitsee ja päätti paneutua vain viimeisen kuuden vuoden aikaiseen kirjallisuuteen. Jos olisi valittu esimerkiksi vuodesta 2002 ja sen jälkeen julkaistu kirjallisuus, olisi varmasti saatu suurempi aineisto. Tutkija kuitenkin päätti, että on syytä pureutua vain tuoreimpaan kirjallisuuteen. Lisäksi oli hyvä rajoittaa kirjallisuus tiukasti jo alkuvaiheessa, koska tutkija voisi kuluttaa koko aikansa suuremman ja suuremman aineiston etsimiseen. Tiedonhaku rajattiin viimeisen kuuden vuoden aikana tehtyyn tutkimukseen, koska katsottiin näin saatavan aineiston olevan riittävä tämänkaltaiseen opinnäytetyöhön. Koska tarkoituksena oli pureutua siihen, millaista johtajien vuorovaikutusosaaminen on, eikä niinkään vain luetella viime vuosina käytettyjä tutkimusmetodeja, aineisto on melko pieni. Aineiston valintaan kuitenkin perehdyttiin perusteellisesti, ja katsaukseen otettiin mukaan vain kaikista relevantein aineisto käyttäen tieteellisiä perusteita jokaisen artikkelin valinnassa tai poisjättämisessä.

Aineistohaku ja -valinta olivat subjektiivisia, koska tutkija itse päätti, mitkä tutkimukset ovat tämän kirjallisuuskatsauksen kannalta kaikista relevantimmat. Aineiston valinnassa olisi voinut pyrkiä vielä enemmän objektiivisuuteen. Toisaalta täytyy ymmärtää, että tutkija itse tekee valinnat jokaisessa tutkimuksessa ja vaikka

ne perustuvatkin tieteellisiin perusteluihin, ei koskaan voi päästä täyteen objektiivisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen aineistohakuvaiheessa olisi voitu olla vieläkin kriittisempiä ja vaihe olisi voitu suorittaa huolellisemmin sekä enemmän aikaa käyttäen. Tämä kirjallisuuskatsaus saattaisi siis olla aivan erilainen, jos sen olisi tehnyt joku toinen tutkija, koska tutkijan persoona ja valinnat vaikuttavat kuitenkin aina väistämättä tutkimuksen lopputulokseen. Kuitenkin tämä kirjallisuuskatsaus on toistettavissa, koska hakusanat ja -lausekkeet on tallennettu tarkasti (ks. Liite 1).

Aineistonhaussa käytettiin Jyväskylän yliopiston kirjaston tietokantoja. Tähän kirjallisuuskatsaukseen valittiin kirjaston tietokannoista EBSCO:n Communication and Mass Media Complete, Business Source Elite ja Academic Search Elite sekä PsycINFO. Lisäksi käytettiin jonkin verran myös Google Scholaria, joka kuitenkin sopi tähän aineistohakuun erittäin huonosti, koska esimerkiksi hakusanoja on vaikea kohdentaa Google Scholarilla. Esimerkiksi Google Scholar -hakukonetta käyttäen, sanoilla communication skills ja manager, vuosilta 2006–2011 löytyy yli 58 000 tietuetta. Google Scholarissa ei ole Boolean phrase tai thesaurus-toimintoja. Google Scholar sopii paremmin esimerkiksi yhden tutkijan julkaisujen etsimiseen, ei kuitenkaan näin valtavan aiheen tutkimiseen. PsycINFO-tietokanta nimensämukaisesti etsi psykologian tieteenalan julkaisuja. Välillä kuitenkin psykologiassa käytetään erilaisia hakusanoja ja -termejä vuorovaikutusosaamisesta, joka luonnollisesti toi haasteita. Kuitenkin kaikki PsycINFO:n artikkelitietueet seulottiin tarkasti ja pohdittiin kriittisesti mitkä käsitteet kuvaavat tämän vuorovaikutusosaamista siten kun se tässä tutkimuksessa ymmärretään.

EBSCO-tietokanta sopi parhaiten tämän tutkimuksen aineiston kartoitukseen. Kuitenkaan esimerkiksi EBSCO:n monien tietokantojen (esimerkiksi kaikkien kolmen) käyttäminen yhtäaikaan ei kuitenkaan toiminut tähän aiheeseen, koska englanninkieliset sanat manager/leader ja communication tuovat niin paljon tuloksia. Kaikissa tietokannoissa täytyi olla tarkkana siitä, mikä aineisto on relevanttia. Välillä tietokantojen peer review -toiminto toimi huonosti, varsinkin yhdistelmähaussa ja monimutkaisissa hakulausekkeissa. Tämän vuoksi tutkija huomasi, että hakulauseet kannatti pitää mahdollisimman yksinkertaisina. Haasteita toi myös se, mitkä käsitteet tarkoittivat juuri vuorovaikutusosaamista. Lisäksi johtajia hakiessa saattoi tuloksiin tulla esimerkiksi erilaisten harrastusryhmien johtajia tai vetäjiä.

Johtajien viestintäosaamisesta löytyy paljon tieteellistä tutkimusta. EBSCO-tietokantaa käyttämällä löytyy tuhansia osumia johtajien viestintäosaamisesta. Kuitenkin hyvin usein viestintäosaaminen kattaa esimerkiksi medialukutaidon, kirjoitustaidon (spesifimmin esimerkiksi tarjousten kirjoitustaidon), kulttuurien välisen viestintäosaamisen ja nykyään myös sosiaalisen median taidon. Tässä tutkielmassa edellämainitut taidot eivät kuitenkaan olleet relevantteja johtajan vuorovaikutusosaamisen kannalta.

Myös johtajien vuorovaikutusosaamisesta löytyy erittäin paljon materiaalia ja kirjallisuutta. Kirjallisuus perustuu kuitenkin suuresti opetus- ja oppikirjallisuuteen sekä erilaisiin mielipide- ja kolumnikirjoituksiin. Johtamisen konsultteja löytyy maailmasta erittäin paljon ja he kaikki julkaisevat vuosittain paljon kirjallisuutta sekä muuta materiaalia. Tässä tutkimuksessa haluttiin kuitenkin paneutua tieteelliseen ja empiirisesti tutkittuun aineistoon ja näin ollen aineisto valittiin tarkkaan tieteellisiä periaatteita noudattaen. Aineistohaun alkuvaiheessa tutkijalla oli yli sata artikkelitietuetta tallennettuna Refworks-viitteidenhallinta-ohjelmassa. Tämä aineisto käytiin systemaattisesti läpi abstraktien osalta ja siitä seulottiin tämän tutkimuksen kannalta ja tämän tutkimuksen kriteerit täyttävä kirjallisuusaineisto. Tämän jälkeen kymmeniä artikkeleja vielä lähiluettiin ja lopulliseen aineistoon valittiin 17 tieteellisessä aikakauslehdessä julkaistua vertaisarvioitua tutkimusartikkeliä. Aineiston lähilukuvaiheessa tutkijalla oli vapaat kädet analysoida ja ymmärtää asiat näkökulmastaan. Esimerkiksi käsitteestä vuorovaikutusosaaminen käytetään monia eri termejä ja tutkijan täytyi käyttää omaa harkintaa sen suhteen, mitkä käsitteet käsittelivät juuri tämän kirjallisuuskatsauksen aihetta.

Lähilukuvaiheen jälkeen artikkelit analysoitiin tarkemmin sekä teemoiteltiin. Artikkeleja luettiin moneen kertaan, jotta voitiin ymmärtää aineisto yksityiskohtaisesti. Teemoittelun avulla hahmotettiin johtajien vuorovaikutusosaamisen keskeiset aihepiirit. Teemoittelu sopi hyvin analyysimenetelmäksi tähän tutkimukseen, vaikka esimerkiksi jonkinlaista systemaattista koodausta tai tekstianalyysiä olisi voitu harkita.

5.4 Luotettavuus ja sovellettavuus

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuus perustuu tiedonhaun luotettavuuteen ja kattavuuteen. Tähän kirjallisuuskatsaukseen tehtiin systemaattinen haku, joka kohdistui puheviestinnän, taloustieteiden ja psykologian tietokantoihin. Hakusanat ja lausekkeet muodostettiin tarkasti. Kartoitusvaiheessa käytettiin vain EBSCO- ja Psycinfo- tietokantoja sekä jonkin verran Google Scholaria. Muiden tietokantojen mukaan ottaminen olisi voinut tuoda lisää mielenkiintoista ja relevanttia tutkimusta johtajien vuorovaikutusosaamisesta. Tiedonhaku ei koskaan voi olla täydellinen, koska ei voida olla varmoja saadaanko kaikki tutkimus aiheesta mukaan. Kuitenkin tärkeämpää kuin kaikkien mahdollisten tietokantojen mukaan ottaminen, on hakusanojen asettaminen tarkasti. Relevantti kirjallisuus löytyy oikeilla, tarkasti mietityillä hakusanoilla ja -lausekkeilla.

Toisaalta havaittiin, että tietokantojen valinnalla on suuri merkitys kirjallisuuskatsaukseen. Tutkielma on puheviestinnän alalta, joten tiedonhaussa keskityttiin puheviestinnän tutkimukseen. Tutkimusta johtajien vuorovaikutusosaamisesta on tehty paljon myös esimerkiksi psykologiassa. Jos tiedonhaku- ja kartoitusvaiheessa olisi valittu esimerkiksi enemmän psykologian ja taloustieteiden tieteenalojen tietokantoja, olisi tämä tutkielma toisenlainen. Myös samoja tietokantoja sekä samoja hakusanoja ja -lausekkeita käyttämällä kaksi tutkijaa voisi saada erilaiset kirjallisuuskatsaukset kokoon, koska he varmasti tulkitsisivat aineistoa eri tavalla tai nostaisivat kirjallisuudesta esiin erilaisia aiheita. Tämä kirjallisuuskatsaus on systemaattisesti tehty, joten jokainen hakusana on raportoitu (ks. Liite 1) ja kirjallisuuskatsaus siten toistettavissa.

Kattavan tiedonhaun tuloksena tutkimusaineistossa neljä artikkelia oli yhden tutkijan tekemiä artikkeleja (Madlock 2006, 2008a., 2008b., ja Madlock & Kennedy-Lightsey 2010) ja kaksi artikkelia oli yhden tutkijaparin tutkimusraportteja (Bambacas & Patrickson 2008 ja 2009). Seitsemästätoista artikkelista kuusi oli kolmen tutkijan aikaansaannoksia. Periaatteessa tämä seikka ei olennaisesti heikennä luotettavuutta, mutta koska aineisto on kuitenkin suhteellisen pieni, on asia hyvä mainita.

Tiedonhakuun valittiin vain englanninkielisiä hakusanoja, koska oletettiin, että tärkein aiheesta tehty tutkimus on julkaistu englanniksi. Aineiston määrän olisi toki voinut maksimoida kirjoittamalla hakusanoja ja -lausekkeita useilla kielillä esimerkiksi suomeksi tai vaikkapa ranskaksi. Kielen valinnan seurauksena suurin osa tutkimuksista on anglosaksisia ja tutkimusten kontekstit ja tutkimushenkilöt ovat pitkälti englanninkielisistä maista. Tähän kirjallisuuskatsaukseen sisältyvät tutkimukset oli tehty Australiassa, Iso-Britanniassa, Saksassa ja Yhdysvalloissa. Tämä seikka täytyy ottaa huomioon mietittäessä tutkimuksen sovellettavuutta. Voitaisiin ajatella, että katsauksen tulokset ovat sovellettavissa ainakin länsimaissa. Toisaalta ehkä kulttuurierot tuovat haasteita tulosten sovellettavuuteen, koska ainakin erot esimerkiksi suomalaisen ja amerikkalaisen tai australialaisen kulttuurien välillä ovat suuria, varsinkin viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, varmasti myös johtamisessa.

Tutkielman tulokset tuovat näkökulmia johtamisviestinnän kehittämiseen. Tätä kriittistä kirjallisuuskatsausta voidaan soveltaa kaikissa organisaatioissa ja työyhteisöissä, joissa on johtajia. Lisäksi tästä kirjallisuuskatsauksesta voi löytää apuja työtulosten parantamiseen ja tehostamiseen, koska johtajien vuorovaikutusosaaminen on yhteydessä johdettavien työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tutkielman aineisto koostuu monipuolisista kvantitatiivisista ja kvalitatiivisista tutkimuksista, joiden tutkimusaineisto on koottu erilaisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä. Aineistossa on niin tietotyöorganisaatioita kuin suorittavan työn organisaatioita. Lisäksi on tehty haastattelututkimusta ja kyselytutkimusta niin johtajille kuin johdettaville sekä molemmille. Aineistossa on myös otettu huomioon erilaiset johtajat, kuten kaupunginjohtajat, henkilöstöhallinnonjohtajat, yhtiön ylin johto tai keskijohto. Aineistossa on myös keskusteluanalyysiä, narratiivien analyysiä ja monimenetelmällistä tutkimusta. Kaikki nämä seikat parantavat tutkimuksen luotettavuutta ja tämän tutkielman tulokset ovat sovellettavissa monenlaisiin organisaatioihin.

5.5 Tulevaisuudennäkymiä

Tieteellinen tutkimus on aina arvokasta ja tämä kirjallisuuskatsaus on toiminut kiteytyksenä johtajien vuorovaikutusosaamisesta tutkitulle tietelle. Lopuksi on kuitenkin hyvä pohtia millaisia jatkotutkimuskohteita aiheesta olisi. Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan huomata, että tilausta olisi tutkimukselle, joka ei perustu pelkästään empiirisiin lähtökohtiin. Esimerkiksi teoreettista tutkimusta johtajien vuorovaikutusosaamisesta olisi mielekästä tehdä. Tutkimuskentän teoriapuolta ajatellen, johtamisteorioita voisi tarkentaa tieteen keinoin. Olisi tärkeää päivittää johtamisviestinnän teorioita, jotta voitaisiin enemmän tehdä teoreettista tutkimusta aiheesta ja jotta aiheesta saataisiin lisää tietoa.

Metodien kannalta ajateltuna kvantitaativista käsityksiin perustuvaa kyselytutkimusta johtajien vuorovaikutusosaamisesta löytyy. Olisi siis syytä katsoa johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen tulevaisuuteen erinäkökulmasta. Viestinnän ja puheviestinnän tutkimuksessa tulevaisuudessa, vuorovaikutustilanteiden havainnointi ja vuorovaikutustilanteiden koodaaminen tai vaikkapa keskusteluanalyysi saattaisivat tuoda uusia näkökulmia aiheeseen. Monet tähänastiset tutkimukset perustuvat tutkittavien käsityksiin aiheesta, joten mielenkiintoista olisi monipuolistaa tätä tutkimuslähtökohtaa.

Tutkimusta on tehty paljon myös siitä millaisista osioista johtajan vuorovaikutusosaaminen koostuu ja toisaalta on ehkä liiaksikin tarkasteltu sitä, mitkä ovat tärkeitä vuorovaikutusosaamisen osa-alueita. Tulevaisuudessa tutkimuksessa voidaan helposti kurottautua haastavimpiin aiheisiin, kuin vain johtajan vuorovaikutusosaamisen osien listaukseen. Mielenkiintoisia tutkimuskysymyksiä voisi olla miten monin eri tavoin johtajan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa työyhteisön jäseniin ja kuinka vuorovaikutuksen avulla voidaan parantaa esimerkiksi työhyvinvointia.

Vuorovaikutusosaaminen on tärkeä osa johtamista, ja ilmiötä voisi tässä kontekstissa tutkia vieläkin enemmän. Tutkimusta voisi lisätä, koska olisi hyödyllistä, että organisaatiot tunnistavat johtajien viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeän roolin (Bambacas & Patrickson 2009, 117). Tarkoituksenmukaista olisi myös tutkia lisää johtajan interpersonaalisen vuorovaikutusosaamisen vaikutusta johdettavien työhön

ja organisaatioon sitoutumiseen sekä heidän työtyytyväisyyteensä, koska näillä asioilla on yhteiskunnallistakin arvoa. Koska johtajan vuorovaikutusosaamisella on merkitystä johdettavien työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, on vuorovaikutusosaaminen sitä kautta yhteydessä myös organisaation tuottavuuteen. Tällaisia asioita ja niiden suhteita olisi tärkeää tutkia lisää niin puheviestinnän kuin esimerkiksi taloustieteiden tai vaikkapa psykologian näkökulmista. Tarvittaisiin kvantitatiivista tutkimusta johtajien vuorovaikutusosaamiseen kausaaliyhteydestä yhtiön liikevaihtoon. Nykypäivänä puhutaan paljon myös työhyvinvoinnista ja työpaikkakiusaamisesta. Tarvetta olisi siis tutkimukselle, joka perustelee vuorovaikutustaitojen merkityksen työyhteisön ilmapiiriin.

Työelämän tarpeita ajatellen, olisi mielenkiintoista saada lisätietoa tietotyössä tarvittavasta johtajan vuorovaikutusosaamisesta. Nykypäivän johtaminen on erilaista. Organisaatiot ovat lineaarisia sekä tiimit ja työntekijät ovat entistä enemmän itseohjautuvia. Johtajat ja johdettavat ovat samantarvoisessa asemassa tai johdettava saattaa esimerkiksi olla johtajaa pätevämpi, kokeneempi tai etevämpi. Miten tällaiset seikat vaikuttavat työntekijöiden vuorovaikutussuhteisiin ja vuorovaikutusosaamiseen? Työelämä on yhä enemmän globaalimmin verkottunutta. Kollegat tulevat eri maista ja kulttuureista sekä tiimit voivat olla hajautettuja eri puolille maata tai maailmaa. Johtajan vuorovaikutusosaamisen tutkiminen (kulttuurisesti) hajanaisissa organisaatioissa olisi tärkeää ja mielenkiintoista. Millaisia haasteita kulttuurienväliset viestintäerot tuovat johtajien vuorovaikutukseen? Tutkimusaiheisiin liittyen, johtajien vuorovaikutusosaamista olisi nykypäivänä ja tulevaisuudessa mielenkiintoista tutkia myös esimerkiksi virtuaalimaailmassa. Esimerkiksi virtuaalitiimien johtamisessa tarvitaan varmasti aivan erilaisia vuorovaikutustaitoja kuin kasvokkain johtamisessa.

Kun tiedetään, että johtajan hyvä vuorovaikutusosaaminen merkitsee tyytyväisiä ja sitoutuneita työntekijöitä, olisi mielenkiintoista tutkia sitä kuinka johtajista tehdään vuorovaikutusosaavia. Kuinka suuri vaikutus esimerkiksi viestintä- ja vuorovaikutuskoulutuksella on johtajien osaamiseen ja sitä kautta sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Toisaalta mielenkiintoisia tutkimuskysymyksiä voisi olla myös kuinka tukea johtajien oppimista ja vuorovaikutusosaamisen oppimista?

KIRJALLISUUS

Acar, M., Guo, C. & Saxton, G. D. 2007. Managing effectively in a networked world. *Public Manager* 36, 33-38.

Bambacas, M. & Patrickson M. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management* 12, 51-72.

Bambacas, M. & Patrickson M. 2009. Assessment of communication skills in manager selection: some evidence from Australia. *Journal of Management Development* 28, 109-120.

Barge, J. K. 1994. *Leadership. Communication skills for organizations and groups.* NY: St. Martin's Press, Inc.

Berman, E. M. & West, J. P. 2008. Managing emotional intelligence in U.S. cities: A study of social skills among public managers. *Public Administration Review* 68, 742-758.

Bies, R. J. & Shapiro, D. L. 1987. Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research* 1, 199-218.

Blaxter, L., Hughes, C. & Tight, M. 1996. *How to Research.* Buckingham: Open University Press.

Campbell, K. L. 2004. Desperately seeking feedback: A model of feedback-seeking based on leader-member exchange and communication antecedents. Paper presented at the Annual Convention of the National Communication Association, Chicago.

Campbell, K. S., White, C. D. & Durant, R. 2007. Necessary evils, (in)justice, and rapport management. *Journal of Business Communication* 44, 161-185.

Clifton, J. 2006. A conversation analytical approach to business communication. *Journal of Business Communication* 43, 202-219.

Conrad, D. & Newberry, R. 2011. 24 Business Skills: Attitudes of Human Resource Managers versus Business Educators. *American Communication Journal* 13, 4-23.

Cooper, H. M. 1984. *Integrating Research. A Guide for Literature Reviews.* 2nd ed. Newbury Park, California: Sage.

Craswell, G. 2005. *Writing for Academic Success. A Postgraduate Guide.* Thousand Oaks, California: Sage.

Daly, J. A. 1994. Assessing Speaking and listening: Preliminary considerations for national assessment. Teoksessa Speech Communication Association Summer Conference, 1994. Proceedings and prepared remarks from the 1994 summer conference on Assessing college student competency in speech communication". Annadale, VA: Speech Communication Association.

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. & Oonstenveld, W. 2010. Leadership = Communication? The Relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *J Bus Psychol* 25, 367-380.

Fairhurst, G. T. 2007. Discursive Leadership. In *Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks, California: Sage.

Fink, A. 1998. *Conducting Research Literature Reviews*. Thousand Oaks, California: Sage.

Geis, F. L. & Moon, T. H. 1981. Machiavellianism and deception. *Journal of Personality and Social Psychology* 41, 766-775.

Gilbert, N. 2006. *Reviewing Existing Research. From postgraduate to social scientist*. London: SAGE Publications Ltd.

<<http://srmo.sagepub.com.ezproxy.jyu.fi/view/from-postgraduate-to-social-scientist/n2.xml?rskey=z4JLAz&row=1>>. Viitattu 13.10.2011.

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

Hart, C. 2006. *Doing a literature review. Releasing the social science research imagination*. Thousand Oaks, California: Sage.

Hicks, J. M. 2011. Leader communication styles and organizational health. *The Health Care Management* 30, 86-91.

Hogan, R. & Warrenfeltz, R. 2003. Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Development* 2, 74-84.

Hoyle, R. H., Harris, M. J. & Judd, C. M. 2002. *Research methods in social relations*. 7th ed. South Melbourne, Victoria: Nelson Thomson Learning.

Huotari, M-J., Hurme, P & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hyvärinen, M-L. 2011. *Työelämään yhdistetty vuorovaikutuskoulutus farmasiassa. Prologi. Puheviestinnän Vuosikirja, 2011: 102-106*.

Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. *Suora Yhteys. EVA. Helsinki: Taloustieto*. <http://www.sulava.com/wp-content/uploads/2011/05/suora_yhteys.pdf> Viitattu 18.5.2011.

Jaakkola, R. 1995. Työelämän ja koulutuksen käsitteistä. Teoksessa R. Turpeinen (toim.) Ammattitutkintojen ja näyttökokeiden teoreettisia perusteita, 113-127. Helsinki: Opetushallitus.

Kain, P. 1998. How to do close reading. Writing Center Harvard University. <<http://www.fas.harvard.edu/~wricntr/documents/CloseReading.html>>. Viitattu 24.5.2011.

Kinnunen, T. & Liukkonen, M. 2011. Suomalaisista yli 40 prosenttia huolissaan työssä jaksamisestaan. <<http://www.deeplead.com/main.aspx?id=5&sivu=47&o=47&kpl=40&ok=37>>. Viitattu 18.5.2011.

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

Laaksonen, V. 2010. Lasten vuorovaikutustaidot tutkimuksen kohteena. T. Valkonen, M. Siitonen ja M. Valo. Toim. Prologi: Puheviestinnän Vuosikirja. 2010. 6-24.

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, Humanistinen tiedekunta. <<http://www.jyu.fi/mehu>>. Viitattu 11.4.2012.

Madlock, P. E. 2006. Do differences in displays of nonverbal immediacy and communicator competence between male and female supervisors effect subordinate's job satisfaction. Ohio Communication Journal 44, 61-77.

Madlock, P. E. 2008a. Employee satisfaction: An examination of supervisors' communication competence. Human Communication. A Publication of the Pacific and Asian Communication Association 11, 87-100.

Madlock, P. E. 2008b. The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. Journal of Business Communication 43, 61-78.

Madlock, P. E. & Kennedy-Lightsey, C. 2010. The effects of supervisors' verbal aggressiveness and mentoring on their subordinates. Journal of Business Communication 47, 42-62.

Marshall, S. P. 1990. Generating good items for diagnostic tests. Teoksessa N. Frederiksen, R. Glaser, A. Lesgold & M.G. Shafto (toim.), Diagnostic monitoring of skill and knowledge acquisition. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

McLean, S. 2005. The Basics of Interpersonal Communication. Boston, MA: Pearson Education, Inc.

Michael, J. H., Leschinsky, R. & Gagnon, M. A. 2006. Production employee performance at a furniture manufacturer: The importance of supportive supervisors. Forest Products Journal 56, 19-24.

Mintzberg, H. 1973. The nature of managerial work. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, Inc.

Mohr, G. & Wolfram, H-J. 2008. Leadership in the context of gender: The role of leaders' verbal behaviour. *Business Academy of Management* 19, 4-16.

Moore, N. 2000. How to do research. The complete guide to designing and managing research projects. 3rd ed. London: Library Association Publishing.

Morley-Warner, T. 2009. Academic Writing is... A guide to writing in a university context. Sydney: CREA Publications.

MOT- sanakirja. 2011. MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus ja Kielikone Oy.
<<http://mot.kielikone.fi.ezproxy.jyu.fi/mot/jyu/netmot.exe?motportal=80>>. Viitattu 8.5.2011.

Mueller, B. H. & Lee, J. 2002. Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication* 39, 220-244.

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

Myers, K. K. 2010. Workplace relationships and member negotiation. Teoksessa: S. W. Smith ja S. R. Wilson. *New Directions in Interpersonal Communication Research*. 2010. Thousand Oaks, California: Sage.

Nardon, L., Steers, R. M. & Sanchez-Runde, C. J. 2011. Seeking common ground: Strategies for enhancing multicultural communication. *Organizational Dynamics* 40, 85-95.

Northouse, P. G. 2007. Leadership. Theory and practice. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

ONKI – Ontologiakirjastopalvelu. 2011. Semanttisen laskennan tutkimusryhmä. FinnONTO. Aalto yliopisto & Helsingin yliopisto.
<<http://onki.fi/fi/browser/search/yso?&os=yso&c=yso+p8343>>. Viitattu 9.5.2011.

Penley, L. E. & Hawkins, B. 1985. Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal* 28, 309-326.

Purhonen, P. 2008. SME internationalization as a challenge to interpersonal communication competence. *Journal of Intercultural Communication* 10, 6-11.

Purhonen, P. 2012. Interpersonal communication competence and collaborative interaction in SME internationalization. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 178.

- Puro, J-P. 2002. *Ekonomia. Esimiehen viestintätaidot*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. *Studies in Humanities* 128. Jyväskylän yliopisto.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 9.8.2012.
- Salem, P. 2008. The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communication: An International Journal* 13, 333-348.
- Sharbrough, W. C., Simmons, S. A. & Cantrill, D. A. 2006. Motivating language in industry. *Journal of Business Communication* 43, 322-343.
- Sorenson, R. L. & Savage, G. T. 1989. Signalling participation through relational communication. *Group Organization Management* 4, 325-354.
- Spitzberg, B. H. 1983. Communication competence as knowledge, skill and impression. *Communication Education* 32, 323-328.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal communication competence*. California, Beverly Hills: Sage.
- Stoykov, L. 2007. Nature and definitions of business communication. *Language in India* 7, 2-37.
- Teven, J. J., McCroskey, J. C. & Richmond, V. P. 2006. Communication correlates of perceived machiavellism of supervisors: Communication orientations and outcomes. *Communication Quarterly* 54, 127-142.
- Tews, M. J. & Tracey, J. B. 2009. Helping managers help themselves. *Cornell Hospitality Quarterly* 50, 245-258.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki: WSOY.
- Tutkimuseettiset ohjeet. 2009. Jyväskylän yliopisto.
<<https://staff.jyu.fi/Members/matukuiv/Tietosuoja/Tutkimusetiikka/?searchterm=eettiset%2520ohjeet>>. Viitattu 26.5.2011.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Studies in Humanities* 7. Jyväskylän Yliopisto.
- Valo, M. 1995. Taidot puheviestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa. Teoksessa M. Valo (toim.) *Haasteita puheviestinnän opetukseen*. Jyväskylän Yliopisto. *Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja* 14, 67–81.

Valo, M. 2011. Vuorovaikutuksen tutkimus – tiedettä tiedon ja hyödyn vuoksi. Pääkirjoitus. Prologi, Puheviestinnän vuosikirja 2011, 4-6.

Viestintäkompetenssi ja vuorovaikutustaidot — Humanistinen tiedekunta. 2012. Jyväskylän yliopiston puheviestinnän verkkosivut. <<https://www.jyu.fi/hum/laitokset/viesti/oppiaineet/puh/tutkimus/painoalueet/viestinta/akompetenssi-ja-vuorovaikutustaidot>>. Viitattu 27.7.2012.

Winter, J. K., Neal, J. C. & Waner, K. K. 2001. How male, female and mixed-genders groups regard interaction and leadership differences in the business communication course. *Business Communication Quarterly* 64, 43-58.

Yukl, A. G. 2006. *Leadership in organizations*. 6th ed. NJ: Pearson/Prentice Hall.

Yukl, G. & Falbe, C. M. 1990. Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology* 75, 132-140.

Liite 1 Keskeisimmät tiedonhaussa käytetyt hakusanat ja -lausekkeet

1. "Communication competence" AND "leader*" OR "manage*"
2. "Communication competence" AND "super*"
3. "Communication skill" AND "manage*" OR "leader*"
4. "Communication skill*" AND "super*"
5. "Social interaction skill" AND "leader*"
6. "Social interaction skill" AND "manage*"
7. "Social interaction skill" AND "super*"
8. "Communication efficacy" AND "manage*"
9. "Communication efficacy" AND "leader*"
10. "Communication efficacy" AND "super*"
11. "Interaction skill*" AND "leader*"
12. "Interaction skill*" AND "manage*"
13. "Interaction skill*" AND "super*"
14. "Interpersonal communication competence" AND "manage*"
15. "Interpersonal communication competence" AND "leader*"
16. "Interpersonal communication competence" AND "super*"
17. "Relational competence" AND "leader*"
18. "Relational competence" AND "manage*"
19. "Relational competence" AND "super*"
20. "Speech communication skill*" AND "manage*"
21. "Speech communication skill*" AND "leader*"
22. "Speech communication skill*" AND "super*"
23. "Speech communication skill*" AND "chief*"
24. "Speech communication skill*" AND "director"
25. "leader" OR "leadership" AND "interpersonal communication"

26. "superior subordinate relationship" OR "supervisor" AND "communicative competence"
27. "social skills" OR "interpersonal relations" AND "management" OR "superior subordinate relationship" OR "supervisor"
28. "communicat* competence" OR "communication skill*" AND "leader*" OR "manage*"
29. "transformational leadership" OR "management" AND "communication skills" OR "interpersonal communication"