

Haavoittuvuus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa

Fanni Aalto

Maisterintutkielma

Viestintä

Kieli- ja
viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2022

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Fanni Aalto	
Työn nimi Haavoittuvuus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa	
Oppiaine Viestintä	Aika Kevät 2022
Työn laji Maisterintutkielma	Sivumäärä 68
Tiivistelmä <p>Tämän työn tavoitteena on kuvata mitä haavoittuvuus on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa johtajien ja alaisten näkemysten ja kokemusten mukaan. Tavoitteeseen vastattiin neljän tutkimuskysymyksen avulla: 1) miten haavoittuvuus määritellään, 2) miten haavoittuvuus ilmenee, 3) mikä mahdollistaa tai estää haavoittuvuuden ja 4) mikä merkitys haavoittuvuudella on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla haastatteleamalla sekä alaisia että johtajia eri organisaatioista. Molempien osapuolien näkemysten ja kokemusten sisällyttämisen avulla haavoittuvuudesta pystyttiin saamaan mahdollisimman monipuolisesti näkökulmia. Analyysimenetelmänä hyödynnettiin laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysia.</p> <p>Tulokset osoittavat haavoittuvuuden olevan syvällistä itsestäkertomista ja avoimuutta, tunteiden kokemista ja hyväksymistä, luottamusta, luonnollinen osa vuorovaikutussuhteita, epävarmuutta ja riittämättömyyttä sekä valtaa. Haavoittuvuus kytkeytyy oleellisesti myös luottamuksen muodostumiseen. Haavoittuvuus ilmenee johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa nonverbaalisesti ja tilanteisena, kuten esimerkiksi palautetta antaessa, yt-neuvotteluissa, työpaikkakiusaamisen yhteydessä sekä epävarmoissa ja ennakoimattomissa tilanteissa.</p> <p>Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa haavoittuvuutta voidaan mahdollistaa kuuntelevalla, empaattisella, kunnioittavalla ja rohkaisevalla vuorovaikutuskäyttäytymisellä ja haavoittuvuuden sallivalla johtamistyyllillä. Vastaavasti varautunut, ylimielinen ja epäeettinen vuorovaikutus hankaloittavat ja estävät haavoittuvuuden toteutumista. Haavoittuvuudella on oleellinen merkitys työn mielekkyyden lisääntymisessä. Puolestaan haavoittuvuuden puuttuminen tuo merkittäviä haasteita työn tekemiselle ja siinä kehittymiselle. Tämä työ tarkastelee haavoittuvuutta itsenäisenä ilmiönä ja laajentaa sen käsittelyä työelämän vuorovaikutussuhteisiin. Tämän työn tuloksilla pystytään tuomaan lisää ymmärrystä haavoittuvuudesta luonnollisena ja kaikkia koskettavana vuorovaikutusilmiönä, jonka toteutumisella on keskeinen vaikutus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden laatuun ja edelleen työmotivaatioon sekä työhyvinvointiin.</p>	
Avainsanat Haavoittuvuus, johtaja-alaisvuorovaikutussuhde, johtajuus, viestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka	
Muita tietoja	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Haavoittuvuus osana vuorovaikutusta.....	3
2.1 Haavoittuvuus osana vuorovaikutussuhteita	3
2.2 Haavoittuvuus luottamuksen edellytyksenä vuorovaikutussuhteissa	5
2.3 Haavoittuvuus riskinottona vuorovaikutuksessa.....	7
3 Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde	12
4 Tutkimuksen toteutus	16
4.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	16
4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	16
4.3 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus	19
4.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	21
5 Haavoittuvuus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa.....	24
5.1 Haavoittuvuuden merkityksenannot	24
5.2 Haavoittuvuuden ilmeneminen	32
5.3 Haavoittuvuuden mahdollistuminen	38
5.4 Haavoittuvuuden merkityksellisyys.....	45
6 Pohdinta	50
7 Tutkimuksen arviointi	54
8 Päättäntö	60
Kirjallisuus.....	63
Liitteet	67
Liite 1 Aineiston luokittelu	67
Liite 2 Haastattelurunko.....	68

1 Johdanto

Haavoittuvuus on luonnollinen osa vuorovaikutussuhteita ja universaali kaikkia koskettava ilmiö (Fineman 2013, 20; Herring 2016, 21–24). Toisin kuin monesti haavoittuvuuden saatetaan mieltää olevan jonkinlaista heikkoutta, epäonnistumista tai jopa uhkaavaa, sillä on myös työelämän vuorovaikutussuhteita syventävä merkitys. Haavoittuvuuden ja johtajuuden välistä suhdetta tarkastellut yhdysvaltalainen sosiaalityön tutkija Brené Brown (2018; 2020) on korostanut teoksessa ja esitelmässään haavoittuvuuden merkitystä johtajuuden ja työelämän vuorovaikutussuhteiden syventäjänä ja mahdollistajana. Brown (2018, 19) määrittelee haavoittuvuuden olevan tunne, jota koetaan epävarmuuden kokemusten, riskien ottamisen ja tunnetason altistumisten hetkissä. Brownin mukaan haavoittuvuus on rohkeutta olla läsnä vuorovaikutuksessa etenkin silloin, kun ei voida olla varmoja miten tilanne tulee etenemään.

Tässä työssä haavoittuvuutta tarkastellaan johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteen kontekstissa. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on yksi merkittävä osa työntekoa ja työyhteisössä olemista. Työelämän vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhteiden laatu kaikkiaan kytkeytyvät työntekijän työskentelymotivaatioon, työssäjaksamiseen ja sitoutumiseen työpaikkaa kohtaan (Pennanen 2018, 43–44). Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde ja siinä saadut kokemukset luottamuksesta ja sen muodostumisesta vaikuttavat suhteen laatuun ja dynamiikkaan (Nienaberin, Hofeditzin ja Romeiken 2015, 17).

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet ovat johtajan vastuun ja velvoitteiden sekä valta-asetelman läsnäolon vuoksi luonteeltaan lähtökohtaisesti hierarkkisia. Asemaan pohjautuva hierarkkisuus asettaa alaisen johtajaa haavoittuvampaan asemaan ja vaikuttaa samalla esimerkiksi luottamuksen muodostumiseen (Nienaber, Hofeditz ja Romeike 2015, 4). Hierarkkisuuteen perustuen onkin hyvin mielenkiintoista tutkia haavoittuvuuden ilmenemistä nimenomaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa, minkä vuoksi tässä työssä ollaan kiinnostuneita kuulemaan sekä johtajien että alaisten näkemyksiä haavoittuvuudesta.

Haavoittuvuus vuorovaikutuksessa voi tarkoittaa esimerkiksi rohkeutta ja rehellisyyttä jakaa sekä sanoittaa arkaluontoisia kokemuksia ja tunteita vuorovaikutuskumppanille (Lencioni 2012, 27–28; Moldjord & Iversen 2015, 232–233). Haavoittuvuuden luonnehditaan toisaalta olevan myös riskin ottamista vuorovaikutussuhteissa (Mayers, Davis & Schoorman 1995, 712). Ymmärrettävästi riskin ottaminen ei aina automaattisesti tunnu mielekkäältä, etenkin jos ei pystytä olemaan varmoja vuorovaikutuskumppanin hyväntahtoisuudesta ja luottamuksenarvoisuudesta. Haavoittuvuus on olennainen osa vuorovaikutussuhteita ja samalla myös luottamuksen muodostumista (Mayers, Davis & Schoorman 1995, 712; Nienaber, Hofeditz & Romeike 2015, 17).

Tämän työn keskeinen tutkittava ilmiö on vuorovaikutuksessa ilmenevä haavoittuvuus, jota tarkastellaan johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteessa. Työn tavoitteena on määritellä mitä haavoittuvuus on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa johtajien ja alaisten näkemysten ja kokemusten mukaan. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet ja niissä viestiminen ovat samalla laajemmin osa työyhteisöjen vuorovaikutuskulttuureja, joiden laatu heijastuu aina työhyvinvointiin saakka. Ymmärtämällä haavoittuvuuden merkitystä ja roolia johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteessa, voidaan auttaa muodostamaan työhyvinvointia lisääviä ammatillisia vuorovaikutussuhteita ja luottamusta (Brown 2018). Kaikkiaan johtajuuteen liittyy aina myös moraalinen vastuu ja velvoite edistää alaisten ja koko työyhteisön hyvinvointia (Ruben & Gigliotti 2019, 29; 140–142; 147). Täsmällisempi ymmärrys haavoittuvuudesta osana vuorovaikutusta voi toimia johtajille apuna alaisten, työyhteisöjen ja työelämän vuorovaikutuskulttuurien kehittämisessä.

2 Haavoittuvuus osana vuorovaikutusta

2.1 Haavoittuvuus osana vuorovaikutussuhteita

Haavoittuvuus on verrattain melko vähän tutkittu ilmiö, joka kuitenkin ilmenee osana vuorovaikutussuhteita. Haavoittuvuutta on sivuttu ja käsitelty usean eri alan tutkimuskirjallisuudessa, joita tässä tekstissä seuraavaksi käydään läpi.

Vironkankaan, Liuskin ja Kurosen (2020) mukaan Wisner (1993) kertoo haavoittuvuuden alunperin muodostuneen teoreettisesti ja analyttisesti tarkasteltavaksi ilmiöksi ympäristötieteiden kautta. Haavoittuvuutta on lähestytty tässä ympäristötieteiden kontekstissa tarkastelemalla miten esimerkiksi erilaiset taloudelliset tai ympäristölliset kriisit ovat vaikuttaneet laajemmin erilaisiin ihmisryhmiin ja näiden haavoittuvuuteen.

Vironkankaan, Liuskin ja Kurosen (2020) kirjallisuuskatsauksen mukaan erilaiset ihmisryhmät, kuten lapset, vanhukset, vähemmistöt ja erilaisten katastrofien uhrit mielletään haavoittuvaisiksi. Toisin sanoen haavoittuvuutta on tarkasteltu erilaisiin ryhmiin liitettävänä piirteenä ja ominaisuutena, joka kuvastaa esimerkiksi erilaisten ympäristöstä tai yhteiskunnasta kumpuavien uhkien ja haittojen ryhmiin kohdistuvia vaikutuksia. Sosiaalityön kontekstissa haavoittuvuutta on tarkasteltu nimenomaan yksilön heikkoon sosioekonomiseen ja yhteiskunnalliseen asemaan liittyvänä ominaisuutena (ks. esim. McEntire 2011; Vironkannas, Liuski & Kuronen 2020, 1).

Monet tutkijat kuten Herring (2016, 21–24) ja Fineman (2013, 20) ovat kuitenkin tarjonneet rinnalle omana koulukuntanaan näkemystä siitä, että haavoittuvuus tulisi nähdä kaikkia ihmisiä koskettavana universaalina ja holistisena ilmiönä ja olotilana sen sijaan, että tiettyjä ihmisiä tai ihmisryhmiä määritellään haavoittuvaisiksi.

Herring (2016) argumentoi ihmisen terveyden tarkoittavan haavoittuvuutta siinä, miten haavoittuvuuden kokemisella on kolminainen luonne fyysisenä, emotionaalisenä ja sosiaalisena tilana. Haavoittuvuus on ihmisluonnolle ominaista ja jatkuvaa monenlaisten kehollisten, emotionaalisten ja sosiaalisten haittojen kohtaamista (Herring 2016, 24).

Näin ollen yksilöllä ei ole mahdollisuutta kontrolloida tai ennakoida kaikkia asioita ja sosiaalista kanssakäymistä ympärillään, jolloin saatetaan kokea haavoittuvuutta. Tämän näkökulman avulla haavoittuvuuden tarkastelu voidaan liittää myös viestinnän ja vuorovaikutuksen tasolla tarkasteluun, sillä vuorovaikutustilanteisiin vuorovaikutuskumppanien kautta liittyy usein vaihtelevissa määrin epävarmuutta, kyvyttömyyttä ennakoida tilanteita ja niiden yksilöön kohdistuvia vaikutuksia. Erilaiset vuorovaikutustilanteet saattavat nostattaa pinnalle haavoittuvuuden kokemuksia, joita tässä työssä lähestytään työelämän kontekstissa nimenomaan johtajien ja alaisten vuorovaikutussuhteissa perustuen heidän kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä.

Kaikkiaan työympäristössä ei pystytä toimimaan täysin autonomisesti ja itsenäisesti, vaan siinä ollaan aina jollain tavoin sosiaalisesti riippuvaisia toisista ihmisistä, kuten esimerkiksi omasta johtajasta ja kollegoista. Työyhteisö muodostuu vuorovaikutussuhteista eri tasojen johtajien, alaisten ja kollegoiden välillä. Työyhteisön jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, vaikuttavat toinen toisiinsa, jakavat työtehtäviä sekä pyrkivät saavuttamaan asetetut tavoitteet yhdessä (Mikkola & Valo 2020, 4–5). Työelämän ja työyhteisöjen kontekstissa sosiaalisen keskinäisriippuvuuden yhteydessä voidaan puhua asemaan ja toisaalta omien kykyjen rajallisuuteen liittyvästä haavoittuvuudesta.

Haavoittuvuus on luonnollinen osa vuorovaikutussuhteita, mutta siitä huolimatta haavoittuvuutta on tarkasteltu ja määritelty vuorovaikutuksen tason itsenäisenä ilmiönä melko vähän. Moldjord ja Iversen (2015, 232–233) ovat määritelleet haavoittuvuuden tarkoittavan sitä, että yksilöt kykenevät olemaan rehellisiä, läpinäkyviä ja jakamaan henkilökohtaisia kokemuksia toisille. He ovat mukailleet määrittelyssään Lencionin (2012, 27–28) määritelmää, jonka mukaan haavoittuvuus on ennen kaikkea vuorovaikutusosapuolten halukkuutta hylätä viestintäpelkonsa ja ylpeytensä yhteisten vuorovaikutustavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä tutkielmassa ylpeyden määrittellään tarkoittavan yksilön tarvetta kontrolloida vuorovaikutuskumppanin käsityksiä itsestä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa.

Jordan puolestaan (2008) lähestyy haavoittuvuuden määrittelyä rohkeuden kautta. Jordan (2008, 214) lainaa tekstissään Lightfootia (1999, 93), jonka mukaan itsensä asettaminen haavoittuvaiseksi on tapa osoittaa toiselle ihmiselle luottamusta ja

arvostusta, kuten myös toisen haavoittuvuuden vastaanottaminen ja kunnioittaminen ovat tapoja ilmentää luottamusta. Lightfootin määritelmä linkittää haavoittuvuuden ja luottamuksen ilmiöt toisiinsa. Määritelmän mukaan haavoittuvuus on seurausta ja tulosta kahden vuorovaikutuskumppanin välillä vallitsevasta luottamuksesta, eli haavoittuvuus edellyttää ensin luottamusta.

Tässä työssä mukaillaan edellä mainittuja määritelmiä ja haavoittuvuuden jäsenetään ennen kaikkea olevan luonnollinen osa vuorovaikutussuhteita ja tarkoittavan samalla myös toiseen luottamista johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Haavoittuvuus määritellään vuorovaikutussuhteen osapuolen rohkeutena ja halukkuutena hylätä viestintäpelkonsa ja tarpeensa kontrolloida toisen käsityksiä itsestä vuorovaikutuksessa. Haavoittuvuus edellyttää näitä asioita, jotta vuorovaikutussuhteessa voidaan saavuttaa yhteisiä vuorovaikutustavoitteita kuten vuorovaikutussuhteen syventymistä ja luottamuksen syntymistä johtajan ja alaisen välillä. Tässä työssä haavoittuvuuden määritellään toteutuvan esimerkiksi jakamalla henkilökohtaisia kokemuksia ja tunteita avoimessa ja rehellisessä vuorovaikutuksessa johtajan ja alaisen välillä, millä mukaillaan Moldjordin ja Iversen (2015, 232–233) aiemmin mainittua määritelmää.

2.2 Haavoittuvuus luottamuksen edellytyksenä vuorovaikutussuhteissa

Vuorovaikutuksessa ilmenevä yksilön haavoittuvuus kytketään kirjallisuudessa monesti luottamuksen tarkasteluun (ks. esim. Kang & Park 2017; Mayers, Davis & Schoorman 1995; Payne 2014; Scandura & Pellegrini 2008). Haavoittuvuutta keskiössä käsittelevää tutkimuskirjallisuutta on hyvin niukasti. Muista tutkijoista poiketen, Nienaber, Hofeditz ja Romeike (2015, 4) ovat tietämyksensä mukaan ensimmäisiä, jotka ovat tarkastelleet kirjallisuuskatsauksessaan haavoittuvuutta erityisenä ja ratkaisevana avainelementtinä luottamuksen muodostumiselle. Sen vuoksi Nienaberin, Hofeditzin ja Romeiken (2015) kirjallisuuskatsausta hyödynnetään työn keskeisimpänä lähteenä käsitellessä haavoittuvuutta. Kirjallisuuskatsauksessaan Nienaber, Hofeditz ja Romeike (2015, 4) analysoivat vuosilta 2002–2012 neljäkymmentäyhdeksän tutkimusta, jotka käsitelivät haavoittuvuutta ja sen yhteyttä luottamukseen vuorovaikutuksessa.

Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen oli valikoitu artikkelit, jotka käsittelivät haavoittuvuutta ja luottamusta nimenomaan johtajien ja alaisten välillä. Nienaber, Hofeditz ja Romeike (2015, 4) soveltavat työssään johtaja-alaisuuden kehystä, sillä se ilmentää vallan epätasajakoa ja on siksi mielenkiintoinen konteksti tutkia haavoittuvuutta ja luottamusta. Johtaja-alaisuusvaikutussuhteessa johtaja pitää hallussaan formaalia auktoriteettiasemaa suhteessa alaiseen (Sias 2009, 28), mikä heijastaa vallan epätasajaon myös vuorovaikutussuhteen viestimisen tapoihin ja dynamiikkaan. Tässä kiteytyy keskeinen perustelu myös tämän työn aiheen ja näkökulman valinnalle, sillä johtaja-alaisuuden hierarkkisuus luo haavoittuvuuden tarkasteluun erityisen mielenkiintoisen tarkastelukulman. Tässä työssä ollaan erityisen kiinnostuneita Nienaberin, Hofeditzin ja Romeiken (2015) tutkijoiden tavasta lähestyä haavoittuvuutta ja sen merkitystä juuri alaisten ja johtajien vuorovaikutussuhteissa.

Haavoittuvuuden ja luottamuksen yhtymäkohtien lisäksi erilaisten riskien ottaminen vuorovaikutustilanteissa on yhdistetty läheisesti haavoittuvuuden kokemiseen. Esimerkiksi toiselle työntekijälle tai johtajalle uskoutuminen ja tähän luottaminen saatetaan mieltää riskin ottamiseksi, joka tekee yksilön haavoittuvaiseksi. Mayersin, Davisin ja Schoormanin (1995, 712) mukaan luottamus ja riskien ottaminen linkittyvät läheisesti toisiinsa. Tämän havainnon pohjalta he loivat luottamusprosessia havainnollistavan mallin, jossa haavoittuvuus on keskeisessä osassa. Mallin perusajatuksessa luottamukseksi määritellään kaikki sellainen toiminta, joka ilmentää aikomusta ja halukkuutta asettua haavoittuvaiseksi vuorovaikutuskumppanin toiminnalle itselle tärkeissä asioissa.

Rousseau'n ym. (1998, 394) kirjallisuuskatsauksen mukaan tämä määritelmä näyttää vakiintuneen, kun puhutaan haavoittuvuuden ja luottamuksen välisestä suhteesta. Samaan aikaan tämä on yleisin määritelmä luottamukselle, jossa haavoittuvuus on edellytyksenä luottamukselle. Myös tuoreemmassa tutkimuksessa tätä määritelmää ovat käyttäneet esimerkiksi Kang ja Park (2017), Mazzei ja Ravazzani (2014), Nienaber, Hofeditz ja Romeike (2015) sekä vielä aikaisemmin Scandura ja Pellegrini (2008) sekä Zhang, Tsui, Song, Li ja Jia (2008). Toisin sanoen haavoittuvuus nähdään edellytyksenä luottamukselle, mikä on yksi tapa jäsentää näiden kahden lähi-ilmiön välistä suhdetta.

Tässä työssä ollaan kiinnostuneita nimenomaan haavoittuvuuden näkyväksi tekevästä luottamuksen sosioemotionaalisesta puolesta. Tämän tunneulottuvuuteen kytkeytyvän luottamustyyppin yhteydessä voidaan puhua affektiivisesta luottamuksesta. Affektiivinen luottamus on tunnepitoinen tapa ilmaista, että vuorovaikutuskumppania pidetään luottamuksen arvoisena (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 102–103). Työn viitekehyksessä affektiivinen luottamus linkittyy johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteessa haavoittuvuuden käsittelyyn, kun tarkastellaan ajan kanssa kehittyvää vuorovaikutussuhdetta johtajan ja alaisen välillä. Vastedes tekstissä puhuttaessa luottamuksesta, sillä tarkoitetaan nimenomaan affektiivista, tunneulottuvuuteen liittyvää luottamusta.

Sosioemotionaalinen affektiivinen luottamus edustaa halukkuutta olla haavoittuvainen toisten edessä perustuen siihen, että toisten uskotaan olevan pohjimmiltaan reiluja ja vilpittömiä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 102–103). Affektiivinen luottamus edellyttää vastavuoroista empatian osoittamista ja mieltymysten sekä odotusten jakamista yhdessä vuorovaikutuksessa (Saunders & Ahuja 2006, 686). Edellä mainitut affektiivisen luottamuksen määrittelyt havainnollistavat tässä työssä haavoittuvuuden emotioihin liittyvää ulottuvuutta ja emotioiden ilmaisemista johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa. Erilaisten mieltymysten ja odotusten jakaminen voidaan rinnastaa affektiivista luottamusta ilmentävään, avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen. Tämä voidaan nähdä haavoittuvuuden yhtenä toteutumistapana vuorovaikutussuhteessa.

2.3 Haavoittuvuus riskinottona vuorovaikutuksessa

Vaikka haavoittuvuutta ja luottamusta on kirjallisuudessa pitkälti rinnastettu toisiinsa, Mayers, Davis ja Schoorman (1995, 712) tuovat esiin eroavuuden haavoittuvuuden ja luottamuksen välille. Heidän mukaansa haavoittuvaisena oleminen vuorovaikutussuhteessa merkitsee käytännössä samaa kuin riskin ottaminen. Riskin ottamisella voidaan tarkoittaa sellaisten vuorovaikutustekojen tekemistä, joiden seurauksista ei voida olla varmoja. Puolestaan toiseen luottaminen edellyttää ensin halukkuutta olla haavoittuvainen (Mayers, Davis ja Schoorman 1995, 712). Näin ollen aikomus ja halukkuus haavoittuvaisena olemiseen, riskin

punnitseminen ja haavoittuvuutta ilmentävä vuorovaikutuskäyttäytyminen voidaan yhdistää toisiinsa (ks. kuvio 1 seuraavalla sivulla).

Riskin olemassaolo on oleellinen osa haavoittuvuuden kokemusta (Mayers, David & Schoorman 1995, 724). Riski ei ilmene vielä aikomuksessa olla haavoittuvainen vaan se tulee näkyväksi käyttäytymisen tasolla, kun vuorovaikutuskumppanille esimerkiksi kerrotaan jotain luottamuksellista ja samalla luovutaan kyvystä vaikuttaa asioiden etenemiseen. Kyvyttömyys ennakoida miten vuorovaikutuskumppani reagoi tai miten hän toimii jaetun tiedon kanssa, täten saa yksilön kokemaan tilanteessa haavoittuvuutta. Se minkä luontoinen riski vuorovaikutustilanteessa on kyseessä, riippuu tilanteesta, kontekstista ja vuorovaikutusosapuolten suhteen laadusta (Mayers, Davis & Schoorman 1995, 725).

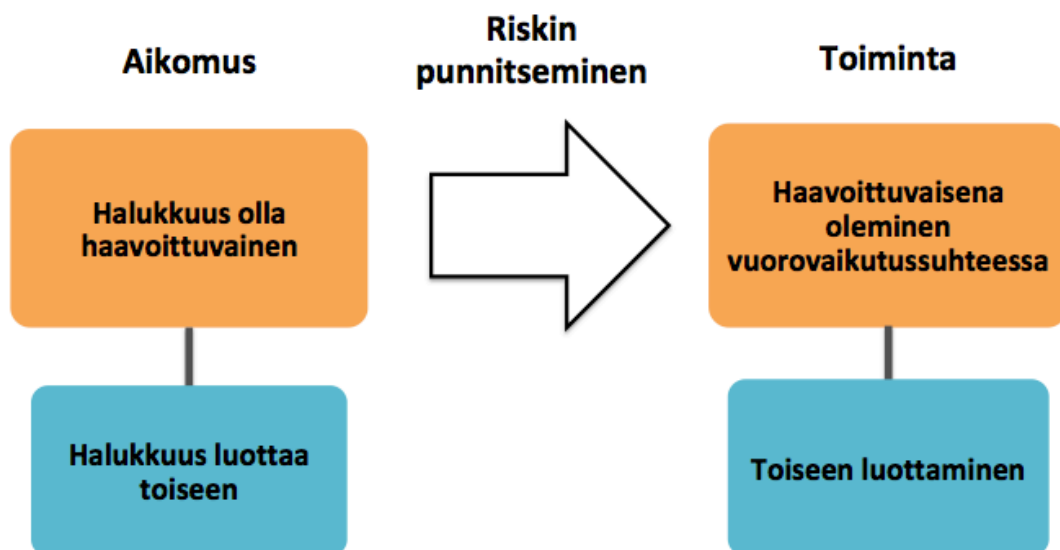
Vuorovaikutuskumppanien luottamuksen laatu ja luonne vaikuttavat siihen, miten merkittävän riskin haavoittuvaiseksi asettuva vuorovaikutuskumppani on valmis ottamaan vuorovaikutussuhteessa (Mayers, Davis & Schoorman 1995, 725). Mayers, David ja Schoorman (1995, 725) loivat riskinottoa vuorovaikutussuhteissa kuvaavan RTR-mallin (*risk taking in relationship*). Mallin keskiössä on luottamuksen laadun, riskin ottamisen ja haavoittuvaiseksi asettumisen todennäköisyys. Mallin mukaan mitä enemmän luottamusta vuorovaikutusosapuolten välillä on, sitä todennäköisemmin vuorovaikutussuhteessa asetutaan haavoittuvaisiksi.

Haavoittuvaiseksi asettumista punnitaan riskin suuruudella sekä toiminnasta koituilla hyödyillä ja haitoilla, mihin kaikkeen vaikuttaa vuorovaikutusosapuolten luottamuksen laatu. (Mayers, David ja Schoorman 1995, 725.) Toisin sanoen mitä enemmän luottamusta suhteessa on, sitä halukkaampia ollaan ottamaan riskejä ja valmiimpia olemaan haavoittuvaisia vuorovaikutuksessa.

Kirjallisuudessa käytetään *halukkuuden* termiä (*willingness*), mutta on tarkoituksenmukaista puhua ennen kaikkea *aikomuksesta* (*intention*) olla haavoittuvainen. Tässä työssä aikomuksen määritellään tarkoittavan tulevaan toimintaan liittyviä ajatuksia, jotka viedään toiminnan tasolle näkyväksi vuorovaikutuskäyttäytymiseksi. Nienaberin, Hofeditzin ja Romeiken (2015, 17) mukaan yksilön halukkuus ja aikomus olla haavoittuvainen perustuvat siihen, miten luottamuksenarvoiseksi (*trustworthy*) ja hyvántahtoiseksi (*goodwilled*) vuorovaikutuskumppani arvioidaan. Tämän työn viitekehyksessä aikomus ja

halukkuus haavoittuvuudelle sekä luottamuksenarvoisuus perustuvat affektiiviseen luottamukseen, jota usein edeltää henkilökohtaisen informaation vaihdanta johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteessa.

Haavoittuvuuden toteutuminen vuorovaikutuksessa lähtee liikkeelle ensin aikomuksesta toimia tietyllä tavoin, jonka jälkeen toiminnasta aiheutuvaa riskiä punnitaan. Tämän jälkeen aikomus toteutuu ja ilmenee jonkinlaisena toimintana vuorovaikutuksessa. Haavoittuvuuden ilmentäminen voi tarkoittaa esimerkiksi omien heikkouksien näyttämistä vuorovaikutuskumppanille, kontrollista luopumista tai vaikkapa henkilökohtaisen informaation jakamista vuorovaikutussuhteessa. Tämä lähestymistapa keskittyy nimenomaan haavoittuvuuden toteutumiseen vuorovaikutusilmiönä, ja eriyttää sen luottamuksesta.



KUVIO 1 Haavoittuvuuden toteutumisen vaiheet vuorovaikutuksessa

Kuviossa 1 havainnollistetaan haavoittuvuuden ja luottamuksen välistä suhdetta vuorovaikutusilmiönä: nämä kaksi ilmiötä linkittyvät toisiinsa ja samalla ilmenevät toistensa yhteydessä. Kuvio tuo esille aikomuksen, riskin ja toiminnan vaiheet, joista ensin vuorovaikutussuhteessa lähdetään liikkeelle aikomuksesta, eli halukkuudesta olla haavoittuvainen. Kuviossa halukkuus olla haavoittuvainen on samanaikaisesti rinnastettavissa halukkuuteen luottaa toiseen. Aikomuksen kohteena voi olla esimerkiksi henkilökohtaisen tiedon jakaminen vuorovaikutuskumppanille.

Seuraavaksi punnitaan millaisia riskejä henkilökohtaisen tiedon jakaminen voi saada aikaan vuorovaikutussuhteessa ja miten vuorovaikutuskumppani esimerkiksi reagoi.

Jos kielteisten seurausten riskin punnitaan lopulta olevan pienempi kuin tiedon jakamisesta koituvien hyötyjen, silloin aikomus viedään toiminnan tasolle ja informaatio jaetaan vuorovaikutuskumppanille. Käytännössä se tarkoittaa itsensä asettamista haavoittuvaiseksi ja samaan aikaan luottamista vuorovaikutuskumppaniin ja tämän hyväntahtoisuuteen. Tässä työssä ilmaisuna käytettävät *haavoittuvuuden ilmentäminen* ja *haavoittuvuuden toteutuminen* ovat rinnastettavissa *haavoittuvaiseksi asettautumiseen*, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi vuorovaikutuskumppaniin luottamista ja henkilökohtaisten asioiden tai muiden itseen ja työhön liittyvien arkaluontoisten seikkojen jakamista toiselle. Tässä työssä haavoittuvuuden toteutumisen nähdään etenevän ensin aikomuksen tasolta riskien punnitsemiseen ja siitä toiminnan tasolle haavoittuvuutta ilmentäväksi vuorovaikutuskäyttäytymiseksi.

Työelämän viestintätilanteissa vuorovaikutusosapuolten voi toisinaan olla haastavaa lähtökohtaisesti olla haavoittuvaisia toistensa seurassa ja tehdä aloitetta esimerkiksi vuorovaikutussuhteen syventämiseksi. Taustalla voi olla esimerkiksi yhteisen viestintähistorian puute, jolloin alainen ei välttämättä pysty vielä arvioimaan johtajansa hyväntahtoisuutta tätä kohtaan. Jotta alainen pystyy muodostamaan mielikuvan johtajansa hyväntahtoisuudesta, hänen täytyy ottaa ensin riski. Eli toisin sanoen hänen tulee olla haavoittuvainen ja osoittaa luottamusta johtajaansa kohtaan nähdäkseen, miten tämä reagoi haavoittuvuuteen (Mayers, Davis & Schoorman 1995, 730). Tällöin alainen ei kykene ennakoimaan johtajansa reaktioita vaan joutuu tekemään aloitteen ja ottamaan riskin.

Johtajan reagoinnin tapa vastata alaisen haavoittuvuuden ilmaisemiseen vaikuttaa siihen, kehittykö alaisen luottamus johtajaansa kohtaan mihin suuntaan. (Mayers, Davis & Schoorman 1995, 730.) Tämä on oleellinen esimerkki siitä, miten merkittävässä roolissa haavoittuvuus on ja miten tärkeää johtajien on pystyä tunnistamaan haavoittuvuuden olemassaolo vuorovaikutussuhteissa alaisten kanssa. Johtajien ja alaisten on tärkeää pystyä kohtaamaan toistensa haavoittuvuus, minkä pohjalta voidaan edelleen syventää vuorovaikutussuhteita. Vastaavien tilanteiden jäsentämisessä voidaan hyödyntää tässä työssä käytettävää ja edellä esitettyä mallia

haavoittuvuuden toteutumisesta vuorovaikutuksessa aikomuksen, riskin punnitsemisen ja toiminnan vaiheiden kautta.

Tässä työssä haavoittuvuuden nähdään toteutuvan johtajien ja alaisten vuorovaikutuksessa, joka muodostuu kolmivaiheisesti ensin aikomuksen, sitten riskien punnitseminen ja lopulta toiminnan ja vuorovaikutustekojen myötä. Juurikin riskin ottaminen vuorovaikutussuhteessa määritellään tässä työssä keskeiseksi elementiksi, joka erottaa haavoittuvuuden ja luottamuksen toisistaan.

Vuorovaikutusosapuolten luottamuksen laadun jäsennetään puolestaan vaikuttavan siihen, miten valmiita vuorovaikutussuhteessa ollaan ottamaan riskejä. Koska haavoittuvuutta ja luottamusta on kuljetettu aikaisemmassa tutkimuksessa paljon rinnakkain, tämän työn tarkoituksena on keskittyä nimenomaan haavoittuvuuden tarkasteluun ja kuvaamiseen omana ilmiönään johtaja-alaisvuorovaikutussuhteiden kontekstissa.

3 Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde toimii tässä työssä haavoittuvuuden tarkastelun keskiössä. Organisaatioiden eri tasojen johtajien voidaan määritellä olevan henkilöitä, joilla on formaali asema sekä valtaa suhteessa alaisiin. Johtajat tekevät organisaatiossa esimerkiksi kriittisiä päätöksiä, kantavat vastuuta, luovat visioita, ohjaavat alaisia ja vaikuttavat heihin (Ruben & Gigliotti 2019, 15–16). Tässä työssä johtajiksi käsitetään työelämän eri tasojen johtajat, joista käytetään monesti erilaisia nimikkeitä, kuten vaikkapa esihenkilö ja lähijohtaja.

Alaiset voidaan puolestaan määritellä seuraajiksi, joita johdetaan ja joiden yleisesti nähdään olevan ohjauksen vastaanottajina ja johtajien asettamien tavoitteiden toteuttajina. Samalla alaiset nähdään johtajien asemaan liittyvän vallankäytön kohteena. (Ruben & Gigliotti 2019, 15–16.) Toisin sanoen johtajien ja alaisten välille muodostuva vuorovaikutussuhde on ennen kaikkea hierarkkinen, mutta todellisuudessa sekä johtaja että johdettava ovat molemmat sosiaalisen vaikuttamisen kohteina, kuten Ruben ja Gigliotti (2019, 17; 20) toteavat. Vaikuttaminen ei näin ollen ole yksisuuntaista, vaan vaikuttamisen kohteen ja vaikuttajan roolit myös vaihtelevat vuorovaikutuksessa.

Valta on yksi keskeinen johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen ominaisuus (Mikkola 2019, 126; Mikkola & Valo 2020, 17). Johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta lähestytään tämän työn viitekehyksessä luonteeltaan hierarkkisena työelämän vuorovaikutussuhteena ja ennen kaikkea luottamussuhteena, jossa on läsnä vallankäytön elementtejä. Nämä valtaelementit vaikuttavat vuorovaikutukseen, riskien ottamiseen, haavoittuvuuden ilmentämiseen ja sitä kautta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatuun ja luonteeseen.

Lähtökohtaisesti johtajuus on luonteeltaan relationaalista, eikä johtajuutta voi olla ilman seuraajia. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhde toimii ikään kuin kontekstina johtajuuden toteutumiselle. (Mikkola 2019, 123–127.) Johtajuus toteutuu johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa esimerkiksi alaisen tavassa pyytää ohjausta johtajalta tai johtajan tavassa vastata alaisen kysymyksiin. Johtajan ja alaisen vuorovaikutuksessa esimerkiksi luodaan ja hallitaan erilaisia merkityksiä sekä vaikutetaan vuorovaikutuskumppaniin puolin ja toisin (Mikkola & Valo 2020, 12).

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteelle ominaisia piirteitä ovat jo edellä mainittu relationaalisuus, vuorovaikutuskumppaniin vaikuttaminen, hierarkkisuus ja täten myös vuorovaikutussuhteen epäsymmetrisyys. Lisäksi johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet ovat luonteeltaan dialektisia, mikä tarkoittaa erilaisten suhteeseen liittyvien relationaalisten jännitteiden samanaikaista olemassaoloa vuorovaikutussuhteessa (Mikkola 2019, 127). Esimerkiksi keskinäisriippuvuus ja pyrkimys autonomiaan työskentelyssä luovat jännitteen vuorovaikutusosapuolten samalla tavoin kuin itsestäkertominen ja yksityisyyden hallitseminen luovat oman jännitteensä.

Relationaaliset jännitteet ovat luonnollinen osa vuorovaikutussuhteita ja niiden merkityksistä neuvotellaan vuorovaikutuksessa (Mikkola 2019, 127).

Itsestäkertomisen ja yksityisyyden jännite saattaa nostattaa vuorovaikutussuhteessa pinnalle haavoittuvuuden, kun alainen saattaa esimerkiksi puntaroida urakehityshaaveista tai henkilökohtaisesta kriisistä kertomisesta johtajalle ja toisaalta puntaroida itsestäkertomisesta koituvia riskejä vuorovaikutussuhteeseen, kuten kuvion 1 vaiheet havainnollistavat. Hyvät työelämän vuorovaikutussuhteet mahdollistavat itsestäkertomisen, mutta eivät kuitenkaan edellytä sitä (Mikkola & Nykänen 2020, 17). Samalla tavoin hyvän johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen voidaan nähdä mahdollistavan haavoittuvuuden ilmentämisen vuorovaikutuksessa.

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laadulla on oleellinen merkitys siihen, miten tyytyväisiä vuorovaikutussuhteeseen ollaan ja miten se edelleen heijastuu työn tekemiseen. Esimerkiksi vuorovaikutuskumppanin viestintätäytyistä tehdään tulkintoja sen pohjalta, millaisena vuorovaikutussuhde ja sen laatu kaikkiaan näyttäytyvät (Mikkola 2019, 126). Mikkolan mukaan (2019, 126) alaiset arvioivat johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua perustuen siihen, missä määrin ja millä tavoin johtajat osallistuvat ja hakeutuvat vuorovaikutukseen alaisen kanssa. Toisaalta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatua on kirjallisuudessa arvioitu myös johtaja-alaisuuden vaihdantateorian, eli LMX-teorian (*leader-member exchange theory*) avulla (Graen & Uhl-Bien 1991, Häkkinen 2012; Maslyn & Uhl-Bien 2001; Mikkola 2019; Scandura & Pellegrini 2008).

Vaihdantateoriassa sosiaalisen vaihdannan kohteena voi olla esimerkiksi työhön liittyvää merkityksellistä informaatiota. Sosiaalinen vaihdanta samanaikaisesti edellyttää panostamista johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Vaihdannan kohteena voi olla esimerkiksi myös jotain henkilökohtaista itseen liittyvää informaatiota, jonka jakamiseen liittyy riskin punnitseminen ja haavoittuvuuden kokeminen. LMX-teoriassa johtajan ja alaisen vuorovaikutuksen vastavuoroisuus vähitellen lisääntyy, kunnioitus ja luottamus kehittyvät ja sosiaalisen vaihdannan määrä kasvaa. (Mikkola 2019, 126). Mitä tyytyväisempiä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa ollaan sosiaaliseen vaihdantaan ja vuorovaikutuksen laatuun, sitä enemmän vuorovaikutusosapuolet pystyvät luottamaan toisiinsa ja kokemaan tyytyväisyyttä työstä ja vuorovaikutussuhteesta. Tämän voidaan edelleen nähdä heijastuvan työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen.

LMX-teoria linkittyy johtajan ja alaisen väliseen luottamukseen ja sen ilmentämiseen vuorovaikutussuhteessa. Alaisten tulkinnat johtajien luottamuksenarvoisuudesta riippuvat siitä, missä määrin johtajat ilmentävät haavoittuvuutta vuorovaikutuksessaan (Nienaber, Hofeditz ja Romeike 2015, 17). Toisin sanoen sellaiset johtajat, jotka luovat itsestään kuvaa haavoittumattomina ja ottavat mahdollisesti jopa etäisyyttä alaisistaan, eivät näyttyädy samalla tavoin luottamuksen arvoisina tai lähestyttävänä henkilöinä työntekijöiden silmissä. Haavoittuvuudella onkin suuri merkitys johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa ja siinä miten johtajien vuorovaikutusta ja viestintäaikeita tulkitaan. Silloin kun johtajat ilmentävät vuorovaikutuskäyttäytymisessä haavoittuvuutta alaisiaan kohtaan esimerkiksi osoittamalla luottamusta sanoin ja teoin, johtajat pystyvät luomaan alaistensa kanssa vankempia luottamussuhteita, joihin liittyy myös tunnetason ulottuvuus ja sen ilmentäminen. (Nienaber, Hofeditz & Romeike 2015, 17.)

Nienaberin, Hofeditzin ja Romeiken (2015, 17) nimeävät kaksi tapaa, joiden kautta johtajat saattavat ilmaista haavoittuvuuttaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Ensimmäinen tapa edustaa passiivista tai epäsuoraa luottamiskäyttäytymistä (*passive trusting behaviour*), jota johtaja saattaa ilmentää esimerkiksi vähentämällä työntekijän kontrollointia ja monitorointia työssä. Toinen tapa on aktiivinen pyrkimys suoraa sanallisesti ilmaista omaa luottamusta alaiseen (*active trusting behaviour*), jolloin johtaja saattaa esimerkiksi jakaa alaisilleen työtä koskevaa merkittävää strategista informaatiota. Johtaja pystyy vuorovaikutussuhteessa

tukemaan ja rohkaisemaan alaista haavoittuvuuden ilmaisemiseen omalla toiminnallaan esimerkiksi erityisesti välttämällä kaikkea työntekijästä hyötymään pyrkivää käyttäytymistä (Nienaber, Hofeditz & Romeike 2015, 17). Kaikkiaan johtajan hyväntahtoisen, vilpittömän, luottamusta osoittavan ja kannustavan vuorovaikutuksen voidaan nähdä kannustavan alaista haavoittuvuuden ilmentämiseen, mitä myös tässä työssä tahdotaan tarkastella syvemmin.

Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa voidaankin nähdä olevan erilaisia tapoja mahdollistaa ja ilmentää haavoittuvuutta johtajan ja alaisen välillä, mitkä linkittyvät esimerkiksi vuorovaikutussuhteen laatuun mutta myös johtajuuden toteuttamisen tapoihin. Tämän työn viitekehyksessä johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta lähestytään relationaalisenä, dialektisena, epäsymmetrisenä ja hierarkkisena luottamussuhteena, jossa sekä johtajat että alaiset yhdessä luovat erilaisia merkityksiä ja vaikuttavat toisiinsa. Haavoittuvuuden nähdään ulottuvan sekä johtajien että alaisten kokemusmaailmaan erilaisin tavoin, jotka tulevat näkyviksi vuorovaikutussuhteessa esimerkiksi erilaisten relationaalisten jännitteiden ja hierarkian ilmenemisen kautta.

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on kuvata, mitä haavoittuvuus on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa johtajien ja alaisten mukaan. Tietoa haavoittuvuudesta lähdettiin hakemaan selvittämällä johtajien ja alaisten henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia haavoittuvaisuudesta. Tutkimustavoitetta lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten haavoittuvuutta määritellään johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa?
2. Miten haavoittuvuus ilmenee johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa?
3. Mikä mahdollistaa tai estää haavoittuvuuden johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa?
4. Mikä merkitys haavoittuvuudella on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla haetaan laajemmin vastauksia siihen, miten haavoittuvuutta voidaan lähtökohtaisesti määritellä vuorovaikutusilmionä. Määrittelyn lisäksi toisella tutkimuskysymyksen avulla käsitteellistetään, millaisilla tavoilla haavoittuvuus ilmenee johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Haavoittuvuutta on helpompaa tunnistaa vuorovaikutuksesta, kun ensin ymmärretään miten haavoittuvuutta voidaan määritellä ja millaisin tavoin se ilmenee. Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoitus on antaa vastauksia siihen, millaisilla asioilla haavoittuvuutta voidaan mahdollistaa tai estää johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteessa. Neljännen tutkimuskysymyksen tarkoitus on tarkemmin avata haavoittuvuuden merkityksellisyyttä johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteessa.

4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen tutkimusmenetelmänä toimi teemahaastattelu. Tutkimuksessa tahdottiin tarkastella tutkittavien haavoittuvuutta koskevia käsityksiä ja kokemuksia, jolloin oli luontevaa toteuttaa kuvailemaan pyrkivä laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tarkastelussa olivat sekä johtajien että

alaisten näkökulmat, jotta haavoittuvuudesta ja sen ilmentämisestä pystyttiin saamaan mahdollisimman monipuolisesti erilaisia näkökulmia. Aikaisempaa tutkimusta haavoittuvuudesta on tehty kirjallisuuskatsauksen avulla (Nienaber, Hofeditz & Romeike 2015) ja laadullisella syvähaastattelumenetelmällä (Moldjord ja Iversen 2015).

Teemahaastattelu valikoitui tämän työn aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se mahdollisti monipuolisuudessaan yksilöiden kokemusten, käsitysten ja tunteiden reflektoinnin ja huomioimisen tarkastelussa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48; Tracy 2013, 132). Tässä työssä tahdottiin ennen kaikkea tuoda haastateltavien yksilöllisiä ja henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia haavoittuvuudesta näkyviin, minkä vuoksi teemahaastattelu toimi parhaimpana aineistonkeruumenetelmänä juuri tähän tarkoitukseen. Haastattelut eivät pelkästään tuota informaatiota tutkittavasta aiheesta, vaan samalla ne ovat itsessään vuorovaikutustilanteita, joissa asioille tuotetaan merkityksiä (Tracy 2013, 162). Tämän työn tavoitteena on tarkastella johtajien ja alaisten käsityksiä ja kokemuksia haavoittuvuudesta johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteessa. Teemahaastattelu menetelmänä korostaa yksilöiden antamia tulkintoja ja merkityksiä haavoittuvuudesta tuomalla tutkittavien äänet kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 48, 2008), ja täten myös tuki tälle työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Teemahaastattelun avulla pyritään ennen kaikkea löytämään merkityksellisiä vastauksia työn tutkimustehtävään ja tavoitteeseen vastaamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Tässä työssä haastattelurungon kolme teemaa muodostettiin perustuen tutkimuskysymyksiin, jolloin vastauksia haettiin haavoittuvaisuuden määrittelyn, ilmenemisen ja merkityksen teemoihin. Teemahaastattelua voidaan luonnehtia vuorovaikutusosapuolten väliseksi keskusteluksi, sillä se samalla mahdollistaa vapaamuotoisemman, puolistrukturoidun ja ei niin ennalta määritellyn vuorovaikutuksen, kuin strukturoidut aineistonkeruumenetelmät (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastattelurunkoon muodostettiin kuhunkin teemaan sopivia kysymyksiä, mutta niiden tarkka muoto ei ollut kaikissa haastatteluissa täysin sama ja se saattoi vaihdella. Haastattelutilanteissa keskusteltiin myös haastateltavien esiin nostamista aiheista ja esitettiin niihin liittyviä jatko- ja lisäkysymyksiä, jos ne auttoivat

syventämään haastateltavan vastausta. Haastattelukysymyksistä pyrittiin muodostamaan mahdollisimman avoimia, jotta ne ohjasivat haastateltavien ajatuksia ja vastauksia mahdollisimman vähän. On kuitenkin tärkeää huomioida ja tunnistaa, että tutkijan subjektiivisesti tekemät valinnat ja kysymykset aina jossain määrin rajaavat haastatteluiden näkökulmaa tietynlaiseksi. Tutkija päättää aina työn tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä ja tietojensa varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 20–21.)

Työssä haavoittuvuus operationaalistettiin yksilöiden näkemyksiksi ja kokemuksiksi, joiden avulla lähdettiin lähestymään teemoja. Haavoittuvuus tulee näkyväksi vuorovaikutuksessa erityisesti silloin, kun keskustellaan osapuolille merkityksellisistä ja henkilökohtaisista asioista (Moldjord ja Iversen 2015, 232–233). Työn tavoitteesta muodostettiin kolme teemaa, joiden avulla haavoittuvuutta tarkasteltiin alaisten ja johtajien välisissä vuorovaikutussuhteissa. Teemoiksi muodostuivat 1) *haavoittuvuuden määrittely ja hahmottelu*, 2) *haavoittuvuuden ilmeneminen* ja 3) *haavoittuvuuden merkitys johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa*.

Ensimmäisen teeman *haavoittuvuuden määrittely ja hahmottelu* avulla lähdettiin kartoittamaan tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia niistä tavoista, joilla he määrittelevät haavoittuvuuden johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Koska haavoittuvuudesta ja sen määrittelystä oli entuudestaan vain hyvin niukasti tutkimustietoa, oli erityisen tärkeää saada tutkittavien näkemyksiä ilmiön määrittelystä. Toisessa teemassa *haavoittuvuuden ilmeneminen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa* haettiin vastauksia niihin erilaisiin ilmenemisen tapoihin, joilla haavoittuvuus tulee näkyväksi, havaittavaksi ja tunnistettavaksi ilmiöksi vuorovaikutustilanteissa. Kolmannella teemalla *haavoittuvuuden merkitys johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa* tahdottiin saada vastauksia siihen, mikä merkitys ja toisaalta myös millaisia seurauksia haavoittuvuuden ilmenemisellä ja toteutumisella on johtajien ja alaisten vuorovaikutussuhteisiin. Haavoittuvuuden merkitystä tarkastelemalla haluttiin tuoda esiin näkemyksiä haavoittuvuuden tärkeydestä ja samalla miten sen puuttuminen heijastuu johtaja-alaisvuorovaikutussuhteisiin ja samalla esimerkiksi niiden laatuun (ks. liite 1).

4.3 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus

Aineistonkeruuta varten haastateltiin viisi henkilöä, joilla oli näkemyksiä tai kokemuksia haavoittuvuudesta joko johtajan tai alaisen näkökulmasta. Tutkittavat olivat keskenään eri organisaatioista eivätkä tunteneet toisiaan. Työhön haastateltiin kahta haastattelun aikaan alaisen positiossa työskennellyttä ja kolme johtajien tai tiiminvetäjien asemassa toiminutta henkilöä. Haastatteluun osallistuminen edellytti, että osallistujilla oli omakohtaisia näkemyksiä tai kokemuksia aiheesta.

Haastateltaviksi sopivien henkilöiden etsintä toteutettiin LinkedIn-verkostosovelluksessa hyödyntämällä omia kontakteja ja näiden kontakteja edelleen. Kaikki viisi haastateltavaa löytyivät LinkedIn-päivityksen ja sen edelleen jakamisen avulla. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse etukäteen tiedote tutkimuksesta, tietosuojailmoitus ja suostumuslomake, joissa kerrottiin tarkemmin aineistonkeruuseen ja aineiston hävittämiseen liittyvistä tietoturvakysymyksistä.

Kaikki haastattelut toteutettiin teknologiavälitteisesti etänä videoyhteydellä, mutta haastattelut äänitettiin erilliselle tallennuslaitteelle. Haastateltaville kohdistettu suostumuslomake kuitattiin kunkin haastateltavan kanssa suullisesti ennalta luetuksi ja hyväksytyksi tallenteelle haastattelujen alussa. Haastattelut aloitettiin kysymällä taustoittavasti haastateltavien kokemuksesta joko alaisen tai esihenkilön asemasta, minkä avulla perustellaan vastaajien osallistumiskelpoisuus tähän tutkimukseen. Toisena taustoittavasti kysyttiin lyhyesti haastateltavien toimialasta ja tämänhetkisestä toimenkuvasta, minkä avulla pystyttiin kartoittamaan haastateltavien alaa, työn luonnetta ja millaista vuorovaikutusta se edellytti johtajien ja alaisten välillä.

Haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa (liite 2), jonka kysymysten etenemisjärjestys pysyi haastatteluissa hyvin pitkälti samana. Aiheeseen liittyvää keskustelua heräsi myös varsinaisten haastattelukysymysten ulkopuolelta liittyen haavoittuvaisuuteen linkittyviin ilmiöihin ja tilanteisiin sekä havainnollistavien esimerkkien antamiseen. Yleisesti haastateltavat kokivat haastattelun tarjoaman keskustelumahdollisuuden olevan heidän arvojensa mukainen, ajankohtainen, tärkeä ja myös hyödyllinen mahdollisuus oman toiminnan tai johtamistyylin reflektointiin. Lähtökohtaisesti haastattelutilanteiden keskusteluilmapiiristä pyrittiin luomaan

hyvin avoin ja samalla turvallinen, jotta haastateltavat pystyivät jakamaan myös henkilökohtaisempia kokemuksia ja keskustelemaan ajatuksistaan avoimesti.

Jo haastatteluvaiheessa tutkittavan huolellinen kuuntelu, selkeyttävien ja tarkentavien kysymysten osoittaminen tutkittavalle sekä tulkintojen tekeminen ovat oleellinen osa tutkimusprosessia (Tracy 2013, 162). Haastattelutilanteessa tutkittavien huolellista ja tarkkaavaista kuuntelua pyrittiin ilmentämään myös osoittamalla läsnäoloa ruudun välityksellä esimerkiksi nonverbaalisesti nyökkäyksillä ja muilla neutraaleilla eleillä. Joissain haastatteluissa osa kysymyksistä osoittautui haasteellisiksi vastata, mutta tarpeen tullen näistä pysähdyttiin keskustelemaan tarkemmin ja täsmennettiin mitä kysymyksellä haettiin. Tarkentavien kysymysten kysymisen avulla tutkittavaa voidaan auttaa syventämään omia vastauksiaan ja samalla kannustaa tarkastelemaan kriittisesti itsestäänselvänä pitämiään näkökulmia (Tracy 2013, 161–162).

Kaikilla haastateltavilla oli tutkielman aiheen edellyttämiä näkemyksiä haavoittuvuudesta perustuen nykyisiin tai aikaisempiin toimenkuviin. Näkemyksiä ja kokemuksia kuultiin sekä johtajien että alaisten asemasta, mikä oli myös yhtenä pyrkimyksenä tässä aineistonkeruussa. Haastateltavilla oli työkokemusta erilaisista viestinnän ja markkinoinnin tehtävistä media-alalta, henkilöstöpuolen tehtävistä, asiantuntijatehtävistä, kouluttamisen ja palveluiden kehittämistehtävistä, esihenkilön toimenkuvista ja tiimin vetämisestä, asiakashankinnasta sekä myynnin ja myyntipäällikön tehtävistä. Kaikki haastateltavat olivat olleet työelämässä pidempään, joko uransa läpi alaisen asemassa tai jossain vaiheessa uraansa ylentyneet alaisesta johtajan tehtäviin.

Haastateltavien vastaukset perustuvat heidän näkemyksiinsä ja omakohtaisiin kokemuksiinsa haavoittuvuudesta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa ja työelämässä laajemmin. Haastateltavat vetosivat omiin kokemuksiinsa perustellessa vastauksiansa. Haastateltavien puheenvuoroista välittyi monenlaisia kokemuksia tilanteista ja konteksteista työelämässä, joissa oli oltu tekemisissä haavoittuvuuden kanssa. Kokemuksia haavoittuvuudesta kerrottiin sekä alaisen että johtajan näkökulmista, jolloin haavoittuvuutta saatettiin asemasta riippuen kokea myös erilaisista asioista ja eri näkökulmista. Osa haastateltavista kertoi omista

näkemyksistään ja kokemuksistaan laajemmin, kun taas joissain haastatteluissa haastatteliija saattoi esittää joitain tarkentavia ja täsmentäviä kysymyksiä haastateltavan tueksi.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Työn aineisto muodostuu viiden henkilön yksilöhaastattelusta, jotka äänitettiin litterointia varten. Litteroinnissa käytettiin asiatarikkaa litterointimenetelmää, jolloin esimerkiksi asiasisältöön liittymättömiä täytesanoja ja toistoja kuten *niin kuin, tavallaan, semmoinen, sitten* jätettiin mainitsematta. Haastattelut olivat kestoiltaan 42–94 minuuttia ja niiden yhteispituus oli 4 tuntia ja 34 minuuttia. Litteraatit olivat yhteensä 55 sivua (Times New Roman, kirjaskoko 12 ja riviväli 1.0). Aineistoa säilytettiin työskentelyprosessin aikana tietokoneella salasanan takana. Haastateltavien nimet muutettiin tunnistamattomiksi ja sukupuolta vastaaviksi pseudonyymeiksi anonymiteetin varmistamiseksi. Pseudonyymeiksi annettiin Reino, Milla, Juuso, Laura ja Heidi.

Tässä työssä analyysimenetelmänä hyödynnettiin laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jonka avulla kerätystä aineistosta pyrittiin aineistolähtöisesti muodostamaan oma johdonmukainen, luokiteltu ja teemoiteltu teoreettinen kokonaisuutensa. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineistossa käytettyä kieltä ja esitettyjä ilmaisuja tarkastellaan huolellisesti ja syvällisesti, jotta aineiston suuresta informaatiomäärästä voidaan luokitella ja muodostaa työlle tarkoituksellinen määrä erilaisia kategorioita, jotka sisällöllisesti edustavat tutkittavien keskenään samanlaisia merkityksenantoja (Hsieh & Shannon 2005, 1278).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi oli tarkoituksenmukainen analyysimenetelmä tätä työtä varten, sillä se mahdollisti monipuolisten huomioiden tekemisen haavoittuvuudesta ilman ennalta valikoitua tai ohjaavaa teoreettista lähtökohtaa. Analyysimenetelmänä se mahdollisti laajasti tutkittavien erilaisten haavoittuvuuteen liittyvien näkemysten ja kokemusten esiin nostamisen. Sisällönanalyysin perusajatus on päättelyssä ja tulkintojen tekemisessä, joiden avulla empiirisesti kerätystä aineistosta edetään vaihe vaiheelta kohti käsitteellisempää näkemystä ja käsitystä

tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä työssä edettiin aineistolähtöisesti ja huolellisesti litteroinnista aina aineiston lopullisiin luokitteluihin.

Varsinainen analyysin tekemisprosessi alkaa jo aineiston litterointivaiheessa (Tracy 2013, 184–185), jolloin perehdytään kerättyyn aineistoon, minkä jälkeen edetään edelleen kerätyn informaation koodaamiseen. Analyysin koodausvaiheessa työn aineistoon luotiin useita koodeja edustavia kirjainyhdistelmiä, joiden oli tarkoitus toimia ilmiöiden kuvailun apuvälineenä ja samalla tapana navigoida sekä jäsentää aineiston sisältöjä (Eskola & Suoranta 1998). Aineiston koodaamisesta edettiin sen teemoitteluun ja luokitteluun, jossa johdonmukaisesti tuodaan yhteen samankaltaisia merkityksiä edustavat koodit. Aineiston teemoittelussa on kyse työn koko aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä esiin tulevien erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Seuraavaksi tekstissä käydään tarkemmin läpi työssä toteutetun analyysin neljä vaihetta.

Sisältölähtöisen aineiston analyysin tekemisessä oli neljä vaihetta, joista ensimmäinen vaihe oli aineistoon huolellinen tutustuminen. Seuraavaksi aineisto koodattiin aineistolähtöisesti merkityskokonaisuuksittain. Aineiston käsittelyssä valitsin analyysiyksiköksi merkityskokonaisuuden, joka voi tarkoittaa yksittäistä ilmausta, lausumaa tai pidempää puheenvuoroa, joka ilmaisee jotain mitä haavoittuvuus on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa.

Kolmannessa vaiheessa koodattu aineisto ryhmiteltiin poimien keskenään samankaltaiset koodit yhteen, minkä perusteella muodostettiin yläluokat. Yläluokkien muodostamisen jälkeen aineistosta luotiin lopuksi pääluokat, jotka nimettiin työssä seuraavasti: 1) *haavoittuvuuden määrittely*, 2) *haavoittuvuuden ilmeneminen*, 3) *haavoittuvuuden toteutuminen* ja 4) *haavoittuvuuden merkitys* (ks. liite 1). Näiden neljän pääluokan avulla päästään kattavasti vastaamaan kysymykseen siitä, mitä haavoittuvuus on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Lopuksi yläluokista eriteltiin tarkemmin alaluokat, joista jokainen sai oman sisällöllisen koodinsa.

Haavoittuvuuden määrittelyssä seitsemän yläluokkaa (*syvälistä itsestäkertomista ja avoimuutta, tunteiden kokemista ja hyväksymistä, luottamusta, luonnollinen osa vuorovaikutussuhteita, epävarmuutta ja riittämättömyyttä sekä valtasuhteen*

näyttäytymistä ja riippuvaisuutta toisesta) ryhmiteltiin muodostamaan pääluokan. Haavoittuvuuden ilmenemisen pääluokka muodostui kahdesta yläluokasta (*tilanteisena ja nonverbaalisena ilmaisuna*). Haavoittuvuuden toteutumisen pääluokka muodostui kahdesta yläluokasta (*haavoittuvuutta mahdollistava vuorovaikutuskäyttäytyminen ja haavoittuvuutta estävä vuorovaikutuskäyttäytyminen*). Myös haavoittuvuuden merkityksen pääluokan muodostui kahdesta yläluokasta (*haavoittuvuus lisää työn mielekkyyttä ja haavoittuvuuden puuttuminen heikentää vuorovaikutusta*).

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tuloksena työssä muodostettiin neljä pääluokkaa, joista kukin antavat vastauksia työn tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa luvussa tämän työn tuloksia haavoittuvuuden kuvaamisesta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa käydään yksityiskohtaisemmin läpi aineistoesimerkkien kanssa. Johtajien ja alaisten kieli on pyritty säilyttämään aineistoesimerkeissä mahdollisimman autenttisenä ja alkuperäisenä kuvaamaan tutkittavien merkityksenantojaan haavoittuvuudelle.

5 Haavoittuvuus johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa

5.1 Haavoittuvuuden merkityksenannot

Tämän työn tavoitteena on kuvata, mitä haavoittuvuus on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa johtajien ja alaisten näkemysten mukaan. Tässä alaluvussa käydään ensin läpi, millaisia merkityksentantoja johtajat ja alaiset antoivat haavoittuvuudelle. Haavoittuvuuden määrittelyä lähestyttiin hyvin moniulotteisesti useista eri näkökulmista, minkä pohjalta haavoittuvuutta määritellään tässä työssä seitsemällä eri tavalla (ks. kuvio 2).

Syvällistä itsestäkertomista ja avoimuutta	Rohkeutta jakaa henkilökohtaista tietoa	Yksityisten ja arkojen asioiden sekä kokemusten jakamista ja tietoista viestintärohkeutta
	Riskinottoa ja heittäytymistä	Itsensä suojelemisen sijaan itsensä alttiiksi asettamista vuorovaikutukselle ja oman haavoittuvuuden hyväksymistä
	Epätäydellisyyden esiintuomista	Tietämättömyyden ja osaamisen rajojen esille tuomista ja kokemusta hyväksytyksi tulemisesta
Tunteiden kokemista ja hyväksymistä	Tunteiden sallimista ja hyväksymistä	Ymmärrystä tunteiden kuulumisesta työpaikalle ja uskallusta myös kohdata ja vastaanottaa toisten tunneviestintää
	Erialaisten tunteiden kokemista	Erialaisten tunteiden kuten jännityksen, häpeän, pelon, katumuksen, epämieluisuuden, helpotuksen, ilon, levollisuuden ja puhdistumisen kokemista
Luottamusta	Toisiin luottamista	Luottamista vuorovaikutuskumppaniin johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa
	Luottamuksen lisäämistä	Luottamuksen lisääntymistä entisestään vuorovaikutussuhteissa haavoittuvuuden myötä
Luonnollinen osa vuorovaikutussuhteita	Inhimillistä	Haavoittuvuuden kuulumista aina osaksi vuorovaikutussuhteita, se on herkkyyttä sekä halua tulla kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi
	Hyväntahtoista vuorovaikutusta	Tasavertaisuutta ja siitä viestimistä, hyväntahtoisuutta vuorovaikutussuhteessa sekä vastavuoroisuuteen ja läsnäoloon perustuvaa viestimistä
Epävarmuutta ja riittämättömyyttä	Epätietoisuutta toisten odotuksista	Kykenemättömyyttä ennakoida tai tunnistaa toisten itseen tai omaan asemaan kohdistuvia odotuksia työssä
	Riittämättömyyden kokemusta	Pelkoa tuen osoittamisen epäonnistumisesta ja murhetta omasta riittävyydestä uran eri vaiheissa
Valtasuhteen näyttäytymistä ja riippuvuutta toisesta	Hierarkian läsnäoloa	Vallankäytön kohteena olemista ja ulkoiseen asemaan kuten sukupuoleen, ikään tai työkokemukseen perustuvaa
	Riippuvaisuutta toisesta	Riippuvaisuutta toisesta vuorovaikutuskumppanista työssä

KUVIO 2. Haastateltavien merkityksenannot haavoittuvuudesta

Haavoittuvuuden määrittely ei ollut yksiselitteistä, vaan haastateltavat lähestyivät sitä hyvin laajasti. Johtajat ja alaiset määrittelevät haavoittuvuuden olevan: syvällistä itsestäkertomista ja avoimuutta, tunteiden kokemista ja hyväksymistä, luottamusta, luonnollinen osa vuorovaikutussuhteita, epävarmuutta ja riittämättömyyttä sekä valtasuhteen näyttäytymistä ja riippuvuutta toisesta. Seuraavaksi tekstissä käydään tarkemmin läpi johtajien ja alaisten yllä listattuja merkityksenantoja.

Syvällistä itsestäkertomista ja avoimuutta. Haavoittuvuuden määriteltiin olevan syvällistä itsestäkertomista ja avoimuutta, millä tarkoitetaan esimerkiksi arkaluontoisempien ja yksityiseen elämään liittyvien kokemusten, tuntemusten ja tapahtumien jakamista johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Haavoittuvuutta määrittelee se, että jaettavat asiat ovat erityisesti sellaisia, joita ei muissa tilanteissa välttämättä paljastettaisi tai jaettaisi vuorovaikutuskumppanille. Seuraavissa aineistoesimerkeissä haastateltavat määrittelevät haavoittuvuutta henkilökohtaisten asioiden jakamisena ja itsensä asettamisena alttiiksi vuorovaikutuksessa.

Laura: Mutta tavallaan haavoittuvahan uskaltaa olla ja paljastaa itsestään jotain sellaista, mitä ei välttämättä muuten paljastaisi.

Juuso: -- Jos ajattelee itsestä kertomista haavoittuvaisuuden ilmaisuna, niin kun minä kerron tämän asian, niin toinen henkilö saattaa kertoa toisen asian, jolloin annamme toisillemme aseita ja rakennamme jotain muuta, kuin vain sellaista valtahierarkiaa siinä tilanteessa.

Heidi: -- Se voi olla tosi kevyellä tasolla, että ihmiset voi jakaa jotain epäonnisia sattumuksiansa tai sitten ne voi olla tosi henkilökohtaisia asioita. ... Mun mielestä se on just sitä itsensä alttiiksi asettamista. -- Haavoittuvaisuus on tosi vahvasti ainakin itsellä myös sitä, että olen oma itseni täysin avoimesti ja tuon myös niitä henkilökohtaisia asioita ja esimerkkejä.

Toisaalta haavoittuvuuden määritellään olevan riskinottoa johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteessa, mikä tarkoittaa heittäytymistä vuorovaikutustilanteisiin ilman takeita lopputuloksesta. Riskin ottaminen tarkoittaa ymmärrystä siitä, että vuorovaikutuskumppani voi loukata tai satuttaa haavoittuvuutta ilmentävää osapuolta. Jos vuorovaikutussuhteessa päätetään ottaa riski, tällöin tehdään tietoinen valinta avoimuudesta ja siitä, ettei pyritä suojaamaan tai suojelemaan itseä olemalla pidättyväinen vuorovaikutuksessa. Heidi ja Juuso määrittelevät haavoittuvuuden kokemista nimenomaan riskin ottamisena.

Heidi: *Haavoittuvaisuus on sitä, että on jotenkin auki tai paljaana ja myös ottaa riskin onnistua tai ottaa sen riskin, että tulee myös loukatuksi tai satutetuksi jollain tavalla.*

Juuso: *No, kai se tavallaan jos se koskee kaikkea haavoittuvaisuutta, että ottaa riskin. Ei pyri suojautumaan, suojelemaan itseään, niin silloin – jotenkin jos asia on tärkeämpi, kuin mitä mulle käy.*

Myös viestiminen omasta tietämättömyydestä ja oman osaamisen rajoista määritellään haavoittuvuudeksi. Haavoittuvuus on oman asiantuntijaidentiteetin raottamista ja oman osaamisensa rajallisuuden tunnustamista vuorovaikutuskumppanille. Alla olevissa aineistoesimerkeissä haavoittuvuutta määritellään oman osaamisen rajallisuuden tunnustamisena, eksperttiyden riisumisena sekä omien virheiden ja puutteiden myöntämisenä.

Juuso: *Jos esimies on haavoittuvainen, niin hänkin pystyy tekemään paljon sillä, että hän ei yritä olla kaikkietävä ekspertti. -- Ihminen ei ole avoin ja haavoittuvainen silloin, kun hänellä on ekspertti-identiteetti, että "minä olen nyt tässä ekspertti", ja sen [ihmisen] täytyy päteä, että se saa sen roolin ja kunnioituksen ja muun.*

Laura: *Sä pystyt sanomaan ja ihan myöntämään, että "ei nyt mä ihan rehellisesti sanon että tässä mä en oo nyt hyvä tai tätä mä en oo nyt hoitanut, ja tässä mä oon hyvä", että pystyy pyrkimään siihen.*

Tunteiden kokemista ja hyväksymistä. Haastatellut johtajat ja alaiset määrittelevät tunteiden lähtökohtaisesti liittyvän haavoittuvuuteen, joka on heidän mukaansa etenkin tunteiden sallimista ja hyväksymistä. Haavoittuvuus on tunnekokemuksen lisäksi uskallusta kohdata toisen vuorovaikutuskumppanin tunteita ja vastaanottaa tunneviestintää myös hankalammissa ja arkaluontoisemmissa vuorovaikutustilanteissa. Aineistoesimerkeissä johtajan positiossa toimivat määrittelevät haavoittuvuutta erilaisten tunteiden kokemisena ja vuorovaikutuskumppaneiden tunteiden kohtaamisena. Laura kertoo alaisten tunteiden kohtaamisesta ja haavoittuvuuden kokemisesta johtajana koronapandemian aikana.

Heidi: *Onhan nää kaikki tälläiset erilaiset tunteet, jotka varmasti tällaisessa haavoittuvaisuuteen liittyvissä hetkissä tai tilanteissa, joissa ollaan auki toiselle ihmiselle, niin se tunneskaala ja -kirjo on varmasti moninainen.*

Laura: *On ollut aikamoisten asioiden äärellä tuolla johtamisessa, ja sitten kun on uskaltanut kohdata ne ihmisten tunteet ja ne kaikkine mitä ne on olleet ja tietyllä tavalla on kantanut sitä ihmistä. -- Niin tässä on nyt sitten itsellä alla sellainen kokemus, että on tosissaankin oltu haavoittuvia.*

Haavoittuvuus on samanaikaisesti monenlaisia tunnekokemuksia epämiellyttävyydestä, häpeästä, epävarmuudesta, katumuksesta ja jännityksestä. Yksi toistuvasti mainittu tunnekokemus oli pelko, joka liittyi nimenomaan vuorovaikutuksen ennakoimattomuuteen ja toisaalta omien epävarmuuksien esille tuomiseen ja sen saamiin reaktioihin vuorovaikutuskumppanissa. Haavoittuvuuteen liittyvä henkilökohtaisen tiedon jakaminen ja riskin ottaminen herättävät ihmisessä pelon tunteita, jotka johtajien ja alaisten mukaan usein liittyvät kyvyttömyyteen ennakoida toisen reaktiota tai epätietoisuuteen hyväksytyksi tulemisesta. Reino ja Laura määrittelevät haavoittuvuutta nimenomaan pelon tunteiden kautta.

Reino: Jos asettaa tai altistaa itsensä sille, että voi olla haavoittuvaisena omassa toimessa tai toimenkuvassaan, niin se voi herättää myöskin semmosta pelkoa. Varsinkin jos tulee sellaisesta taustasta, että on itse tottunut toimimaan tai on organisaatiossa, jossa on toimittu vanhojen johtamisoppien mukaan – autoritäärisesti ja näin, niin se voi olla aika pelottavaa, asettaa itsensä sellaiseksi haavoittuvaiseksi esimieheksi, jolla on myöskin heikkouksia.

Laura: Se voi olla esimerkiksi semmosta, että sellainen tietynlainen viestintä voi vaikka aukaista niin kuin jotakin haavoja tai se tuoda henkilöstä esiin omia epävarmuuksia. Tai se voi herättää vaikka pelon tunnetta, ehkä just siihen hyväksytyksi tulemisen tunteeseen liittyvää asiaa.

Haavoittuvuuteen ja sen ilmaisemiseen lähtökohtaisesti yhdistettiin monia epämieluisiksi miellettyjä tunteita, mutta samalla haavoittuvana olemisen nähtiin pidemmällä aikavälillä saavan aikaan myönteisiä tunteita ja seurauksia vuorovaikutussuhteissa. Positiivisiin viestintäseurauksiin liittyi myös myönteiseksi miellettyjä tunteita kuten iloa, levollisuutta, turvallisuutta, helpotusta ja muita puhdistaviksi miellettyjä tunnekokemuksia. Alla haastateltavat kertovat siitä, miten myönteiset tunnekokemukset liittyvät haavoittuvuuteen.

Reino: -- Jos ajattelee sitä tilannetta, jossa asettaa itensä haavoittuvaiseksi, niin ehkä ne on enemmän negatiivisia tunteita. Mutta sitten mitä tossa on käynyt läpi niitä positiivisia seurauksia, siellä on paljon niitä positiivisia tunteita myöskin kun vie niitä asioita pidemmälle.

Juuso: Tietyissä mielessä sellaista, että jos ei tarvitse pelätä oman turvallisuutensa puolesta -- se on tietynlaista seesteisyyttä ja levollisuutta siinä hetkessä.

Heidi: Se on puhdistava, mikä mun mielestä kiteyttää sen, se on tosi puhdistava kokemus, kun se on mahdollistettu nimenomaan turvallisessa ympäristössä.

Luottamusta. Haavoittuvuuden yhteydessä johtajat ja alaiset puhuivat paljon myös luottamuksesta, joka oli toistuvasti haavoittuvuuden rinnalle pintautuva ilmiö jollain tavalla kaikissa haastatteluissa. Johtajan ja alaisen välisen luottamuksen nähdään olevan hyvin keskeinen edellytys sille, että vuorovaikutussuhteessa pystytään olemaan haavoittuvia. Seuraavissa aineistoesimerkeissä sekä johtajat että alainen määrittelevät haavoittuvuuden olevan luottamusta.

Reino: No ainakin se että, ei ole haavoittuvaisuutta ilman sitä luottamuksellisuutta, sitä luottamusta. – Ethän sä aseta itseäsi haavoittuvaiseksi, etkä avaudu, etkä kerro tunteistasi, etkä mitään tämmöstä, jos et sä luota siihen toiseen henkilöön.

Juuso: Kun esimies haluaa luottamusta tietystä mielessä, se edellyttää luottamusta. Että mä luotan siihen, että sä et käytä väärin tätä haavoittuvaisuutta, jota minä osoitan. -- Niin, se osaltaan sitten taas luo sellaista luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta myös muissa asioissa. Samoin kun kertoo itsestään asioita ylipäänsä tai sitten sellaisia haavoittuvaisuuksia, niin sehän luo ja rakentaa myös luottamusta.

Heidi: Se luottamus on kaikessa olennaisin asia siinä, että pitää olla sellainen turvallinen luottamuksen ilmapiiri, joka mahdollistaa sen, että uskaltaa tietyllä tapaa näyttää sen ihmisyyden tai herkkyyden tai haavoittuvaisuuden toiselle.

Toisaalta haavoittuvuuden määritellään myös olevan samanaikaisesti luottamuksen lisäämistä ja vahvistamista vuorovaikutussuhteessa. Haavoittuvuuden ilmentäminen saattaa näyttäytyä spontaanina riskin ottamisena jakaa jotain henkilökohtaista toiselle, mikä lopulta voi muodostaa esihenkilön ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen lisää luottamusta. Seuraava Reinon aineistoesimerkki on valittu tekstiin kuvaamaan onnistuneesti sitä, miten haavoittuvuuden määritellään myös käänteisesti olevan luottamuksen lisäämistä vuorovaikutussuhteissa.

Reino: Toki toisinkin päin se voi joskus tota mennä, että jos sä asetat itsesi yllättäin haavoittuvaiseksi jossain kahden keskeisessä keskustelussa toisen kanssa, niin se voi synnyttää siitä suhteesta sellaisen luottamuksellisen suhteen, että kyllä se voi käydä niinkin päin toki.

Luonnollinen osa vuorovaikutussuhteita. Johtajien ja alaisten mukaan haavoittuvuus on ihmisyyteen liittyvää inhimillisyyttä ja herkkyyttä sekä näiden kahden ilmentämistä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Toisaalta haavoittuvuuden nähdään olevan vuorovaikutussuhteeseen liittyvä perustarve tulla kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi. Seuraavissa aineistoesimerkeissä Laura ja Heidi määrittelevät haavoittuvuutta kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi tulemisen

tarpeena, herkkyytenä ja ihmismäisyytenä. Kolmannessa aineistoesimerkissä Milla sanoittaa haavoittuvuuden olevan inhimillinen ja aina läsnäoleva osa vuorovaikutussuhteita.

Laura: Taikka jos mua ei kuulla, kun mä yritän kertoa jotain ideoita – kun mä en tuu kuulluksi, nähdyksi, ymmärretyksi. Niin mä koen silloin oloni sellaiseksi haavoittuvaiseksi.

Heidi: Ja siihen liittyy jotenkin semmonen, -- herkkyyks ja ihmismäisyys on huomattavasti enemmän sellaisia asioita, joita itse liitän siihen [haavoittuvaisuuteen] ja minkä kautta tätä asiaa itse lähestyn tai hahmotan.

Milla: Sitä [haavoittuvaisuutta] ei voi ottaa pois, sehän on inhimillistä, luonnollista, ja se tulee aina olemaan. Mähän olen haavoittuvaisuuden jommassakummassa päässä kaikissa vuorovaikutussuhteissa mitä mä koen joka päivä muiden ihmisten kanssa. Siinä on aina tällänen jonkinlainen haavoittuvaisuudenkin näkökulma.

Haavoittuvuuden nähdään olevan tasavertaisuutta ja siitä viestimistä vuorovaikutuskumppanille sekä hyvántahtoisuutta ja rehellisyyttä johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteessa. Hyvántahtoisuus liitetään myös läsnäoloon, aitoon kohtaamiseen ja kiinnostukseen toista kohtaan, kuten Heidi alla sanoittaa.

Heidi: [Haavoittuvaisuus perustuu] Läsnäoloon ja luottamukseen, sellaiseen aitoon kohtaamiseen ja aitoon kiinnostukseen toisesta ihmisestä ja ympäröivästä maailmasta myös. Halua, se perustuu myös -- hyvän haluun tietyllä tavalla, että sä haluat hyvää sille toiselle ihmiselle.

Epävarmuutta ja riittämättömyyttä. Alaisiin luottaminen ja vastuun antaminen saa johtajat toisinaan kokemaan haavoittuvuutta, koska johtaja on aina lopulta vastuunkantajan roolissa jonkin mennessä pieleen. Siihen vedoten johtajat ja alaiset määrittävät haavoittuvuuden olevan epävarmuutta ja epäonnistumisen pelkoa. Toisaalta haavoittuvuuden määritellään olevan auktoriteettiaseman menettämisen pelkoa ja huolta siitä, ettei ole tarpeellinen. Alla Reino määrittelee haavoittuvuutta epävarmuutena ja itsensä kyseenalaistamisena esihenkilön näkökulmasta.

Reino: Sillä tavalla tulee se haavoittuvaisuus tässä, että mä annan porukoille valtaa ja luotan niihin, niin kyllä siinä asettaa itensä myöskin sillä tavalla haavoittuvaiseksi. Jos kaikki ei menekään putkeen, niin mä vastaan [siitä]. ... Tuntee itsensä siinä mielessä haavoittuvaiseksi, että on jollain tavalla [johtajana] ehkä asettanut sen oman positionsa jotenkin kyseenalaiseksi, tai tulee semmonen, että tarvitaanko mua tässä sitten enää. Että jos noi hoitaa nyt noikin hommat, niin mihin mua tarvitaan? -- Mutten tiedä onko ehkä jotain tämmöstä, sitä vallan ja kontrollin menettämistä. Jonkinlaisen auktoriteettiaseman menettämisen pelkoa.

Myös kyvyttömyys ennakoida vuorovaikutussuhteessa toisen reaktioita saa aikaan kokemuksen haavoittuvuudesta, mihin liittyy myös tulkinta vuorovaikutusympäristön turvallisuudesta. Seuraavassa aineistoesimerkissä Heidi määrittelee haavoittuvuutta kyvyttömyytenä ennakoida vuorovaikutuskumppanin reaktiota omalle haavoittuvuuden ilmentämiselle.

Heidi: Se [haavoittuvaisuus] saattaa aina jollain tavalla olla pikkasen epämiellyttävä ajatuksena myös siinä, että jos et ole varma miten toinen siihen reagoi. Ja silloin jos sä et ole varma sen ympäristön turvallisuudesta.

Erityisesti haastatellut johtajat kokevat omassa toimenkuvassaan toisinaan epäonnistumisen pelkoa, jonka he määrittelevät haavoittuvuuden kokemukseksi. Haavoittuvuuden määritellään olevan tunnetta omasta riittämättömyydestä ja siitä, pystyykö esihenkilönä vastaamaan omien alaisten odotuksiin. Epäonnistumisen pelko nostaa pintaan haavoittuvuuden silloin, kun johtaja murehtii, pystyykö hän auttamaan tai tukemaan alaistaan riittävästi. Reino ja Heidi määrittelevät haavoittuvuutta epävarmuutena ja epäonnistumisen pelkona siitä, pystyvätkö he osoittamaan riittävästi tukea alaisilleen ja vastaamaan heidän odotuksiinsa.

Reino: Jos ottaa sellaisen roolin, että antaa sitä valtaa sille tiimille ja vastuuta ja odottaa niiltäkin päätöksentekoa ja näin. Niin ehkä siinä myöskin tulee sellanen ajatus, että täyttääkö siinä niinkun sitten niitä alaisten odotuksia mitä heillä on. Mitä he kuvittelee, että miten esimiehen pitäisi käyttäytyä ja mikä esimiehen rooli on ja näin.

Heidi: Oli kyse sitten mikä tahansa tyypisistä keskustelusta, niin kyllä itellä on [johtajana] sellainen jännittynyt olo. Eli myös se, että kun siinä on niin kuin omia, varmasti sekä henkisiä, ei paineita mutta ehkä sellanen pelko siitä, että itsekin epäonnistuu tehtävässään siinä hetkessä. Että jos mä en saa hänelle tuotua sitä viestiä jostain asiasta, tai jos mä en oikeasti kykene auttamaan häntä tai tukemaan, niin se on myös sitä oman epäonnistumisen pelkoa tietyllä tavalla.

Valtasuhteen näyttäytymistä ja riippuvuutta toisesta. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa valta yhdistetään läheisesti haavoittuvuuteen ja sen määrittelyyn. Vuorovaikutussuhteen hierarkkisuus automaattisesti luo tietynlaisen jännitteen, jossa johtajalla on enemmän toimivaltaa vaikuttaa alaisen työntekoon ja toimenkuvaan. Milla ja Laura määrittelevät haavoittuvuutta vallan käyttämisen ja hierarkian elementtien kautta seuraavissa aineistoesimerkeissä.

Milla: *Valta tuo vastuun, se on se. Aina kun on haavoittuvaisuutta, siinä sisältyy aina jonkin näköinen vallan elementti. Ja silloin se vastuunkannon korostaminen, se on niin kuin aivan ehdoton.*

Laura: *Mä luulen että se on tavallaan sellainen ainainen, että haavoittuvaisuus voi olla aina läsnä, koska kuitenkin siinä on tietyllä tavalla semmoinen, että toinen on ylempi ja toinen on alempi, siinä on aina tietynlainen jännite.*

Haavoittuvuus on alaisena jollain tapaa vallankäytön kohteena olemista ja sitä, että on asemansa puolesta vailla valtaa vuorovaikutussuhteessa. Myös vallan väärinkäyttäminen johtajan ja alaisen välillä nostattaa haavoittuvuuden pinnalle, mikä saattaa tarkoittaa esimerkiksi alaisen työnteon tai työssä etenemisen ja ylenemisen sabotoimista ylhäältäpäin. Samalla haavoittuvuuden määritellään olevan riippuvaisuutta toisesta vuorovaikutuskumppanista työssä, jolloin toisen valinnat ja toiminta vaikuttavat myös omaan työhön ja saattavat jossain tapauksessa vaikeuttaa oman työn tekemistä. Haavoittuvuus on johtajien ja alaisten keskinäisriippuvuudessa myös sen tunnustamista, että tarvitsee toisen apua ja panosta työssä. Milla ja Juuso sanoittavat haavoittuvuutta nimenomaan vallankäytön kohteena olemisena ja riippuvaisuutena toisista vuorovaikutuskumppaneista.

Milla: *Elikkä sillä haavoittuvaisuudella on ainoastaan merkitystä, jos sitä väärinkäytetään, tiedostaen tai tiedostamatta. Silloinhan sille syntyy vasta merkitys, silloinhan se on olemassa. ... Eihän se ikinä ole semmonen mukava, niin sanotusti. Haavoittuvaisenahan sä olet toisen armoilla. Sehän on aika, pelottava tilanne. -- Että aina siihen haavoittuvaisuuteen liittyy se jonkinnäköinen hiljentäminen, että "sinun sana ei ole yhtä arvokas kuin minun sana".*

Juuso: *Elikkä se on ylipäättään on se haavoittuvaisuuden, että hei minä ihmisenä en ole yksin jättiläinen täällä, minä tarvin toisia. Niin silloinhan on haavoittuvainen.*

Haavoittuvuutta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa määritellään ja lähestytään tässä työssä kaikkiaan lukuisista eri näkökulmista, mikä kuvastaa ilmiön moninaisuutta ja toisaalta myös sen laajuutta. Haavoittuvuus on syvällistä itsestäkertomista ja avoimuutta, se on tunnekokemuksia ja luottamusta sekä luonnollinen osa vuorovaikutussuhteita. Samaa aikaan haavoittuvuus nostaa pintaan epävarmuutta ja epäonnistumisen pelkoa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa niin johtajilla kuin alaisilla. Haavoittuvuus liittyy myös vallan ulottuvuuteen ja tätä kautta lähtökohtaiseen hierarkiaan, joka vallitsee johtajien ja alaisten vuorovaikutussuhteissa.

5.2 Haavoittuvuuden ilmeneminen

Tulokset osoittavat, että on erilaisia tapoja ja vuorovaikutustilanteita, joissa haavoittuvuutta ilmenee johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Haavoittuvuuden tunnistetaan (ks. kuvio 3) ilmenevän tilanteisena erilaisten työelämän vuorovaikutustilanteiden yhteydessä ja toisaalta haavoittuvuuden sanoitetaan ilmenevän myös nonverbaalisesti. Haavoittuvuus ilmenee palautteenantotilanteissa, muutostilanteissa ja yt-neuvotteluissa, omien oikeuksien vaalimista ja epäkohtien esiin nostamista edellyttävissä tilanteissa, keskusteluissa henkilökohtaisista asioista, turvallisissa tilanteissa sekä ennakoimattomissa ja epävakaisissa tilanteissa. Tilanteisuuden lisäksi haavoittuvuus ilmenee nonverbaalisesti vuorovaikutuksessa ulkoisesta olemuksesta sekä helpommin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa.

Tilanteisena	Palautteenantotilanteet	Kehityskohteiden ja omien heikkouksien käsittelyä, tekee sekä alaisen että johtajan haavoittuvaiseksi palautteen edessä
	Muutostilanteet ja yt-neuvottelut	Johtajat tunnistavat vastuunsa muutosten äärellä ja korona-ajassa sekä joutuvat käymään haastavia keskusteluita alaisensa kanssa lomautuksista ja työsuhteiden päättämisestä
	Omien oikeuksien vaalimista ja epäkohtien esiin nostamista edellyttävät tilanteet	Työpaikkakiusaaminen, sananvapauden vieminen, vähättely, johtajan tapa käyttää valtaansa väärin ja omaa johtajaa vastaan asettuminen kriittisissä tilanteissa
	Keskustelut henkilökohtaisista asioista	Omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin liittyvä keskustelu, uratavoitteista tai vanhempainvapaista tai omista virheistä keskustelu
	Epävarmuutta herättävät vuorovaikutustilanteet	Haetaan hyväksyntää toiselta, tahdotaan miellyttää toista ja joudutaan tuottamaan pettymyksiä, ei tulla kuulluksi, ymmärretyksi tai nähdyksi vuorovaikutuskumppanin toimesta
	Turvalliset tilanteet	Turvalliset ja avoimet vuorovaikutustilanteet, joissa pystytään asettumaan haavoittuvaisiksi
	Ennakoimattomat ja epävakait tilanteet	Johtajana on haavoittuva antaessaan alaisille valtaa ja vastuuta, johtajan vaihtuminen luo ennakoimattoman tilanteen alaisille, uran alussa työntekijänä on haavoittuvaisessa tilanteessa
Nonverbaalisena ilmaisuna	Ulkoisena olemuksena	Katseen pälyily, yleinen olemus, ihmisen puhumisen rytmi ja isottelu
	Helpommin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa	Etäyhteydet hankaloittavat haavoittuvuuden ilmaisua ja tulkintaa, haavoittuvuuden havaitseminen perustuu herkkyyteen ja kykyyn lukea toisia ihmisiä kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa

KUVIO 3. Haastateltavien näkemykset haavoittuvuuden ilmenemisestä

Tilanteisena. Johtajien ja alaisten mukaan haavoittuvuus ilmenee monenlaisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten työhön liittyvissä palautteenantotilanteissa osapuolten välillä. Kehityskeskustelut ovat yksi esimerkki palautteenantotilanteista, joissa sekä johtajien että alaisten onnistumisten ja toisaalta myös epäonnistumisten sekä odotusten käsittely nostaa esiin epävarmuuksia ja täten tekee olon haavoittuvaiseksi. Toisaalta myös myönteisen palautteen vastaanottaminen voi nostattaa pintaan haavoittuvuutta, jos kehujen kuuleminen herättää esimerkiksi kiusaantuneisuutta tai sanattomuutta. Reino kertoo kehityskeskusteluasetelmassa ilmenevästä haavoittuvuudesta ja Laura ja Heidi puhuvat palautteenantotilanteissa ilmenevästä haavoittuvuudesta.

Reino: Tietysti ihan perinteinen joku tota kehityskeskustelu, jossa jos uskaltaa ottaa siinä puheeksi myöskin omat kehityskohdat. Että mitä se oma tiimi, mitä omat alaiset niin kuin odottaa minulta, esimiehenä. Ja missä mä voisin kehittyä.

Laura: Just se palautteenantotilanne ehkä, että miten annetaan ja ilmaistaan se asia, niin se viestintä siihen vahvasti liittyy. Että jos siinä viestinnässä ei ole mukana sellaista tunneälyä esimiehen taholta alaiseen päin, niin se aiheuttaa semmoista haavoittuvaisuutta sitten.

Heidi: Varsinkin se liittyy semmoseen tilanteisiin, joissa joudutaan käymään vaikeita keskusteluita liittyen vaikka palautteen antoon tai muuhun tällaiseen, joka ei välttämättä oo positiivista. Tai jos joutuu käymään keskustelua siitä, että on tosi konkreettinen asia vaikka palkankorotus, että se ei tule tapahtumaan nyt.

Erilaiset muutostilanteet nostattavat usein pintaan myös epävarmuutta, jonka yhteydessä vuorovaikutustilanteessa voi ilmetä haavoittuvuutta. Yt-neuvottelut ovat yksi johtajien mainitsema tilanne, jossa myös johtajat kokevat asemastaan käsin ja ilmentävät itse haavoittuvuutta ja tunnistavat myös alaistensa haavoittuvuuden. Haavoittuvuuden kokeminen perustuu heidän mukaansa yt-tilanteissa luonteeltaan herkkiin aiheisiin, kun ollaan tekemisissä toisten ihmisten perusturvan ja toimeentulon kanssa. Kuluneina vuosina vallinnut pandemia on myös pistänyt johtajia lujille monenlaisten muutostilanteiden edessä ja laittanut kasvotusten oman ja alaistensa haavoittuvuuden kanssa. Laura kertoo aineistoesimerkissä johtajan positiosta erityisen hyvin siitä, miten haavoittuvuus ilmenee muutostilanteissa.

Laura: Mutta mä koen, että jos sä joudut vaikka muutosjohtamisen tilanteissa ohjeistaa -- esimerkiksi tää haavoittuvaisuus on varmasti tämän ajan ilmiöistä aikalailla esillä. -- , että jos on nyt viime ajan esimiehiä, niin varmaan aika monet on hoitanut erinäisiä yt-neuvotteluita ja lomautuksia ja muita, kuten myös itse syksyn hoidin, niin ne on tosi

ihmisen tunteisiin liittyviä asioita. -- Kun mä ite olen esimiehenä, niin mä koen että tuossa tilanteessa olleeni tosi haavoittuva.

Haavoittuvuutta ilmenee myös vuorovaikutustilanteissa, joissa useimmiten alaiset joutuivat puolustamaan omia oikeuksiaan ja nostamaan esiin epäkohtia toisten työntekijöiden tai johtajien toiminnasta. Työpaikkakiusaaminen, vähättely ja sananvapauden vieminen ovat esimerkkejä tilanteista, joissa alaiset kokevat itsensä haavoittuvaisiksi ja toisaalta myös voimattomiksi. Aineistoesimerkissä Milla sanoittaa alaisen asemasta haavoittuvuuden ilmenemistä työpaikkakiusaamisen kautta, kun työntekijän sananvapautta pyritään viemään tai häntä mustamaalataan työpaikalla.

Milla: Tässä nyt on mun mielestä tämmöstä, että yritetään tehdä minusta haavoittuva. Ei niin kuin nolata suoraa päin naamaa, mutta ehkä pahempaa, että odotetaan että se kävelee pois, ja sitten naureskellaan selän takana. Se on väärin, että tämä ihminen teki minusta haavoittuvan, jos hän itse miettii näin minusta. Että jos hän sitten itse jakaa tämmösen leimaavan mielipiteen minusta kaikille muille ja se lähtee tarinana kasvamaan kaikkien niiden ihmisten päässä. Ja jos ajattelee että he eivät tunne mua, niin [he ajattelevat minusta että] no tämä ihminen nyt on vaan tämmönen.

Johtajaa vastaan asettuminen kriittisissä tilanteissa tai jopa johtajan vallan väärinkäytön esiin nostaminen lukeutuvat myös vuorovaikutustilanteiksi, joissa alaiset kokevat haavoittuvuutta. Näissä tilanteissa nimenomaan vuorovaikutussuhteen hierarkkisuus ja johtajan valta-asema luovat asetelman, jossa alaiset tuntevat itsensä haavoittuvaksi ja samalla mahdollisesti myös koko työsuhteensa jatkuvuuden uhatuiksi. Ensimmäisessä aineistoesimerkissä Juuso kertoo vuorovaikutustilanteesta, jossa alaisena laittoi oman johtajansa vastuuseen epäasiallisesta käyttäytymisestä. Jälkimmäisessä aineistoesimerkissä Milla kertoo siitä, miten johtaja käyttää valtaansa väärin tarkoituksena saada työntekijöitä itse irtisanoutumaan asettaen heidät haavoittuvaisiksi.

Juuso: Joo kyllähän se tuo sellaisen valta-asetelman lähtökohtaisesti, ja riskin – Ja sitten [sanoin] eräälle [johtajalle] että – hän ei suoraa ollut mun esijohtaja, mutta oli isommassa johtoasemassa – niin mä sanoin hänelle, että meillä on täällä nollatoleranssi epäasialliselle kohtelulle, koskien myös johtajia. Teen tästä työsuojeluilmoituksen. Että – kai se on haavoittuvaisuutta sekin, että tietää että käy tuulimyllyjä vastaan sotimaan.

Milla: Kyllähän se haavoittuvaisuus työelämässä konkretisoituu aika selvänkin pelin kautta. Kun mä olen myyntityössä, niin nähdään aika selvästi niitä, että esimiehet alkaa ottamaan myyjiltä asiakkaita pois. Jolloin se kasvattaa sen myyjän tyytymättömyyttä, jolloin ne [johtajat] toivoo luontaista poistumaa. Ettei tarvitse irtisanoa ihmisiä, se on hirveen hankalaa. Mutta lähetään tälleen nakertamaan ihmisiä ulos.

Kaikenlaiset keskustelutilanteet koskien alaisten tai johtajien henkilökohtaisia asioita määritellään myös haavoittuvuutta ilmentäviksi tilanteiksi. Henkilökohtaisiksi asioiksi mainitaan esimerkiksi uupumus, työssä jaksaminen, omat heikkoudet ja epäonnistumiset työnteossa, vanhempainvapaat ja muut elämän haasteet. Juuso ja Heidi kertovat haavoittuvuuden ilmenemistä tilanteissa, joissa johtajan ja alaisen vuorovaikutuksessa on jaettu henkilökohtaisia asioita.

Juuso: Olin pari kuukautta sitten työuupumuksen takia saikulla, kivassakin työssä voi uupua -- että ehkä ne sellaset [asiat], mitkä liittyy suoraan siihen omaan pärjäämiseen ja omaan rajallisuuteen.

Heidi: No tottakai, jos sanoittaa tai kertoo esimerkkejä omasta elämästään jostain tilanteesta, missä on kokenut että on jotenkin heikko tai huono, myös epäonnistumisten avaamista. -- Toinen hyvin taas toinen äärilaidan esimerkki on sellaiset keskustelut, joissa ihminen tulee itse jo aika henkilökohtaisella asialla esimerkiksi kertomaan jäävänsä vanhempainvapaalle. Tai jos on jotain muita aika henkilökohtaisia haasteita elämässä, jotka vaikuttaa siihen, että täytyy tuoda itsestensä esiin jotain sellaista, mitä normaalin työpäivän tai työn ympäristön siinä arjessa ei tuu esille tai sanottua tai välttämättä haluaisikaan. Mutta silloin kun se vaikuttaa työhön myös, niin nää on hetkiä, joista esihenkilön kanssa keskustellaan.

Johtajien ja alaisten mukaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa tulee toisinaan kohdalle vuorovaikutustilanteita, jotka saavat tuntemaan epävarmuutta ja sen myötä tuntemaan itsensä myös haavoittuvaksi toisen edessä. Tällaisia vuorovaikutustilanteita ovat hetket, joissa haetaan esimerkiksi hyväksyntää omalta johtajalta tai tahdotaan miellyttää omaa alaista samalla, kun joudutaan tuottamaan pettymyksiä. Epävarmuutta herättäviä tilanteita ovat myös hetket, joissa alainen tai johtaja ei tule kuulluksi, ymmärretyksi tai nähdyksi vuorovaikutuskumppaninsa toimesta. Alla Heidi sanoittaa johtajan positioista alaisiin kohdistuvan miellyttämisen halun ja pettymysten tuottamisen olevan haavoittuvuutta ilmentäviä tilanteita. Lauran aineistoesimerkissä havainnollistuu puolestaan vuorovaikutuskumppanin hyväksynnän hakemiseen liittyvä haavoittuvuuden ilmeneminen.

Heidi: Kyllä se haavoittuvaisuus tulee myös siitä -- että ihmisillä on aina halu miellyttää. Oli se sitten siitä huolimatta oletko sä hallinnollisesti jonkun ihmisen esihenkilö tai muuta. Siinä on se, että sä joudut tuottamaan pettymyksiä tai tuottamaan toiselle epämukavan olon tahtomattasi vaan sen takia, että it is what it is, eli jotkut asiat vaan on. Jotkut keskustelut on vaan käytävä ja jotkut asiat on sellaisia, joille ei mahda mitään.

Laura: Siinä onkin aina se, että yrittää parhaansa, riitänkö minä, olenko minä onnistunut. Ja vähän sen tyyppinen, että hakee siltä esimieheltä aina sitä hyväksyntää ja varmistusta sille asialle. Että tavallaan sä saat siltä sen kommentin, että "sinä

onnistuit”, ”ai kiitos, no hyvä”, että sitä hakee sen hyväksynnän loppupeleissä, vaikka itsekin toki tietää sen.

Haavoittuvuutta ilmenee lisäksi turvallisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa tilanteen turvallisuus kumpuaa ympäristöstä, vuorovaikutuskumppanista tai itsestä. Esimerkiksi empaattinen, kuunteleva ja kannustava johtaja voi auktoriteettiasemansa puolesta tehdä vuorovaikutustilanteesta alaiselle turvallisen ilmentää omaa haavoittuvuutta. Aineistoesimerkissä Juuso kuvailee tilannetta, jossa johtaja tekee tilanteesta turvallisen ja luo alaiselle mahdollisuuden olla haavoittuvainen ja tarvitseva osapuoli. Heidi sanoittaa ajatuksia turvallisen, vastaanottavaisen ja hyväksyvän vuorovaikutusilmapiirin luomisesta ja täten samalla haavoittuvuuden ilmenemisen mahdollistamisesta.

Juuso: Tietenkin voin kuvitella myös sellaisen tilanteen, jossa on kovin tarvitseva ihminen, joka on haavoittuva ihminen ja herkässä mielentilassa ja hyväksyy sen johtajan auktoriteetin, että hän tietää paremmin ja osaa paremmin. Ehkä tälläiselle ihmiselle, joka sitten osoittaa haavoittuvuuden ja toinen sitten joka ottaa sen suuren johtajan roolin siinä – mitä se toinen haluaa, niin hän on sitten tuki ja turva – jos on tämmönen tilanneskenaario siitä, miten alainen voi toivoa esimiehen ottavan suuremman roolin ja olevan turva ja tuki.

Heidi: Että se johtaja saa rakennettua sellaisen hyväksyvän, turvallisen, sallivan ilmapiirin siihen. Että ihmisillä on sellainen tunne, että mä voin ihan aidosti koska tahansa soittaa tai ottaa yhteyttä tai varata ajan ja keskustella.

Johtajien ja alaisten puheessa haavoittuvuuden kerrotaan useasti pintautuvan erilaisissa ennakoimattomissa ja epävakaisissa työelämän olosuhteissa. Vallan ja vastuun antaminen alaisille on johtajien mukaan yksi tilanne, jossa johtajana kokee haavoittuvuutta. Alaiset mainitsevat puolestaan johtajan vaihtumisen ja vuorovaikutussuhteen luomisen uuden johtajan kanssa olevan ennen kaikkea ennakoimattomia tilanteita, joissa olosuhteiden epävakauden seurauksena ilmenee haavoittuvuutta. Aineistoesimerkeissä Milla kertoo alaisena johtajan vaihtumisesta seuranneesta epävakaudesta ja Reino sanoittaa johtajana ennakoimattomassa ja epävarmassa tilanteessa ilmenneestä epävarmuudesta ja haavoittuvuudesta.

Milla: Oli aloittanut uusi esimies, myyntijohtaja. Joka oli aivan kuin tornado kun se tuli toimistoon. Ja ihminen pisti koko yrityskulttuurin sekasin kun se tuli sinne – puhutaan seitsemästä päivästä, niin siellä oli jo ihan koko talo sekasin. Hän oli siis aivan persoonana semmonen, että siellä pistettiin hullunmylly pyörimään. Ja hän laitto koko toimiston varpailleen, kukaan ei uskaltanut puhua yhtään mitään.

Reino: Sellanen tilanne, että kun sä annat valtaa sille tiimille, rohkaset niitä tekemään omia päätöksiä, niin jossakin vaiheessa käy väistämättä niin, että siellä tehdään

sellaisia päätöksiä, jotka sun mielestä kuuluisikin sulle [esihenkilönä]. Tuntee itsensä siinä mielessä haavoittuvaiseksi, että on jollain tavalla ehkä asettanut sen oman positionsa ”kyseenalaiseksi”, tai tulee semmonen, että tarvitaanko mua tässä sitten enää. Että jos noi hoitaa nyt noikin hommat niin mihin mua tarvitaan?

Uran aloitus on yksi alaisten mainitsema esimerkki ennakoimattomasta jaa epävakaaasta tilanteesta, jossa haavoittuvaisuuden ilmeneminen on monesti läsnä vuorovaikutustilanteissa. Uran alkutaipaleella kokemattomuus ja työn rakenteiden hallitsemattomuus voivat asettaa alaisen haavoittuvaiseksi etenkin, jos työntekijänä ei vielä täysin tiedä omia oikeuksiaan. Milla kertoo uran alkuun liittyvästä vuorovaikutuksesta ja työn rakenteista, jotka tekevät työssä aloittavan haavoittuvaiseksi.

Milla: Uran aloitus kyllä – ehdottomasti – siinä ollaan ehdottomasti semmosessa erittäin haavoittuvaisessa tilanteessa. -- Jos sä olet urasi alussa, niin sä et voi tietää käsitteitä, sä et voi tietää työskentelytapoja -- ja sä et voi myöskään pitää omia puoliasi – koska sulla ei ole vielä sitä kokemustietoa, mitä kaikkea sä voit itsellesi vaatia ja mitkä oikeudet sulla on puolustaa itseäsi.

Nonverbaalisena ilmaisuna. Useiden erilaisten tilanteiden lisäksi, haastateltavat kertovat haavoittuvuuden ilmenevän myös nonverbaalisesti ihmisten vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Alaiset kertovat erilaisten nonverbaalisten eleiden, kuten ilmeiden, katseen, olemuksen ja kosketuksen olevan tapoja ilmentää ihmisen haavoittuvuutta ja sen kokemista. Nämä tavat miellettiin tiedostamattomiksi ja tahattomiksi ilmaisutavoiksi. Seuraavissa esimerkeissä Juuso ja Milla sanoittavat nonverbaalisia tapoja ilmentää haavoittuvuutta vuorovaikutuksessa.

Juuso: Ihminenhan joka on heikoilla, niin kyllähän se näkyy toisesta. Jos on sellaista tahatonta, että hän on nyt haavoittuvaisessa asemassa, niin onhan kaikki sellanen että koskettaa päätä, mistään tahansa syystä, niin se aina epävarmuuden ilmaisu. -- Muutenkin se olemus, ihmisen rytmi, katseen pälyily.

Milla: Tietysti sellaisessa kasvokkain kanssakäymisessä, se voi olla pieniä juttuja, pienistä reaktioista, eleistä, ilmeistä, mitenkä – jos sanot jotakin, niin jos kulmakarvat jotenkin vähän värähtää, niin se voi kertoa jostakin. Tai just siitä, että reagoiko sitten tosi voimakkaasti, huomaako että toinen niinkun hermostuu jostakin ja näin.

Haastateltavien mukaan haavoittuvuuden havaitseminen ja tulkitseminen toisen ihmisen nonverbaalisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä on helpompaa kasvokkain kuin teknologiavälitteisesti. Johtajien ja alaisten mukaan haavoittuvuuden havaitseminen perustuu herkkyyteen ja kykyyn lukea toisia ihmisiä erityisesti kasvokkaisen vuorovaikutuksen tilanteissa. Laura kertoo alla siitä, miten

kasvokkainen vuorovaikutustilanne ja tunneälykkyys vaikuttavat haavoittuvuuden ilmenemiseen ja samalla myös havaitsemiseen:

Laura: No, tietysti kasvokkain se on paljon helpompaa, että tietysti niin kuin siihen liittyy ehkä sellaista tunneälyä ja empatiakykyä, että musta jotenkin huomaa, että joillakin ihmisillä taidot sillä puolella on vaillinaisemmat kuin toisilla.

Kaiken kaikkiaan johtajat ja alaiset nimeävät useita erilaisia vuorovaikutustilanteita ja nonverbaalisia ilmaisutapoja, joissa haavoittuvuuden ilmeneminen on jollain tapaa tunnistettavasti läsnä. Laaja mainittujen tilanteiden kirjo heijastaa sitä, miten monesti haavoittuvuuden ilmeneminen ja tunteminen on jollain tapaa osana johtajan ja alaisen vuorovaikutusta. Osa tilanteista koskettaa nimenomaan johtajia ja osa taas lähinnä alaisia, mutta yhteenvetona voidaan todeta, että vuorovaikutussuhteen molemmat osapuolet ilmentävät haavoittuvuutta sekä tilanteisena että nonverbaalisena ilmaisuna hyvin monenlaisissa työelämän konteksteissa.

5.3 Haavoittuvuuden mahdollistuminen

Vuorovaikutuskäyttäytymisellä voidaan joko mahdollistaa haavoittuvuutta tai vaihtoehtoisesti luoda hyvinkin varautunutta vuorovaikutusta, joka tekee haavoittuvuuden ilmentämisestä johtajan ja alaisen välillä hankalaa. Aikaisemmissa alaluvuissa käytiin läpi sitä, miten johtajat ja alaiset ensin määrittivät haavoittuvuuden ja sen jälkeen millä tavoin haavoittuvuus ilmenee heidän välisissä vuorovaikutussuhteissaan. Tässä alaluvussa käsitellään millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen ja millaiset viestintäteot edistävät haavoittuvuuden kokemista johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa tai toisaalta estävät sitä (ks. kuvio 3).

Haavoittuvuutta mahdollistavaa vuorovaikutuskäyttäytymistä ovat johtajien ja alaisten mukaan kiinnostuksen osoittaminen, kuunteleminen, kannustaminen ja tuen antaminen, kunnioittaminen ja toisen huomiointi, empatian osoittaminen ja tunneviestintä sekä haavoittuvuuden salliva johtaminen. Puolestaan varautunutta vuorovaikutusta ja haavoittuvuutta estävää vuorovaikutuskäyttäytymistä edustavat: kaikkitietävyys ja ylimielisyys, viestintäarkuus, pidättyväisyys teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ja epäeettinen vuorovaikutuskäyttäytyminen.

Haavoittuvuutta mahdollistava vuorovaikutuskäyttäytyminen	Kiinnostuksen osoittaminen	Johtajana tuntemalla omat alaisensa ja tietämällä heidän asioistaan, osoittamalla olevansa kiinnostunut toisen asioista
	Kuunteleminen	Pysähtymällä ja kuuntelemalla toista
	Esimerkin näyttäminen ja itsestäkertomiseen rohkaiseminen	Rohkaisemalla ja kannustamalla toista haavoittuvuuteen, johtajan osoittamalla tukea ja myötäelämistä alaiselle, itsestäkertomisella ja näyttämällä esimerkkiä ensin itse olemalla haavoittuvainen
	Kunnioittaminen ja toisen huomiointi	Ilmaisemalla että otetaan toinen tosissaan, mukauttamalla omaa viestintää ja tulemalla toista vastaan, olemalla vastavuoroisesti rehellisiä
	Empatian osoittaminen ja tunneviestintä	Ymmärtävääisyyttä ja myötätuntoa osoittavalla viestinnällä, osoittamalla vuorovaikutuksessa toisen hyväksyntää, tunneviestintä osana vuorovaikutusta
	Haavoittuvuuden salliva johtaminen	Haavoittuvuuden sallivalla keskustelukulttuurilla ja vuorovaikutustavoilla, haavoittuvuuden oleminen osana johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta vaikka se ei olisi laajemmin osana yrityksen viestintäkulttuuria
Haavoittuvuutta estävä vuorovaikutuskäyttäytyminen	Kaikkietävyys ja ylimielisyys	Piiloutumalla vuorovaikutuksessa ekspertti-identiteetin taakse, tarpeella pitää yllä suojakilpeä vuorovaikutustilanteissa ja osoittamalla olevansa kaikkietävä, panttaamalla arvostuksen osoittamista toista kohtaan
	Viestintäaarkuus	Hankaluutena olla avoin ja jakaa työhön liittyvää tärkeää tietoa vuorovaikutussuhteessa, haluttomuudella tai uskaltamattomuudella keskustella tunteista, johtamiskulttuuri jossa haavoittuvuus ei ole osana
	Pidättyväisyys teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa	Eritoten alaisten pidättyväisyytenä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa, itsestäkertomisen niukkuutena
	Epäeettinen vuorovaikutuskäyttäytyminen	Väärinkäyttämällä toisen haavoittuvuutta tai kriittistä tilannetta

KUVIO 4. Haastateltavien näkemykset haavoittuvuutta mahdollistavasta ja estävästä vuorovaikutuskäyttäytymisestä

Haavoittuvuutta mahdollistava vuorovaikutuskäyttäytyminen. Työhön haastatellut johtajat ja alaiset ovat yhtä mieltä siitä, että johtajana haavoittuvuuden ilmaisemista pystyy tukemaan osoittamalla kiinnostusta alaiseen, tämän elämään ja kehittymiseen työssä. Mielenkiinnon osoittaminen määritellään hyvántahtoiseksi haluiksi luoda

yhteyttä ja lähestyä alaista avoimesti, mikä tekee haavoittuvuuden ilmaisemisesta entistä todennäköisempää. Heidi sanoittaa aineistoesimerkissä johtajan asemasta kiinnostuksen osoittamisen ja haavoittuvuuden mahdollistamisen välistä suhdetta.

Heidi: Siihen liittyy se, että sä tunnet ihmiset hyvin, eli pitää olla myös kiinnostunut ihmisistä. Eli pitää olla halu auttaa heitä menestymään työsssänsä. -- Ja se edellyttää, että mä tunnen oman tiimini todella hyvin. Mä tiedän heidän kompetenssinsa ja heidän osaamisensa, ja ehkä sitten sudenkuopat, ne pit-fallit, mistä heidän voi sitten auttaa kehittymään ennemminkin näin.

Haavoittuvuuden läsnäoloa johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteessa pystytään mahdollistamaan toisen kuuntelemisella. Kuunteleminen viestintätekona antaa vuorovaikutuskumppanille tilaa tulla kuulluksi ajatustensa ja mahdollisten huolien kanssa, mikä edesauttaa osaltaan syventämään vuorovaikutussuhdetta. Silloin kun tietää esimerkiksi johtajan kuuntelevan, uskaltaa jakaa myös henkilökohtaisia asioitaan ja asettaa itsensä haavoittuvaksi. Seuraavassa aineistoesimerkissä Milla puhuu kuuntelemisesta, johon yhdistetään kannustamisen merkitys haavoittuvuuden mahdollistamiseksi.

Milla: Kuuntelemalla, ja sen jälkeen kannustamalla. Ihan ehdottomasti, ja se että ihminen näkee potentiaalin siis ihan kokonaisvaltaisesti.

Näyttämällä esimerkkiä johtajana kuten esimerkiksi jakamalla oman elämän asioita ja tuntemuksia alaisille, pystytään rohkaisemaan myös alaisia itsestäkertomiseen. Tämä lisää avoimuutta ja toisaalta myös luottamusta vuorovaikutusosapuolten välillä sekä helpottaa itsensä asettamista haavoittuvaiseksi vuorovaikutussuhteessa. Alla olevissa aineistoesimerkeissä haastateltavat kertovat siitä, miten johtajat ovat tärkeässä roolissa näyttämässä esimerkkiä ja rohkaisemassa itsestäkertomiseen, mikä mahdollistaa haavoittuvuuden ilmentämistä.

Heidi: Ja tietyllä tavalla se haavoittuvaisuus on myös sitä, että mä olen aina tuonut tosi paljon ja kertonut omasta elämästäni ihmisille -- Jos mulla on ollut lapsia kipeänä tai on ollut jotain muita tällaisia asioita, niin olen ne aina tosi avoimesti sanonut ja myöskin kannustanut yhtäläillä omia tiimiläisiä, että nämä on sellaisia asioita, joista saa ja voi puhua ja se ei osoita ihmisten heikkoutta tai mitään muutakaan.

Juuso: Esimiehellä on mahdollisuus luoda siitä tilanteesta turvallinen ja ehkä se itsestäkertominen on yksi keino. Että hän itse asettaa jotenkin, osoittaa että "hei, mä en oo täydellinen, mä tarvin sua".

Laura: Se liittyy taas siihen viestintään ja tavallaan, että rohkaistaan siihen avoimuuteen ja siihen, että "ole oma itsesi, ja hyväksyn sinut sellaisena kuin olet".

Esimiehenkin taholta luodaan sellaisen ilmapiirin kautta sellainen johtamiskulttuuri, joka se mahdollistaa sen, että pystytään olemaan mahdollisimman tasavertaisia.

Oman viestinnän mukauttaminen vuorovaikutustilanteeseen sopivaksi ja rehellisyys ovat tapoja osoittaa kunnioitusta ja toisen huomioimista, mitkä johtajien ja alaisten mukaan ovat tapoja mahdollistaa haavoittuvuutta vuorovaikutussuhteessa.

Viestinnän mukauttaminen tarkoittaa esimerkiksi vuorovaikutuskumppanin viestintätyylin ja keskusteluaiheiden sävyn huomioimista, jotta tilanteessa pystytään asettumaan haavoittuvaisiksi ja ilmaisemaan itseään sen mukaisesti.

Aineistoesimerkeissä Reino ja Laura puhuvat viestinnän mukauttamisesta ja rehellisyydestä vuorovaikutuksessa.

Reino: Pitäisi olla sen vastapuolen kanssa samalla aaltopituudella siinä viestinnässä. -- Pitäisi sopeuttaa sitä omaa viestintää siihen toisen. Olematta kuitenkaan yhtään teennäinen, koska ei sekään sitten edesauta sitä avoimuutta eikä haavoittuvuutta.

Laura: Että sä pystyt sanomaan ja ihan myöntää, että "ei nyt mä ihan rehellisesti sanon tässä että tässä mä en oo nyt hyvä tai tätä mä en oo nyt hoitanut, ja tässä mä oon hyvä", että pystyy hakemaan sitä.

Empatian osoittaminen ja tunneviestintä ovat haavoittuvuutta mahdollistavia tapoja olla vuorovaikutuksessa. Erityisesti johtajilta odotetaan empatiakykyä ja tunneviestintäosaamista, jotta alainen uskaltaa tulla esihenkilön eteen huolien tai muiden haavoittuvuutta edellyttävien puheenaiheiden kanssa. Seuraavissa aineistoesimerkeissä Juuso ja Laura sanoittavat muun muassa ymmärtäväsyyden ja tunneviestinnän merkitystä vuorovaikutuksessa silloin, kun tahdotaan mahdollistaa haavoittuvuuden ilmentämistä johtajan ja alaisen välillä. Heidi kertoo johtajan asemasta empatiasta osana haavoittuvuutta mahdollistavaa vuorovaikutusta.

Juuso: Ehkä ensimmäisenä tulee mieleen, että jos joku alainen osoittaa haavoittuvaisuutta, niin siitä ei rangaista. Että pidetään se luottamus -- sehän on ehkä se minimi siinä, että esimies osoittaa ymmärtäväsyyttä.

Laura: Jos sitä haavoittuvaisuutta on ja se haavoittuvaisuus on mahdollista töissä, niin sitten se perustuu siihen luottamuksen ilmapiiriin ja viestintään ja kommunikaatioon. Avoimuus, luottamus, rehellisyys, toisen ihmisen kohtaaminen, empatiakyky, se tunneäly ja ollaan niin kuin ihminen ihmisenä. Ja niin kuin "kerro mulle miten menee", että sieltä löytyy se kyky olla haavoittuva ja ilmaista sitä ja näyttää sitä ja kokea sillä tavalla.

Heidi: Jotenkin myös mieltii aina sen, että [mikä] se alaisen motiivi tai se tunnetaso on siinä, kun hän tulee puhumaan jostain tai jos mun pitää ottaa hänen kanssa joku asia esille. Sitä yrittää myös mieltii sen empatian kautta tosi vahvasti, että miltä hänestä tuntuu, ja yrittää vastata siihen tunnetilaan. -- Oon itse kokenut tosi tärkeänä omassa

johtamisessa ja esihenkilönä olemisessa myös sen, että niissä tilanteissa tuon myös niitä omia tunteita ja omaa historiaakin sanoitettuna.

Haavoittuvuuden sallivalle johtamistyyliin annettiin keskeinen merkitys keskusteltaessa haavoittuvuutta mahdollistavasta vuorovaikutuksesta. Johtajan avoimuus ja lähestyttävyyden sekä tämän luoma keskustelukulttuuri työyhteisöön edistävät haavoittuvuutta. Tähän keskustelukulttuuriin liittyy myös se, että johtaja on ensin valmis asettamaan itsensä haavoittuvaiseksi ja tätä kautta mallintaa sitä myös alaisilleen, mistä Reino kertoo alla toisessa aineistoesimerkissä. Vaikka työyhteisössä ei muuten vallitsisi haavoittuvuutta sallivaa viestintäkulttuuria, haavoittuvuuden mahdollistavaa vuorovaikutusta voi silti syntyä johtajan tunneviestinnän ja lähestyttävyyden ansiosta kahdenkeskisiin johtaja-alaisvuorovaikutussuhteisiin. Laura kuvaa seuraavassa aineistoesimerkissä edellä mainittua ilmiötä.

Laura: Siinä on esimiehen tehtävä rakentaa omasta johtamisestaan sellaista, että on helposti lähestyttävä, avoin, kuunteleva ja tosissaan, että se toinen ihminen kokee tulevaisuutensa hyväksytyksi. -- Mutta oon huomannut myös, että vaikka sellaista ei olisi firmassa, sellaisia haavoittuvaisuudelle sallivia johtajuuden metodeja ja kriteerejä ei olisi asetettu, niin silti semmonen esimies, joka on tunneälykäs ja ihmistä ymmärtävä ja ihmistä huomioon ottava johtaja, niin silti se haavoittuvaisuuden tunne voi syntyä sinne esimies-alaisuuteeseen se. Että se liittyy siihen kahdenkeskeiseen suhteeseen.

Reino: Just tota alaisten haavoittuvuuden havaitsemista edesauttaa semmonen, että minkälainen keskustelukulttuuri siinä sun yksikössä ja tiimissä oikein on. Ja oletko sinä esimiehenä asettanut itsesi siinä haavoittuvaiseksi ja tuonut lähelle alaisia. Koska jos et, niin sitä ei myöskään voi odottaa toiseltakaan puolelta sitten.

Haavoittuvuutta estävä vuorovaikutuskäyttäytyminen. Haavoittuvuutta mahdollistavan vuorovaikutuksen lisäksi haastateltavat kertoivat myös esimerkkejä varautuneesta vuorovaikutuksesta, joka heikentää tai estää sekä johtajien että alaisten valmiutta ja halukkuutta olla haavoittuvaisia vuorovaikutuskumppanin kanssa. Kaikkietäisyyttä ja ylimielisyyttä viestivä vuorovaikutuskäyttäytyminen mielletään hyvin varautuneeksi tavaksi olla vuorovaikutuksessa ja ottaa etäisyyttä. Johtajat ja alaiset puhuvat ekspertti-identiteetin taakse naamioitumisesta, jolla tarkoitetaan ihmisen pyrkimystä peittää heikkoutensa ja epävarmuutensa autoritäärisen tai ylimielisen viestintäkäyttäytymisen taakse. Aineistoesimerkeissä käsitellään ekspertti-identiteetin, johtajan luotettavuuden ja ylimielisyyden vaikutusta siihen, miten ne hankaloittavat avointa ja haavoittuvuutta mahdollistavaa vuorovaikutusta johtajan ja alaisen välillä.

Juuso: *Ihminen ei ole avoin ja haavoittuvainen silloin, kun hänellä on ekspertti-identiteetti, että "minä olen nyt tässä ekspertti", ja sen täytyy päteä, että se saa sen roolin ja kunnioituksen ja muun.*

Laura: *Silloin kun mulla on esimies, johon mä en tavallaan luota, en koe sellaista hyväksytyksi tulemisen tunnetta tai että hän kuuntelisi minua ja että olisin arvostettu. – Niin jos mä en koe hänen sellaista luottamusta ja että hän ei myöskään puhu mun asioista muille, niin, en mä myöskään uskalla olla silloin hänen edessään haavoittuva.*

Reino: *Varsinkin jos tulee sellasesta taustasta, vaikka että on itse tottunut toimimaan tai on organisaatiossa, jossa on toimittu sille vanhojen johtamisoppien mukaan – autoritäärisesti ja näin, niin se voi olla aika pelottavaa asettaa itsensä sellaiseksi haavoittuvaiseksi esimieheksi, jolla on myöskin heikkouksia.*

Kaikki eivät ole aina yhtä valmiita olemaan haavoittuvaisia ja jakavat esimerkiksi toisia pidättyväisemmin henkilökohtaista tietoa itsestään ja pitävät mieluummin kiinni omasta yksityisyydestään. Tällöin voidaan puhua esimerkiksi pidättyväisyydestä ja toisinaan myös viestintäarkuudesta. Hastateltavat puhuivat toisten tahdosta pitää ammatillisen minänsä ja vapaa-ajan minänsä selkeästi hyvin erillään toisistaan työpaikalla. Tällöin ei välttämättä tahdota lainkaan jakaa ajatuksia ja saatetaan epäillä myös johtajan luottamuksellisuutta. Viestintäarkuus ja varautuneisuus heijastuvat myös vuorovaikutuskumppaniin, joka ei tällöin usein vastavuoroisesti tahdo asettaa myöskään itseään haavoittuvaiseksi. Seuraavissa aineistoesimerkeissä johtajat ja alaiset erittelevät viestintäarkuuden heikentävää vaikutusta haavoittuvuuden ilmaisemiseen.

Laura: *Me ollaan ihmisenä erilaisia, toinen on avoimempi, toinen on töissä työminä ja se ei haluakaan tuoda sinne tunnepuolen asioita tai ei haluakaan osoittaa olevansa haavoittuva. Että se vaatii siltä vastapuolelta sitä, että on valmis olemaan haavoittuva. -- Jos ei ole valmis ja haluaa vaan mennä töihin ja "mä teen nää mun duunit ja mä vedän tän mun imagoni tässä" ja näin, eikä ole itsekään valmis kohtaamaan sitä [haavoittuvaisuutta] itsessään, niin tietenkään sitä ei voi silloin ollakaan.*

Reino: *Keksin heti meiltäkin esimiehiä, jotka todennäköisesti voivat puhua työssäjaksamisesta, tai jostain tällaisista asioista. Mutta eivät silti varmasti, altista itseään haavoittuvaisuudelle -- he on hyviä esimiehiä omassa jutussaan, mutta he eivät missään mielessä aseta itseään haavoittuvaiseksi, vaan ovat enemmän sellaisia perinteisiä johtajia, perinteisiä esimiehiä. Ja tota, kyllä se niin kuin näkyy siihen tiimin, sellaisessa... miten nyt sanois – käyttäytymisessä tai siinä miten asioista viestitään.*

Heidi: *Sellaiset ihmiset, joiden on hankala ottaa sellaista [haavoittuvaisuutta] vastaan niin huomaa sen, että sitten lähtee itekin tosi asialinjalle – Varsinkin jos toinen ihminen on hyvin semmoinen, että haluaa pitää kiinni omasta yksityisyydestään, mikä on täysin sallittua ja ok, mutta silloin joutuu ehkä säätelemään sitä, sanotaanko näin, haavoittuvaisuuden liekkiä siinä mikä se on tämän tyyppisissä tilanteissa.*

Pandemia-ajassa entisestään yleistyneen teknologiavälitteisen kohtaamisen miellettiin tekevän vuorovaikutuksesta pidättyväisempää ja muodollisempaa, minkä seurauksena haavoittuvuuden ilmaiseminen kärsii. Ruudun välityksellä läsnäolon osoittaminen ja itsestäkertominen koetaan haastavammaksi kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa, mikä heijastuu myös haavoittuvuuden ilmentämiseen heikentävästi. Heidi kertoo johtajana teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen vaikutuksesta etätyöskentelyajassa haavoittuvuuden osoittamiseen.

Heidi: Nyt kans kaikki kehityskeskustelut käydään tällee samalla tavalla ruudun välityksellä. Siitä ei välity ne asiat samalla tavalla -- mun on ollut pakko kalenteroida vartin soitteluhetkiä, mikä on aina jotenkin kauheen paljon virallisempaa, että mä teen nyt kalenterivarauksen ihmiselle, että nyt mä soitan sulle että mitä sulle kuuluu -- Ja olen huomannut myöskin, että ihmiset ei samalla tavalla kerro myöskään kaikkea, koska se tuntuu myös virallisemmalta. -- korona ajassa kiinnostuksen osoittaminen ja läsnäolo ja itsestä kertominen on hankalampaa.

Kaikenlainen kiusaaminen ja toisen haavoittuvuuden väärinkäyttäminen, joka voidaan määritellä epäeettiseksi vuorovaikutuskäyttäytymiseksi vaikeutti haavoittuvaiseksi asettautumista. Aineistoesimerkeissä Juuso ja Milla kertovat vuorovaikutuskumppanin haavoittuvuuden väärinkäyttämisestä, jolla on kielteisiä vaikutuksia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteeseen ja sen dynamiikkaan.

Juuso: Ei pidä varsinkin toisten asioita käsiteltäessä, niissä se haavoittuvaisuus on se mitä käsittelee siinä. Mutta niin ettei väärinkäytä sitä, sitten menettää sen yhteyden ja luottamuksen.

Milla: Eihän sitä [haavoittuvaisuutta] saa väärinkäyttää, sehän on aivan ehdoton. Sitä ei saa väärinkäyttää sitä haavoittuvaisuutta, koska se on siinä läsnä, se on siinä hierarkiassa läsnä. Ja toisella on vaikutusvalta sinun etenemiseen.

Haavoittuvuuden ilmentämistä voidaan tukea hyvin monenlaisella vuorovaikutuskäyttäytymisellä, joka on empaattista, rehellistä, toista kunnioittavaa ja rohkaisevaa. Johtajat ja alaiset nimesivät useita erilaisia tapoja olla vuorovaikutuksessa, joiden avulla voidaan mahdollistaa haavoittuvuutta ja kannustaa siihen myös toisia. Samalla johtajat ja alaiset mainitsivat myös useita esimerkkejä varautuneesta vuorovaikutuksesta, joka on omiaan estämään ja hankaloittamaan haavoittuvuuden ilmentämistä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa.

5.4 Haavoittuvuuden merkityksellisyys

Tulokset osoittavat haavoittuvuuden olevan hyvin merkityksellinen osa hyvinvoivaa ja motivoivaa johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta (ks. kuvio 5). Työn mielekkyyden lisääntyminen määritellään haavoittuvuuden keskeiseksi merkitykseksi johtajien ja alaisten vuorovaikutussuhteissa, mikä tarkoittaa esimerkiksi haavoittuvuuden edesauttavan oman toimenkuvan toteuttamista, mahdollistavan positiivisen vuorovaikutussuhteen ja tekevän johtajista lähestyttävämpiä. Puolestaan haavoittuvuuden puuttumisen määritellään heikentävän vuorovaikutusta johtajien ja alaisten välillä. Haavoittuvuuden puuttuminen ja vuorovaikutuksen heikentyminen merkitsee työssä suoriutumisen ja kehittymisen hankaloitumista, vuorovaikutuksen laadun kärsimistä ja vuorovaikutustilanteiden karttamista. Tässä alaluvussa avataan ja käsitellään tarkemmin johtajien ja alaisten antamia merkityksiä haavoittuvuudelle.

Haavoittuvuus lisää työn mielekkyyttä	Edesauttaa oman toimenkuvan toteuttamista	Lisää työskentelymotivaatiota, helpottaa ihmisten johtamista, mahdollistaa luovan työn tekemisen, alainen pystyy kehittymään omassa työssään paljon paremmin
	Mahdollistaa vuorovaikutussuhteen kehittymisen positiivisemmaksi	Pystytään olemaan rehellisiä toiselle, myönteisten tunnekokemusten lisääntyminen, johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhde syvenee
	Tekee johtajista lähestyttävämpiä	Mahdollistaa inhimillisemmän ja paremman johtajuuden, mahdollistaa vaikeiden keskusteluiden käymisen supportiivisessa ilmapiirissä
Haavoittuvuuden puuttuminen heikentää vuorovaikutusta	Työssä suoriutumisen ja kehittymisen hankaloituminen	Työntekijän on hankalaa tai mahdotonta käydä johtajan kanssa keskustelua urakehityksestä ja edetä sekä kehittyä työpaikassa, alaisena johtajalta ei haeta tarvittaessa tukea, työskentelymotivaatio kärsii, johtajana vaikeaa johtaa alaisia
	Saa aikaan vuorovaikutustilanteiden karttamisen	Yhteisten keskustelujen välttelyä, suojautumista ja teeskentelyä vuorovaikutussuhteessa
	Aiheuttaa vuorovaikutuksen laadun kärsimisen	Vuorovaikutus on hyvin teknistä, tunneviestintää ei ole tai se on vähäistä, vuorovaikutussuhteeseen ei kehity luottamusta

KUVIO 5. Haavoittuvuuden merkitys johtajien ja alaisten näkemysten mukaan

Haavoittuvuus lisää työn mielekkyyttä. Johtajien ja alaisten kyvyllä olla haavoittuvainen heidän keskinäisissä vuorovaikutussuhteissaan on suuri edesauttava merkitys oman toimenkuvan toteuttamiselle. Vuorovaikutuksessa toteutuva haavoittuvuus lisää työskentelymotivaatiota, kun esimerkiksi omista virheistä ja kehitystarpeista pystytään keskustelemaan avoimesti ja varauksetta. Haavoittuvuudella on vastaavasti keskeinen merkitys erityisesti alaisille omassa työssä kehittymisen kannalta, kun omista toiveista, epävarmuuksista ja mahdollisuuksista pystytään keskustelemaan johtajan kanssa luottamuksellisessa, turvallisessa ja kannustavassa keskusteluympäristössä. Myös ihmisten johtamisen kannalta haavoittuvuudella koetaan olevan suuri merkitys, sillä sen kuvaillaan mahdollistavan aitoa ja läsnäolevaa vuorovaikutusta johtajien ja alaisten välillä. Aineistoesimerkissä Laura kertoo siitä, miten haavoittuvuuden mahdollistava luottamuksellinen ja turvallinen johtaja-alaisvuorovaikutussuhde voi toimia jopa työntekijän motivaationa pysyä muutoin omien arvojen vastaisessa työpaikassa.

Laura: Vaikka ne organisaation arvot ei ole vastanneet omia, mutta mulla on ollut tämä haavoittuva, ihana, semmoinen tunnepuolenkin ymmärtävä esimies, jonka kanssa pystyy purkaa niitä organisaation "ei niin hyviäkin asioita" suoraan. Niin tavallaan sitten silti on tullut sitä motivaatiota niin paljon siihen omaan työhön, että on jatkanut työtään jopa sellaisessa organisaatiossa, joka ei välttämättä vastaa omia arvoja.

Haavoittuvuudella on oleellinen merkitys positiivisten vuorovaikutussuhteiden mahdollistamiselle, mikä johtajien ja alaisten mukaan tarkoittaa esimerkiksi myönteisten tunnekokemusten lisääntymistä vuorovaikutussuhteessa. Sen lisäksi haavoittuvuus edesauttaa rehellistä vuorovaikutusta ja sillä on myös johtaja-alaisvuorovaikutussuhteita syventävä merkitys, mitä Juuso sanoittaa seuraavassa aineistoesimerkissä. Toisessa aineistoesimerkissä Laura kertoo siitä, miten haavoittuvuus tekee johtaja-alaisvuorovaikutussuhteista voimauttavia. Kolmannessa aineistoesimerkissä Heidi lähestyy haavoittuvuuden merkitystä erilaisten sosiaalisten rajojen ja ennakkoluulojen poistamisen mahdollistajana, mikä helpottaa toisen kohtaamista kokonaisvaltaisesti työssä.

Juuso: Monenlaisia on kokemuksia ollut siinä ja silloin kun se [haavoittuvaisuus] on siinä läsnä, niin silloin se on sellaista normaalia. Että nyt mä puhun ihmisen kanssa ja tässä nyt jotenkin ihmiset kohtaa, ja olemme työrooleissa, mutta tässä on myös jotakin muuta jotakin aitoa ja syvempää sitten siinä taustalla.

Laura: Mutta sitten jos sitä haavoittuvaisuutta pystyy ilmentämään ja siellä on se tunneäly siellä johtamisessa, niin se on tosi hedelmällinen ja motivaatiota antava ja voimauttava se esimies-alaisuhde. Että sillä on todella iso vaikutus siihen.

Heidi: Siinä on mielestä ihan todella todella suuri merkitys. Jotenkin siinä, että sellaisten tietäntyyppisten siilojen ja rajojen poistumisella ylipäättänsäkin se, että pystytään kohtaamaan toiset ihmisinä, kaikkine tunteineen ja taustoineen ja ulottuvuuksineen.

Tulokset ovat osoittaneet haavoittuvuuden olevan esimerkiksi avoimuutta, itsestäkertomista, tunteiden sallimista, ja luottamusta. Haavoittuvuudella on keskeinen merkitys johtamiseen, sillä sekä johtajien että alaisten mukaan haavoittuvuus tekee johtajista lähestyttävämpiä. Lisäksi haavoittuvuus mahdollistaa vaikeidenkin keskustelujen käymisen supportiivisessa ilmapiirissä. Alla haastatellut johtajat ja alaiset puhuvat haavoittuvuuden myötävaikutusta parempaan johtamiseen sekä siihen, miten johtajan ja alaisen vastavuoroisen haavoittuvuuden ansiosta myös haastavista tilanteista ja keskusteluista voi jäädä hyviä kokemuksia.

Reino: Jos sä uskallat asettaa itsesi haavoittuvaiseksi ja näin, niin silloin sä pääset enemmän siihen ihmisten johtamiseen, sä pääset lähemmäksi niitä ihmisiä.

Laura: Koen että semmoiset esimiehet on olleet parhaita esimiehiä, joiden kanssa on löytynyt tämmönen suhde, että se on mahdollista se haavoittuvaisuus, ja jopa vaikka niin, että se on puolin ja toisin.

Heidi: Koen että sen haavoittuvaisuuden kautta tällöisetkin [haastavat] tilanteet, niistä voi myöskin molemmat poistua kuitenkin tietyllä tavalla hyvillä mielin, ja ajatella että on annettu jotain eväitä käsitellä niitä asioita itse, on saanut ehkä uutta ajattelemisen aihetta. Ja siinä on tavallaan ne sellaiset ratkaisun siemenet ennemmin, kuin että sulla on suljettu ovi edestä.

Haavoittuvuuden puuttuminen heikentää vuorovaikutusta. Haavoittuvuudella on suuri ja keskeinen merkitys vuorovaikutussuhteisiin ja niiden dynamiikkaan. Samaan aikaan haavoittuvuuden puuttumisen tunnustetaan heikentävän johtajien ja alaisten välistä vuorovaikutusta, mikä heijastuu esimerkiksi työssä suoriutumiseen ja kehittymiseen kielteisesti. Aineistoesimerkeissä Milla sanoittaa haastavaa vuorovaikutussuhdetta johtajaan, jonka kanssa haavoittuvuuden puutteeseen on liittynyt myös työntekijänä omien oikeuksien puolustaminen. Laura kertoo aineistoesimerkeissä haavoittuvuuden puuttumisen vuorovaikutussuhteesta aiheuttavan konemaista johtamista ja pelkoa luottamuksen väärinkäyttämistä sekä työskentelymotivaation menettämistä.

Milla: Kyllä sitä pystyy ehdottomasti olemaan haavoittuva, ehdottomasti. Mutta se on vaan tämä, että kun ei ole ollut aikaa olla haavoittuvainen, kun on ollut ihan täysi työ täytyä pitää huolta aivan omista perusoikeuksista.

Laura: Mutta sitten tavallaan kun tämän [hyvän esimiehen] menetti, ja sai tilalle sellaisen esimiehen jonka kanssa ei pystynyt ilmentämään haavoittuvaisuutta ja koki olevansa vain osa, että vain konemaisesti johdetaan ja tunteita ei tuoda ja haavoittuva ei saa olla. Niin sitten se oma motivaatio tavallaan hävisi sieltä.

Haavoittuvuuden puuttuminen näyttäytyy johtajien ja alaisten mukaan myös vuorovaikutustilanteiden karttamisena, joka voi ilmetä esimerkiksi yhteisten keskustelujen välttelyä, varautuneena vuorovaikutuksena sekä suojautumisena ja teeskentelyä vuorovaikutussuhteessa. Seuraavissa aineistoesimerkeissä Milla ja Juuso tarkastelevat haavoittuvuuden puuttumisen seurauksia kulissien ylläpitämiseen ja vuorovaikutustilanteiden välttelemiseen vuorovaikutuksessa.

Milla: Mä rupean epäilemään itseäni, ja vertaamaan itseäsi suhteessa heihin, alan ehkä karttamaan tilanteita, sosiaalisia tilanteita.

Juuso: Silloin kun ihminen ei ole haavoittuvainen jostain syystä ja on kova, ja hänellä on se kuori ja kulissi, niin silloin hän jotenkin paljastaa sen haavoittuvaisuutensa, vaikka hän jotenkin pyrkii päinvastaiseen.

Lisäksi johtajat ja alaiset mieltävät vuorovaikutuksen laadun kärsivän haavoittuvuuden uupuessa vuorovaikutussuhteesta. Se saattaa näyttäytyä heidän mukaansa toiminnan tasolla hyvin teknisenä vuorovaikutuksena, joka ei sisällä juurikaan tunneviestintää. Vuorovaikutuksen laadun heikentyminen vaikuttaa myös kielteisesti luottamuksen muodostumiseen. Aineistoesimerkissä Laura selittää ja käsittelee osuvasti varautunutta johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta ja sen dynamiikkaa. Lisäksi hän kuvailee johtamistyyliä ilman haavoittuvuutta ja sen seurauksia vuorovaikutussuhteiden dynamiikkaan alaisten kanssa.

Laura: Jos sitä haavoittuvaisuutta ei pysty ilmentämään, se pysyy aika platonisena se esimies-alaisuhde, että hoidellaan ne hommat ja ei olla yhteydessä ja moikataan kun nähdään, ja se pysyy aika sillä tasolla se homma. -- Varsinkin nyt [korona-ajassa] musta tuntuu, että semmonen johtamistapa, missä haavoittuvaisuus ja ihmisten tunteet ohitetaan, se tuntuu ihmisistä tällä hetkellä todella kylmältä, kylmältä esimies-alaisuhde. Tällä hetkellä on pakkokin asioita johtaa niin, että sä annat ihmisten olla haavoittuvia ja johdat heitä myös tunnepuolen asioissa.

Haavoittuvuuden mahdollistumisella on oleellinen työntekoa helpottava merkitys johtajien ja alaisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Johtajat ja alaiset ilmaisevat haavoittuvuuden luovan perustaa avoimelle keskustelulle, tunneviestinnälle, rehellisyydelle, paremmalle johtajuudelle ja vuorovaikutussuhteiden syvenemiselle alaisten ja johtajien välillä. Samalla tavoin haavoittuvuuden puuttuminen vuorovaikutuksesta heijastuu vuorovaikutussuhteisiin työskentelymotivaation

laskemisena, tarpeena vältellä vuorovaikutuskumppania, kyvyttömyytenä keskustella urakehityksestä ja alaisten johtamisen hankaloitumisena. Yhteenvetona haavoittuvuuden voidaan nähdä olevan hyvin merkityksellinen ja oleellinen osa hyvinvoivaa vuorovaikutussuhdetta, joka palvelee sekä alaisia että johtajia.

6 Pohdinta

Tämän työn tulosten perusteella haavoittuvuus voidaan nähdä hyvin moninaisena ja inhimillisyyttä edustava vuorovaikutusilmiönä. Haavoittuvuuden kokeminen vuorovaikutussuhteissa on universaalia (Fineman 2013; Herring 2016) ja samalla kuitenkin yksilöllistä. Haavoittuvuus on läsnä kaikissa vuorovaikutussuhteissa ja sitä kokevat sekä alaiset että johtajat. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen laatu ja dynamiikka ovat yhteydessä siihen, liitetäänkö haavoittuvuuden kokemiseen myönteisiä vai kielteisiä ominaisuuksia, ajatuksia ja tunteita ja miten haavoittuvuutta ilmaistaan. Tämän tutkimuksen ulkopuolelta esimerkiksi yksilön viestintähistorian, yksilöllisten vuorovaikutussuhteeseen kohdistuvien odotusten ja viestintäasenteiden voidaan mieltää vaikuttavan myös haavoittuvuuden ilmaisemiseen, mutta niitä ei ole käsitelty tai eritelty tarkemmin tässä työssä.

Lähtökohtaisesti johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on hierarkkinen, minkä lisäksi tämän työn tulosten mukaan haavoittuvuus määritellään valtasuhteen näyttäytymisenä ja riippuvuutena vuorovaikutuskumppanista. Tämän työn tarkastelunäkökulma korostaa tulosten mukaan erityisesti alaisten haavoittuvuutta vuorovaikutussuhteessa, jossa on läsnä vallan epätasajako ja johtajan muodollinen valta-asema. Haavoittuvaiseksi tekevä vallankäyttö näyttäytyy eritoten silloin, kun organisaatiossa alaisen asema, sukupuoli, ikä tai työkokemus kyseenalaistetaan ja niiden avulla alaista esimerkiksi syrjitään tai muutoin viedään tältä ammatillista uskottavuutta. Samanaikaisesti kuitenkin myös johtajat kokevat vastavuoroisesti riippuvuutta alaisista vuorovaikutuskumppaneina ja heidän työpanoksistaan.

Sekä johtajat että alaiset kokevat haavoittuvuuden olevan lisäksi henkilökohtaisen tiedon jakamista, omien heikkouksien näyttämistä ja kontrollista luopumista. Alaisen asemasta kontrollista luopumisen voidaan nähdä tarkoittavan johtajaan ja tämän hyväntahtoisuuteen ja aikeisiin luottamista. Johtajan positiosta puolestaan kontrollista luopuminen voi merkitä rohkeutta vastuunjakamiseen ja oman ammatti-identiteettinsä raottamiseen ja oman inhimillisyytensä esilletuomiseen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Alaisten kontrollin vähentäminen työssä lukeutuu myös Nienaberin, Hofeditzin ja Romeiken (2015, 17) mainitsemaksi epäsuoraksi

luottamuskäyttäjäksi, joka on johtajien yksi tapa ilmaista haavoittuvuutta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa. Sekä alaisen että johtajan osalta kontrollista luopuminen näissä tilanteissa tuo molemmat osapuolet haavoittuvuuden äärelle, vaikka kokemuksen taustatekijät saattavat hieman vaihdella.

Samalla haavoittuvuus on tulosten mukaan riskin ottamista johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteessa, mikä vastaa myös Mayersin, Davisin ja Schoormanin (1995, 712) huomiota haavoittuvuuden ja riskinottamisen suhteesta. Haavoittuvaiseksi tekevä riskinottaminen tarkoittaa esimerkiksi alaisen näkökulmasta henkilökohtaisen tiedon jakamista vaikkapa urakehityshaaveisiin tai vanhempainvapaisiin liittyen, kun ei voida tietää miten johtaja reagoi jaettuun informaatioon ja miten se vaikuttaa vuorovaikutussuhteeseen ja toisaalta omaan asemaan työntekijänä. Johtajan positiosta riskinottaminen tarkoittaa esimerkiksi vastuun- ja päätösvallan jakamista alaisille, jolloin johtajana saattaa kokea oman tarpeellisuuden kyseenalaistamisen myötä haavoittuvuutta. Riskinottaminen on täten keskeisessä osassa haavoittuvuutta ja sen ilmentämistä. Tämän ymmärtäminen voi yhtenä näkökulmana auttaa jäsentämään, miksi haavoittuvaksi asettuminen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa voi usein herättää etenkin vuorovaikutussuhteen alkuvaiheessa varautunutta asennoitumista tai pidättyväisyyttä.

Haavoittuvuus ilmenee tilanteisena hetkissä, joissa jollain tavoin ollaan tekemisissä epävarmuuden, ennakoimattomuuden, turvattomuuden tai väärinkohtelun kanssa. Vastaavasti haavoittuvuus ilmenee lisäksi hyvinkin turvallisten ja luotettaviksi koettujen tilanteiden parissa. Toisin sanoen ei-toivottua tai ei-mieluisaksi miellettyä haavoittuvuutta ilmenee turvattomissa ja varautuneissa tilanteissa, kun taas janan toisessa päässä haavoittuvuutta ilmenee myös erittäin turvallisiksi mielletyissä ja myönteisissä vuorovaikutustilanteissa johtajien ja alaisten välillä. Tilanteisuuden lisäksi haavoittuvuus ilmenee myös nonverbaalisena ilmaisuna erilaisten ilmeiden ja ulkoisesta olemuksesta havaittavien eleiden kautta. Näin ollen tilanteet ikään kuin luovat tietyllä tavoin virittyneen kehyksen haavoittuvuuden ilmenemiselle, ja ilmeet ja eleet puolestaan toimivat nonverbaalisina havaittavina vihjeinä ihmisen tuntemasta haavoittuvuudesta vuorovaikutustilanteessa.

Haavoittuvuutta mahdollistava vuorovaikutus on ennen kaikkea empaattista, kunnioittavaa, rehellistä, toista kannustavaa, tunneviestintää sisältävää sekä kiinnostusta osoittavaa vuorovaikutusta. Edellä kuvattujen vuorovaikutuksen piirteiden voidaan todeta olevan melko samankaltaisia kuin luottamuksen muodostamista edellyttävän vuorovaikutuksen. Tämä on itsessään hyvin loogista, sillä tutkimuskirjallisuudessa haavoittuvuutta on määritelty nimenomaan luottamuksen kautta ja ilmiöitä on lähestytty rinnakkain ja linkitettyinä toinen toisiinsa (ks. esim. Kang & Park 2017; Mayers, Davis & Schoorman 1995; Payne 2014; Scandura & Pellegrini 2008). Kaikenlainen vuorovaikutuskäyttäytyminen, joka edistää haavoittuvuutta johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa, edistää samalla tavoin myös luottamuksen rakentumista vuorovaikutussuhteissa. Näiden kahden vuorovaikutusilmiön keskinäinen suhde on selkeä ja kuvastaa ilmiöiden keskinäisriippuvuutta toisistaan. Näin ollen tämä työ vahvistaa jo olemassa olevaa teorian tietoa ilmiöistä ja myötäilee sitä.

Johtajien ja alaisten kokemuksen mukaan, haavoittuvuuden nähdään edesauttavan oman toimenkuvan toteuttamista sujuvasti avoimessa ja turvallisessa vuorovaikutuksessa. Samalla haavoittuvuus syventää vuorovaikutussuhteita näiden osapuolen tahon välillä ja tekee johtajista lähestyttävämpiä. Haavoittuvuudella ja sen vapaalla ilmaisemisella on suuri merkitys johtajien ja alaisten vuorovaikutussuhteisiin. Haavoittuvuuden puuttumisella on yhtäläillä tuntuvat vaikutukset johtajien ja alaisten vuorovaikutussuhteisiin, sillä se ennen kaikkea heikentää vuorovaikutusta ja vaikeuttavan oman työn tekemistä ja siinä kehittymistä. Kaikkiaan vuorovaikutuksen laatu kärsii varautuneessa vuorovaikutussuhteessa, kuten laajemmin myös työhyvinvointi, mitä havaintoja myös aikaisemmat tutkimustulokset tukevat (ks. esim. Häkkinen 2012, 206; Pennanen 2018, 43–44; Zhang, Tsui, Song, Li, & Jia 2008, 115–117;126).

Kokonaiskuvaa tarkastellessa, haavoittuvuuden ilmenemisellä ja kokemisella tuntuu olevan kaksijakoinen luonne. Välillä haavoittuvuus määritellään ja tunnistetaan vuorovaikutusilmiöksi, jolla on myönteisiä ja vuorovaikutussuhdetta syventäviä vaikutuksia johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen. Toisinaan haavoittuvuuden ilmentäminen tuntuu puolestaan olevan seurausta kielteisenä mielletystä vuorovaikutustoiminnasta tai varautuneesta tilanteesta, ja sen tuntemiseen liitetään

negatiivisia tunteita. Haavoittuvuus on täten samaan aikaan sekä vuorovaikutussuhdetta syventävä ilmiö että joissain asiayhteyksissä siihen yhdistyy myös kielteisiä ja vuorovaikutusosapuolia etäännyttäviä ominaisuuksia. Tämä haavoittuvuuden kaksijakoisuus kuvastaa sitä, miten haavoittuvuus on moninainen ja vuorovaikutussuhteisiin vaikuttava ilmiö, jonka tutkimisella on oleellinen vaikutus johtajien ja alaisten vuorovaikutussuhteiden laadun ja dynamiikan ymmärtämisessä.

Tämän työn tulokset nostavat esiin ja korostavat haavoittuvuuden merkitystä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa esimerkiksi luottamuksen, työskentelymotivaation, vuorovaikutussuhteen ja sen hyvinvoinnin edistämisen näkökulmista. Tämän työn tulokset myötäilevät myös Mayersin, Davisin ja Schoormanin (1995, 730) huomiota siitä, että johtajan reagoinnin tapa vastata alaisen haavoittuvuuden ilmaisemiseen vaikuttaa oleellisesti alaisen luottamuksen kehittymiseen vuorovaikutussuhteessa. Tämä on yksi keskeinen perustelu sille, miten tärkeää johtajien on pystyä tunnistamaan haavoittuvuuden läsnäolo vuorovaikutussuhteissa alaistensa kanssa. Työn tulosten mukaan haavoittuvuuden havaitseminen edellyttää johtajilta ja alaisilta herkkyyttä ja halua aidosti kuunnella vuorovaikutuskumppania.

Vuorovaikutussuhteita syventävän haavoittuvuuden voidaan nähdä edustavan inhimillistä, tunnetaitoista, luottamusta edistävää ja vilpitöntä tapaa olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Haavoittuvuutta ilmentävä vuorovaikutuskäyttäytyminen tukee tulosten mukaan työskentelymotivaatiota ja työssä viihtymistä, mikä on yhteydessä työhyvinvointiin. Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteet linkittyvät lisäksi työyhteisöön ja koko organisaation vuorovaikutuskulttuuriin. Haavoittuvuuden tuominen osaksi johtajan ja alaisten vuorovaikutussuhteita luo samalla väylää mahdollistaa haavoittuvuutta laajemmin työyhteisön tasolla. Tämän työn tulokset ovat osoittaneet haavoittuvuuden keskeisen merkityksen osana johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta, minkä voidaan nähdä heijastuvan myös työyhteisöön ja sen hyvinvointiin.

7 Tutkimuksen arviointi

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida monin erilaisin kriteerein. Tämän työn arvioinnissa käytetään seitsemää laadukkaan laadullisen tutkimuksen arviointikriteeriä, jotka ovat tutkimuksen *aiheen tärkeys, laaja perusteellisuus, vilpittömyys, uskottavuus, kontribuutio, resonointi sekä eettisyys*. Seuraavaksi tekstissä arvioidaan tämän työn tutkimusprosessin aikana tehtyjä valintoja liittyen työn toteutukseen, tutkimusasetelmaan, metodeihin ja raportointiin.

Aiheen tärkeys. Ensimmäinen arviointikriteeri laadukkaalle laadulliselle tutkimukselle on aiheen tärkeys, jolla tarkoitetaan esimerkiksi aiheen ajankohtaisuutta, merkittävyyttä tai uudenlaisen näkökulman tarjoamista. Aiheen tärkeys ja merkityksellisyys voivat perustua esimerkiksi uusien tai yllättävien näkökulmien esiin nostamiseen ajankohtaisina tai ristiriitaisina pidetyistä aiheista. (Tracy 2013, 230–231.) Kirjallisuudessa haavoittuvuuteen fyysisenä, emotionaalisena ja sosiaalisena ilmiönä on liitetty moninaisesti ristiriitaisia ja kielteisiä tunteita (ks. esim. Herring, 2016, 23), minkä vuoksi tässä työssä aikaisemman tutkimustiedon rinnalle tahdotaan ennen kaikkea tuoda haavoittuvuuden mahdollisuuksia ja vuorovaikutussuhteita syventäviä vaikutuksia esittelevää tutkimustietoa.

Samaan aikaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteista on olemassa laajemmin kirjallisuutta, mutta vain Nienaberin, Hofeditzin ja Romeiken (2015) ovat ainoita, jotka ovat kirjallisuuskatsauksessaan perusteellisemmin tarkastelleet haavoittuvuutta johtajien ja alaisten välillä. Edellä mainitussa kirjallisuuskatsauksessa haavoittuvuutta ei kuitenkaan tarkasteltu ja lähestytty itsenäisenä ilmiönä, vaan luottamuksen rakentumisen elementtinä johtajien ja alaisten välillä. Tässä työssä haavoittumisen tarkastelu johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa perustuu jäsenyykseen siitä, miten haavoittuvuutta ymmärtämällä voidaan saada parempi käsitys sen vuorovaikutussuhteita syventämistä ja hyvinvointiinkin heijastuvista vaikutuksista. Tämän työn aiheen rajaus ja tutkimusasetelman laatiminen muodostettiin huomioimalla haavoittuvuutta ja johtaja-alaisvuorovaikutussuhteita käsittelevä aikaisempi kirjallisuus ja mahdollisuudet tarkastella sieltä kumpuavia yhtenäisyyksiä tämän työn tulosten kanssa.

Laaja perusteellisuus. Laadukkaan laadullisen tutkimuksen arvioinnissa perusteellisuudella tarkoitetaan esimerkiksi tutkimusmenetelmien ja analyysiprosessien täsmällistä toteuttamista sekä riittävän ja monipuolisen aineiston keräämistä. Samalla tavoin tiedon ja analyysiprosessien raportoinnin läpinäkyvyys on osa perusteellisuutta. (Tracy 2013, 230–232.) Kaikkiaan työtä arvioidessa on tärkeää muistaa, että kaikki käytetyt käsitteet, menetelmät ja tutkimusasetelma ovat tutkijan subjektiivisia valintoja ja vaikuttavat aina saataviin tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Tulosten analysoinnin yhteydessä työhön nostettiin neljäs tutkimuskysymys haavoittuvuuden toteutumisesta aiemman kolmen kysymyksen rinnalle haavoittuvuuden määrittelystä, ilmenemisestä ja merkityksestä. Kirjallisuudessa ymmärrys haavoittuvuudesta perustuu pitkälti luottamuksen tutkimiseen viestinnän tutkimuksessa ja sosiaalityön kontekstiin, jolloin haavoittuvuutta tutkitaan ennen kaikkea yksilön yhteiskunnalliseen asemaan ja toisaalta inhimillisyyteen liittyvänä ilmiönä (ks. esim. Herring, 2016, 21; Vironkannas, Liuski & Kuronen 2018, 1).

Aineistonkeruuta ja analyysivaihetta edelsi laaja perehtyminen olemassa olevaan haavoittuvuutta tarkastelemaan kirjallisuuteen, mikä auttoi suuntaamaan esimerkiksi haastattelurungon kysymysten asettelua. Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jonka yhteydessä kerättyä aineistoa käytiin läpi sekä analysoitiin perusteellisesti ja huolellisesti. Sisällönanalyysissä aineistoa lähestyttiin aineistolähtöisesti ja kaikkia havaintoja tarkasteltiin merkityksen arvoisina, minkä jälkeen analyysiprosessissa kaikki tutkimustavoitteen ja -kysymysten ulkopuolelle jäävät havainnot karsittiin pois tarkastelusta tulosten täsmällisyyden takaamiseksi. Koko tutkimuksen ja ilmiön jäsentäminen oli tässä vaiheessa edelleen täsmentymässä, mikä näkyy esimerkiksi analyysistä saatujen tuloskategorioiden ja luokitusten laajuutena sekä osittaisena epätarkkuutena.

Tutkimusasetelman osalta voidaan pohtia, tekikö sekä johtajien että alaisten näkemysten työhön sisällyttäminen työstä epätarkan ja miten tarkastelun rajaaminen vain toisen näkökulman tarkasteluun olisi vaikuttanut saatuihin tuloksiin. Toisen näkökulman poisjättäminen olisi todennäköisesti tuottanut erilaista tietoa ja tärkeä osa tämän työn tuloksista olisi jäänyt saamatta. Tällöin haavoittuvuutta ei myöskään

olisi voitu tarkastella samalla tavoin vuorovaikutussuhteen tasolla, mitä varten tarkastelussa oli tarkoituksenmukaista sisällyttää molempien vuorovaikutusosapuolien näkökulmat, sillä ne täydentävät myös toisiaan eivätkä kilpaile keskenään. Tässä työssä ei tehty johtajien ja alaisten näkemysten ristiinvalottamista, vaikka sekin olisi ollut yksi tapa lähestyä aihetta, mutta se ei palvellut tämän työn tarkoitusta.

Tämän työn tavoitteena on kuvata, mitä haavoittuvuus on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa johtajien ja alaisten mukaan, ja tähän tavoitteeseen lähdettiin vastaamaan neljän tutkimuskysymyksen avulla. Neljän tutkimuskysymyksen muodostaminen oli perusteltua, sillä ne auttoivat lähestymään haavoittuvuutta laajasti sen määrittelyn, ilmenemisen tapojen, mahdollistamisen ja merkityksen näkökulmien kautta. Nämä kaikki neljä näkökulmaa täydentävät toinen toisiaan ja yhdessä vastaavat monipuolisesti siihen, mitä haavoittuvuus on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa ja auttavat kuvaamaan ilmiötä kokonaisvaltaisesti.

Vilpittömyys. Vilpittömyys merkitsee laadukkaan laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä tutkimuksen tekijän rehellisyyttä, avoimuutta, hyvántahtoisuutta ja kykyä työtä koskevaan itsereflektioon (Tracy 2013, 230–233). Itsereflektiolla tarkoitetaan esimerkiksi omien valintojen, asenteiden, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista ja rehellistä tarkastelua osana tutkimusprosessia ja siitä raportointia. Tässä työssä vilpittömyyttä on pyritty edistämään ja toteuttamaan esimerkiksi reflektoidulla kriittisesti tutkijana omia aiheeseen ja tutkimukseen liittyviä ennakkoasenteita ja painotuksia. Tutkimusprosessin kannalta keskeisten vaiheiden ja valintojen raportointi on myös ollut yksi tapa todentaa vilpittömyyttä ja siihen liittyvää läpinäkyvyyttä läpi tämän työn.

Uskottavuus. Laadukkaan laadullisen tutkimuksen neljäs arviointikriteeri on uskottavuus, joka viittaa tutkimusten tulosten luotettavuuteen ja samalla niiden realistisuuteen ja todennäköisyyteen. Uskottavuutta edustaa esimerkiksi havaintojen tarkka kuvaaminen, erilaisten näkökulmien esiintulon mahdollistaminen sekä työskentelyprosessien kuvauksen läpinäkyvyys. (Tracy 2013, 230; 235–237.) Tässä työssä haavoittuvuutta on lähestytty kaikista havaituista näkökulmista ja niihin on perehdytty tarkasti ja täsmällisesti. Uskottavuuden edistämiseksi myös tulosten yhteydessä lukijalle on pyritty esittämään mahdollisimman monipuolisia ja kuvaavia

aineistoesimerkkejä, joiden pohjalta työn tulokset, pohdinnat ja johtopäätökset on muodostettu. Kaikkiaan tutkimuksesta saatiin hyvin rikas ja laaja aineisto, joka vastasi kattavasti kaikkiin tutkimuskysymyksiin ja työn tavoitteeseen.

Kontribuutio. Kontribuutio tarkoittaa tutkimuksen merkittävyyttä, jota määrittelevät esimerkiksi tutkimuksen tavat laajentaa, muuttaa tai monipuolistaa olemassa olevaa tietoa, teoriaa tai käytäntöä uusilla ja merkityksellisillä tavoilla (Tracy 2013, 230;240–242). Tämän työn avulla on muodostettu uutta ja tarkempaa informaatiosta haavoittuvuudesta itsenäisenä vuorovaikutusilmionä, sen määrittelystä ja ilmenemisestä, mahdollistamisesta ja merkityksestä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa. Tämän tutkimuksen tulokset ovat tuoneet uutta ja luonteeltaan inhimilliseksi vuorovaikutukseksi luonnehdittavaa ulottuvuutta haavoittuvuudesta johtajien ja alaisten vuorovaikutussuhteisiin, joka täydentää olemassa olevaa niukkaa tutkimustietoa aiheesta.

Tutkimuksen kontribuutio voi olla luonteeltaan teoreettista, heuristista, metodologista tai praktista. *Teoreettinen* kontribuutio merkitsee esimerkiksi ilmiöön liittyvän olemassa olevan teoriatiedon laajentamista tai problematisointia tai soveltamista uuteen asiayhteyteen. (Tracy 2013, 230; 240–242.) Tämä työ on tuottanut empiirisesti kerättyä informaatiota haavoittuvuudesta, ja työn teoreettinen merkityksellinen kontribuutio muodostuu etenkin haavoittuvuuden määrittelystä itsenäisenä vuorovaikutusilmionä ja sen tarkastelusta osana työelämän johtaja-alaisvuorovaikutussuhteita. Työ auttaa luonnehtimaan haavoittuvuutta vuorovaikutusilmionä ja jäsentämään sen suhdetta lähi-ilmiöihin, kuten luottamukseen ja sen muodostamiseen vuorovaikutussuhteissa.

Työn *heuristinen* merkittävyys perustuu siihen, millä tavoin tutkimuksessa saadut havainnot ovat sovellettavissa ja kehitettävissä jatkossa erilaisiin ja uusiin konteksteihin (Tracy 2013, 230; 240–242). Tässä työssä haavoittuvuutta tarkasteltiin johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa, minkä lisäksi haavoittuvuuden tutkimista voidaan soveltaa laajemmin myös muihin työelämän kahdenkeskisiin vuorovaikutussuhteisiin. Samalla tavoin haavoittuvuuden tutkimista on mahdollista soveltaa myös muihin vuorovaikutussuhteisiin, kuten esimerkiksi läheisiin ystävien keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä parisuhde- ja perhevuorovaikutuksen kontekstiin. Tämän avulla pystyttäisiin lisäämään tietoa ja ymmärrystä

haavoittuvuudesta ja sen merkityksestä osana hyvin erilaisia vuorovaikutussuhteita. Muita soveltamis- ja jatkotutkimusmahdollisuuksia käsitellään laajemmin tekstissä johtopäätösten yhteydessä.

Puolestaan *metodologisella* merkittävytydellä viitataan tutkimuksen kykyyn tuottaa uudenlaisia menetelmätason tarkastelutapoja ilmiön tutkimiseen (Tracy 2013, 230; 240–242). Tässä työssä käytetty sisältölähtöinen aineiston analyysi oli tarkoituksenmukainen analyysimenetelmä haavoittuvuuden tutkimiseen, etenkin kun aikaisempaa teorialtietoa aiheesta oli saatavilla vain hyvin niukasti. Täten teorialtöinen analyysikehys ei olisi ollut toimiva tapa tätä työtä varten. Sisältölähtöisen analyysin avulla saatiin uutta informaatiota haavoittuvuuden ja sen määrittelyn moninaisuudesta vuorovaikutusilmiönä.

Resonointi. Resonointi merkitsee laadukkaan laadullisen tutkimuksen kuudentena kriteerinä tutkimuksen merkittävytyttä sen yleisölle. Myös tutkimuksen *praktisen* merkittävytyden ulottuvuuden tarkastelu on yhdistettävissä läheisesti tähän kriteeriin. Työn praktisella merkittävytydellä tarkoitetaan tuotetun tutkimustiedon hyödyllisyyttä ja mahdollisuuksia olla laajemmin kehittämässä yhteiskunnallista toimintaa, ihmisten elämää tai ratkaista joitakin haasteita. (Tracy 2013, 230; 238–242.) Tämän työn tavoitteena on tuottaa merkityksellistä informaatiota haavoittuvuudesta ja sen määrittelystä osana työelämän vuorovaikutusta keskittyen nimenomaan johtajien ja alaisten vuorovaikutussuhteisiin. Työn tarkoituksena on tuoda lisää ymmärrystä haavoittuvuudesta itsenäisenä vuorovaikutusilmiönä, jonka ymmärtäminen mahdollistaa vuorovaikutussuhteiden syventämisen ja samalla myös esimerkiksi johtamiskulttuurien lähestymisen uudella tavalla haavoittuvuuden näkökulmasta.

Eettisyys. Seitsemäntenä laadukkaan laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä on eettisyys, joka on erittäin keskeinen arvioinnin mittari laadulle. Eettisyyden tulee kulkea läpi tutkimuksen aina tutkimusasetelman suunnittelusta aineiston keruun vaiheeseen, analyysin toteuttamiseen sekä työvaiheista ja tuloksista raportointiin. Eettisyyteen liittyy esimerkiksi tutkittavien kunnioittaminen ja heidän yksityisyydestään huolehtiminen sekä tutkimuksen vilpittön ja rehellinen toteuttaminen (TENK, Tracy 2013, 230; 242–245). Aineistonkeruuvaiheessa kaikkia tutkittavia kohdeltiin haastattelutilanteissa arvostavasti ja tilaa antavalla tavalla.

Tutkittavien vapaaehtoisuutta ja sovittuja asioita kunnioitettiin. Myös vuorovaikutuksesta sähköpostitse ja haastattelutilanteissa teknologiavälitteisesti pyrittiin luomaan eettisesti kestävä, avointa ja turvallista haastateltaville.

Haavoittuvuuden aihe mielletään samanaikaisesti intiimiksi ja siihen liitetään myös arkaluontoisia kokemuksia ja tunteita, joita on lähestytty kunnioittavasti niin haastattelutilanteissa kuin aineiston esittelyn yhteydessä. Teknologiavälitteiset videohaastattelut samanaikaisesti mahdollistivat haastateltaville oman tilan vastata ja käsitellä arkaluontoisempia asioita haastatteluaiheesta ruudun takaa, mikä saattoi lopulta olla hyvin toimiva toteutustapa myös työn aiheen käsittelyyn. Tulosten raportoinnissa tutkittavien ääni on pyritty säilyttämään mahdollisimman autenttisesti ja täsmällisesti sekä samanaikaisesti tutkittavien anonymiteettiä suojaten.

8 Päätäntö

Tämän työn tulosten perusteella voidaan todeta, että avoin, turvallinen ja tunneviestintää sisältävä vuorovaikutussuhde mahdollistaa haavoittuvuuden ilmentämisen johtajien ja alaisten välillä. On hyvin oleellista ymmärtää myös laajemmin ne tavat, joilla haavoittuvuuden puuttuminen heijastuu johtajien ja alaisten vuorovaikutukseen ja millaisia vaikutuksia sillä on edelleen esimerkiksi työskentelymotivaatioon sekä uupumukseen. Tämän työn tulosten relevanssi tulee esille pohdittaessa erityisesti työhyvinvoinnin ja johtajuuden kysymyksiä, sillä johtajat ovat organisaatioissa keskeisessä roolissa luomassa haavoittuvuutta sallivaa ja työhyvinvointia lisäävää vuorovaikutuskulttuuria.

Haavoittuvuuden tunteminen ja ilmentäminen vuorovaikutuksessa ovat rinnastettavissa janaan, jonka eri päissä liikutaan dynaamisesti vuorovaikutussuhteen kehittyessä ja erilaisten vuorovaikutustilanteiden äärellä. Tässä työssä haavoittuvuutta tarkastellaan nimenomaan työelämäkontekstissa johtajien ja alaisten välisissä vuorovaikutussuhteissa, mutta haavoittuvuuden tarkastelua on arvokasta laajentaa tulevaisuuden tutkimuksessa myös muihin vuorovaikutussuhteiden konteksteihin. Olisi kiinnostavaa tutkia edelleen millä tavoin haavoittuvuus toteutuu ja ilmenee esimerkiksi ystävien välisissä vuorovaikutussuhteissa, perhesuhteissa tai romanttisissa vuorovaikutussuhteissa.

Haavoittuvuuden tunnistaminen ja tunnustaminen inhimilliseksi osaksi kaikkea vuorovaikutusta auttaa lisäämään ymmärrystä erilaisten työelämän vuorovaikutustilanteiden edellyttämästä vuorovaikutusosaamisesta. Erityisesti muutoksia, epävarmuutta ja huolta käsittelevät vuorovaikutustilanteet johtajien ja alaisten välillä tulisi kohdata haavoittuvuutta sallivalla herkkyydellä ja inhimillisyydellä. Esimerkiksi pandemian ja poikkeusajan yhteydessä monet organisaatiot ja johtajat kävivät läpi pitkän lomauttamisten ja yt-neuvotteluiden ajanjakson, mikä tähänkin työhön osallistuneiden mukaan edellytti ennen kaikkea kykyä uskaltaa myös johtajan asemassa asettua haavoittuvaksi ja rohkeutta kohdata alaisten tunteita ja huolta. Työsuhteen muutoksia tai jatkuvuutta koskevat tilanteet

ovat yks konkreettinen esimerkki vuorovaikutustilanteista, joissa haavoittuvuudelle herkistyminen vastavuoroisesti on äärimmäisen merkityksellistä.

Johtajilla on suuri valta, vastuu ja samalla mahdollisuus vaikuttaa työpaikan vuorovaikutusympäristöön ja vuorovaikutussuhteisiin alaistensa kanssa. Perinteinen ja autoritaarinen johtamistyyli ei juurikaan mahdollista haavoittuvuutta sallivien, syvempien ja luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden syntymistä. Tulosten mukaan puolestaan johtajan tapa jakaa henkilökohtaisempaa informaatiota ja työhön liittyviä tunteita sekä kannustaa myös alaisiaan siihen, herättää alaisissa luottamusta ja tyytyväisyyttä vuorovaikutussuhdetta kohtaan. Samaten jos johtajat pystyvät ymmärtämään haavoittuvuuden merkityksen ja näin ollen hylkäämään viestintäpelkojaan, ylpeyttä ja myöntämään omia virheitään, he pystyvät luomaan kestävämpiä ja luottamuksellisempia vuorovaikutussuhteita alaistensa kanssa. Perusteltu jatkotutkimushaaste olisikin tarkastella, millä tavoin johtajia voitaisiin rohkaista sallimaan haavoittuvuus osana johtamistyyliään miten tällaista johtamiskulttuuria saataisiin järjestelmällisesti tuotua laajemmin organisaatioihin.

Tämän työn tulokset osoittavat myös, miten tärkeää itsestäkertominen ja riskinottaminen vuorovaikutussuhteissa on. Epävarmuuden hallinta liittyy riskien ottamiseen ja siihen, että vuorovaikutuskumppanin reaktiosta esimerkiksi jaettavaan henkilökohtaiseen informaatioon ei voida olla varmoja. Työelämässä toimimiseen liittyy välillä, epävarmuutta, huolia ja muita kielteisiksi miellettyjä tunteita sekä vaikeiden keskustelujen käymistä alaisten ja johtajien kesken, mihin kaikkeen haavoittuvuuden tunteminen ja ilmaiseminen liittyvät tämän työn tulosten mukaan. Työn tulokset auttavat lisäämään ymmärrystä haavoittuvuuden ilmenemisestä ja kaksijakoisesta luonteesta vuorovaikutussuhteita syventävänä ja tietyissä olosuhteissa etäännyttävänä vuorovaikutusilmiönä. Jatkotutkimushaaste olisi tutkia täsmällisemmin haavoittuvuuden myönteisten vaikutusten potentiaalia esimerkiksi yhteisten vuorovaikutustavoitteiden saavuttamisessa.

Haavoittuvuuden ymmärtäminen kytkeytyy tunneviestinnän, itsestäkertomisen, luottamuksen sekä vallan ja epävarmuuden kokemisen keskinäisen suhteen jäsentämiseen ja ymmärtämiseen vuorovaikutusilmiöinä. Työhön osallistui johtajajäsenä toimivia henkilöitä, jotka kertoivat tietoisesti pyrkivänsä toteuttamaan ja

edistämään haavoittuvuutta sallivaa vuorovaikutuskulttuuria. Haavoittuvuutta koskevaa ymmärrystä syventävä jatkotutkimusmahdollisuus on tutkia tarkemmin, mitä yhdistäviä viestintäpiirteitä tai vuorovaikutusosaamista omaa haavoittuvuuttaan ilmentävillä ja mahdollistavilla johtajilla on.

Koska tämän työn tulosten perusteella haavoittuvuus on merkittävä osa johtajalaisvuorovaikutussuhdetta, olisi tärkeää kehittää myös työyhteisöjen ja koko työelämän viestintää haavoittuvuutta sallivan vuorovaikutuskulttuurin suuntaan. Työyhteisöjen vuorovaikutuksen tulisi olla rohkaisevaa, empaattista, tunnetaitoista, inhimillistä ja avointa, jotta työyhteisöissä laajemmin pystyttäisiin mahdollistamaan ja tukemaan haavoittuvuutta sallivaa vuorovaikutusta. Johtajat ovat tässä kohtaa keskeisessä asemassa ensin omalla esimerkillään osoittamassa mallia muille työyhteisöissä. Johtajan esimerkillä on keskeinen vaikutus esimerkiksi siihen, millä tavoin alaiset kokevat sopivaksi ja turvalliseksi ilmentää omaa haavoittuvuuttaan vuorovaikutussuhteessa johtajan kanssa ja laajemmin omassa työyhteisössään. Keskeisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi millä tavoin itsestäkertomiseen, henkilökohtaisen elämän haasteiden, stressin ja huolien sekä omien virheiden jakamiseen suhtaudutaan ja miten työntekijöiden tunteita ja ajatuksia kohdataan haastavissa ja viestinnällistä herkkyyttä edellyttävissä vuorovaikutustilanteissa.

Itsensä asettaminen haavoittuaiseksi niin työelämässä kuin elämän muillakin osa-alueilla edellyttää riskin ottamisen lisäksi luottamusta vuorovaikutuskumppanin vilpittömyyteen siitä, että tälle voi jakaa itselle merkityksellistä tai henkilökohtaista tietoa (Nienaber, Hofeditz & Romeike 2015, 6; Mayers, David ja Schoorman 1995, 724). Tämä työ on osoittanut, että haavoittuvuuden mahdollistaminen vuorovaikutussuhteeseen edellyttää tietoista pyrkimystä luoda vuorovaikutussuhteesta turvallinen, avoin ja ymmärtäväinen viestintätila vuorovaikutuskumppanille. Haavoittuvuuden ymmärtäminen on samalla käsitystä siitä, että haavoittuvuus on inhimillinen ja luonnollinen osa kaikkia vuorovaikutussuhteita. Tällaisen ymmärryksen tuomisella työelämän tulos- ja tehokkuusorientoituneen suhtautumistavan rinnalle, on keskeinen merkitys johtajalaisvuorovaikutussuhteita inhimillistävänä lähestymistapana. Haavoittuvuus osana vuorovaikutusta ja sen ilmaiseminen ovat tärkeä osa hyvinvoivia johtajalaisvuorovaikutussuhteita ja niiden kehittämistä.

Kirjallisuus

Brown, B. 2018. Dare to lead. Brave work. Tough conversations. Whole hearts. New York. Random House.

Brown, B. 2022. Developing brave leaders and courageous cultures. Dare to Lead Hub. [Videoitu puheenvuoro.] Saatavana: <https://daretolead.brenebrown.com/> [viitattu 5.4.2022]

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

Fineman, M. A. (Ed.). 2013. Vulnerability: reflections on a new ethical foundation for law and politics. Surrey: Ashgate.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1991. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. *Journal of Management Systems* 3 (3), pp. 25–3.

Herring, J. 2016. Health as vulnerability; interdependence and relationality. *The New Bioethics*, 22 (1), 18–32.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15 (9), 1277–1288.

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

Häkkinen, S. 2012. Towards a trust-based model of leadership within the leader-member exchange theory framework. A qualitative study of leaders' trustworthiness in the SME context. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

Jordan, J. V. 2008. Valuing vulnerability: New definitions of courage. *Women & Therapy*, 31 (2-4), 209–233.

Kang, M., & Park, Y. E. 2017. Exploring trust and distrust as conceptually and empirically distinct constructs: Association with symmetrical communication and public engagement across four pairings of trust and distrust. *Journal of Public Relations Research*, 29 (2-3), 114–135.

Lawrence-Lightfoot, S. 1999. *Respect: an exploration*. Reading, MA: Perseus Books.

Lencioni, P. M. 2012. *The advantage : Why organizational health trumps everything else in business*. San Francisco: Jossey-Bass.

Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. 2001. Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*, 86 (4), 697.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. 1995. An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20 (3), 709–734.

Mazzei, A., & Ravazzani, S. 2015. Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*, 52 (3), 319–337.

Mcentire D. 2011. Understanding and reducing vulnerability: From the approach of liabilities and capabilities. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*. 20. 294–313.

Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer R. M. 1996. Swift trust and temporary groups. Teoksessa: R. M. Kramer, & T. M. Tyler. *Trust in organisations: frontiers of theory and research*. SAGE: California, 166–192.

Mikkola, L. 2019 Leadership in the workplace. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 123–135.

Mikkola, L. & Nykänen, H. 2020. Workplace relationships. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 15–27.

Mikkola, L. & Valo, M. 2019. Focusing on workplace communication. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 3–14.

Moldjord, C., & Iversen, A. 2015. Developing vulnerability trust in temporary high performance teams. *Team Performance Management*, 21, 231–246.

Nienaber, A-M., Hofeditz, M., & Romeike, P. D. 2015. Vulnerability and trust in leader-follower relationships. *Personnel Review*, 44 (4), 567–591.

Payne, H. J. 2014. Examining the relationship between trust in supervisor–employee relationships and workplace dissent expression. *Communication Research Reports*, 31 (2), 131–140.

Pennanen, E. 2018. Hallinnollinen vuorovaikutus sairaalatyöyhteisössä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23 (3), 393–404.

Ruben B.D. & Gigliotti, R. A. 2019. Leadership, communication, and social influence. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Saunders, C. S. & Ahuja M. K. 2006. Are all distributed teams the same? Differentiating between temporary and ongoing distributed teams. *Small Group Research*, 37 (6), 662–700.

Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. 2008. Trust and leader—member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 101–110.

Sias, P.M. 2009. *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Los Angeles: SAGE Publications.

Tracy, S. J. 2013. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Saatavana: <https://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissa> [viitattu 5.4.2022]

Vironkannas, E., Liuski, S., & Kuronen, M. 2020. The contested concept of vulnerability: a literature review. *European Journal of Social Work*, 23 (2), 327–339.

Wisner, B. 1993. Disaster vulnerability: Scale, power and daily life. *Geojournal*, 30 (2), 127–40.

Zhang, A. Y., Tsui, A. S., Song, L. J., Li, C., & Jia, L. 2008. How do I trust thee? The employee-organization relationship, supervisory support, and middle manager trust in the organization. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 47 (1), 111–132.

Liitteet

Liite 1 Aineiston luokittelu

<i>Tutkimuskysymys</i>	Pääluokka	Yläluokka
<i>Mitä haavoittuvuus on johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa?</i>	Haavoittuvuuden määrittely	Syvällistä itsestäkertomista ja avoimuutta
		Tunteiden kokemista ja hyväksymistä
		Luottamusta
		Luonnollinen osa vuorovaikutussuhteita
		Epävarmuutta ja riittämättömyyttä
		Valtasuhteen näyttäytymistä ja riippuvuutta toisesta
<i>Miten haavoittuvuus ilmenee johtaja-alaisvuorovaikutus suhteessa?</i>	Haavoittuvuuden ilmeneminen	Tilanteisena
		Nonverbaalisena ilmaisuna
<i>Mikä mahdollistaa tai estää haavoittuvuuden johtaja-alaisvuorovaikutus-suhteessa?</i>	Haavoittuvuuden toteutuminen	Haavoittuvuutta mahdollistava vuorovaikutuskäyttäytyminen
		Haavoittuvuutta estävä vuorovaikutuskäyttäytyminen
<i>Mikä merkitys haavoittuvuudella on johtaja-alaisvuorovaikutus-suhteessa?</i>	Haavoittuvuuden merkitys	Haavoittuvuus lisää työn mielekkyyttä
		Haavoittuvuuden puuttuminen heikentää vuorovaikutusta

Liite 2 Haastattelurunko

Taustoittava kysymys

- Kuvaile lyhyesti millä alalla teet töitä ja millainen toimenkuvasi on.

A) Haavoittuvaisuuden määrittely ja hahmottelu

- Millaisia ajatuksia ja tunteita liität haavoittuvaisuuteen?
- Mihin haavoittuvaisuus sinun kokemustesi mukaan perustuu?
- Millainen haavoittuvaisuus on tunnekokemuksena?
- Mitä haavoittuvaisuus on mielestäsi alaisen ja johtajan vuorovaikutussuhteessa?

B. Haavoittuvaisuuden ilmeneminen johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa

- Millaiset tilanteet johtaja-alaisvuorovaikutuksessa ovat sellaisia, jotka nostaa haavoittuvaisuuden pinnalle?
- Milloin tai millaisessa tilanteessa sanoisit olleesi haavoittuvainen työelämässä alaisesi/johtajasi kanssa?
 - Mikä tekee sinusta juuri näissä tilanteissa haavoittuvaisen?
- Milloin alaisen ja johtajan vuorovaikutussuhteessa pystyy olemaan haavoittuvainen?
- Millä keinoin vuorovaikutuksessa voidaan mahdollistaa oma tai toisen haavoittuvaisena oleminen?
- Miten alaisen ja johtajan välillä mielestäsi voidaan rakentaa haavoittuvaisuuden sallivaa keskustelua?
- Mistä voi havaita omaa tai toisen haavoittuvaisuutta?

C. Haavoittuvaisuuden merkitys johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa

- Mikä merkitys haavoittuvaisuudella kokemuksesi mukaan on johtaja-alaisuhteessa?
- Miten se on vaikuttanut vuorovaikutussuhteeseen, jos haavoittuvaisuutta on tai vaihtoehtoisesti ei ole pystynyt ilmentämään?

Avoin kysymys

- Onko vielä jotain, mitä haluaisit sanoa tai kertoa aiheeseen liittyen?