

**JOHTAJIEN VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN TUTKIMUS
VIESTINNÄN JA LIIKETALOUDEN ALOILLA VUOSINA
2018-2022**

SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

Niko Sulonen

Viestinnän maisterintutkielma

Kevät 2023

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Niko Sulonen	
Työn nimi Johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimus viestinnän ja liiketalouden aloilla vuosina 2018–2022. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Kevät 2023	Sivumäärä 84 + 5 liitesivua
Tiivistelmä: <p>Tässä maisterintutkielmassa tarkasteltiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla johtajien vuorovaikutusosaamiseen liittyvää tutkimusta. Työn tavoitteena oli luoda jäsenelty, kokoava yleiskatsaus aiheen tutkimuksista vuosina 2018–2022. Työtä ohjanneet tutkimuskysymykset tarkastelivat sitä, kuinka johtajien vuorovaikutusosaamista on tutkittu, mihin aiheisiin ja ilmiöihin tutkimuksissa on keskitytty ja minkälaisia merkityksiä johtajien vuorovaikutusosaamiselle on tutkimuksissa annettu.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku toteutettiin viestinnän ja liiketalouden tieteenalojen tietokannoista. Kriteerit tutkimusartikkelien valinnalle olivat aiheen lisäksi vertaisarviointi, ajanjakso (2018–2022), englannin ja suomen kielet sekä pohjautuminen empiirisesti tuotettuihin tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsaukseen päätyi lopulta 22 tieteellistä tutkimusartikkelia, joissa johtajan vuorovaikutusosaaminen oli keskeisessä roolissa. Katsausaineisto analysoitiin laadullista sisällönanalyysia hyödyntäen.</p> <p>Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittivat, että johtajien vuorovaikutusosaamista on tutkittu enemmän määrällisesti kuin laadullisesti. Aineistonkeruumenetelmistä yleisin oli kysely, mutta aineistoa on kerätty myös muilla monipuolisilla menetelmillä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelien tuottama tieto osoitti johtajan vuorovaikutusosaamisella olevan vahva yhteys johdettavien työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, sitoutumiseen, luottamukseen ja työssä suoriutumiseen. Yhteyksiä osoitettiin myös muihin kuin johdettaviin työntekijöihin liittyviin muuttujiin. Viimeisten vuosien aikana teetetty tutkimus yhdessä aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa perustelevat johtajien vuorovaikutusosaamisen merkityksellisyyttä työelämässä. Tutkimusartikkelien tuottaman tiedon perusteella johtajien vuorovaikutusosaamisen voidaan nähdä olevan organisaatioille strateginen resurssi, suhteiden rakentaja ja muutoksen siivittäjä.</p>	
Asiasanat: viestintä, vuorovaikutus, vuorovaikutusosaaminen, viestintäkompetenssi, johtaminen, johtamisviestintä	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

KUVIOT

KUVIO 1 Tutkimusartikkeleissa käytetyt tutkimusmenetelmät..... 31

KUVIO 2 Tutkimusartikkelien aineistonkeruumenetelmät..... 32

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Katsausaineistosta muodostetut ylä- ja alaluokat..... 27

TAULUKKO 2 Tutkimusartikkelien näkökulmat 33

TAULUKKO 3 Tutkimukset ja tutkimusaiheet 36

TAULUKKO 4 Johtajien vuorovaikutusosaaminen ja siihen yhteydessä olevat
tutkimuskohteet 40

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA JOHTAMINEN.....	3
2.1	Vuorovaikutusosaaminen.....	3
2.1.1	Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet	5
2.1.2	Vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuus.....	7
2.2	Johtaminen ja johtamisviestintä	8
2.2.1	Johtaminen ja vuorovaikutus.....	8
2.2.2	Johtaja-johdettavasuhde	10
2.3	Vuorovaikutusosaamisen näkökulma johtamisessa	12
2.3.1	Mistä johtajan vuorovaikutusosaaminen koostuu?.....	14
2.3.2	Johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkiminen	16
3	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	19
3.1	Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteet	19
3.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä.....	21
3.3	Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus	22
3.4	Katsausaineiston laadullinen sisällönanalyysi	24
3.5	Kirjallisuuskatsauksen toteutuksen arviointi.....	28
4	TULOKSET	30
4.1	Artikkelien menetelmät, näkökulmat ja kontekstit.....	30
4.1.1	Artikkelien tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät	30
4.1.2	Artikkelien näkökulmat.....	33
4.1.3	Vuorovaikutusosaamisen kontekstointi artikkeleissa	34
4.2	Artikkelien tutkimusaiheet.....	35
4.3	Artikkelien tuottama tieto johtajien vuorovaikutusosaamisesta	41

4.3.1	Johdettavat yleisesti	41
4.3.2	Johdettavien työtyytyväisyys ja sitoutuminen.....	43
4.3.3	Johdettavien työhyvinvointi	44
4.3.4	Johdettavien suoriutuminen	45
4.3.5	Johdettavat virtuaalitiimit	47
4.3.6	Yhteys johdettavien käsityksiin johtajasta	47
4.3.7	Yhteydet muihin yksittäisiin aiheisiin.....	49
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
5.1	Artikkelien menetelmät.....	53
5.2	Artikkelien kontekstit	57
5.3	Tutkimusaiheiden näkökulmat johtajien vuorovaikutusosaamiseen	60
5.4	Johtajien vuorovaikutusosaamisen osa-alueet tutkimusaiheissa	62
5.5	Tutkimustulokset ja niistä johdettuja johtajan vuorovaikutusosaamisen merkityksiä.....	64
5.5.1	Johtajan vuorovaikutusosaaminen organisaation strategisena resurssina	65
5.5.2	Johtajan vuorovaikutusosaaminen suhteiden rakentajana ja ylläpitäjänä	66
5.5.3	Johtajan vuorovaikutusosaaminen muutoksen siivittäjänä	67
6	ARVIOINTI.....	69
7	PÄÄTÄNTÖ	73
	KIRJALLISUUS.....	75
	LIITE 1: KIRJALLISUUSKATSAUKSEN ARTIKKELIT	85

1 JOHDANTO

Johtaminen on elintärkeä komponentti organisaatioiden menestyksessä, ja tehokas ja vaikuttava johtaminen onkin ollut tutkimuksen kohteena merkittävä jo vuosikymmeniä. Tutkijat ovat tarkastelleet johtamista monista eri näkökulmista, kuten mistä ominaisuuksista vaikuttava johtaminen koostuu tai minkälaisilla keinoilla johtajat vaikuttavat johdettaviinsa. Yksi alue, joka on kerännyt lisääntyvässä määrin tutkijoiden kiinnostusta, on vuorovaikutuksen rooli tehokkaassa ja vaikuttavassa johtamisessa. Johtajien vuorovaikutusosaaminen, eli heidän kykynsä olla vuorovaikutuksessa muiden, erityisesti johdettaviensa kanssa, on elintärkeä osa vaikuttavaa johtamista. Johtamis- ja vuorovaikutustaitoja pidetäänkin nyky- ja tulevaisuuden työelämän ydinosoamisalueina (Mikkelsen, 2021; Kankainen, 2022). Myers, Siebold ja Park (2011) esittävät harvan aiheen olevan organisaatioiden liiketoiminnan ja organisaatioviestinnän kannalta yhtä keskeinen kuin vuorovaikutusosaaminen johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutussuhteessa.

Laaja-alainen tutkimus johtajien ja johdettavien vuorovaikutussuhteen laadusta on osoittanut johtaja-johdettavasuhdetta vaikuttavan merkittävästi moniin yksilöllisiin ja organisaatiotasoihin muuttujiin (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012). Esimerkiksi Gallupin (2015) kyselytutkimus osoittaa johtajien olevan vastuussa yli 70 % vaihtelusta työntekijöiden sitoutumistasoissa, Therkelsenin ja Fiebichin (2003) tutkimus puhuu lähiesihenkilöiden merkittävän roolin puolesta johdettavan menestymisessä ja Myers

(2015) osoittaa johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen olevan merkittävässä osassa koko organisaation toimintakyvyn kannalta. On siis selvää, että johtajan vuorovaikutusosaaminen on keskeisessä osassa työntekijäkokemuksen ja koko organisaation toimintakyvyn näkökulmasta.

Johtajien vuorovaikutusosaaminen on tutkimusaiheena ajankohtainen, sillä nykypäivän työelämää leimaavat monet nopeat muutokset, globalisoituvat markkinat ja teknologian nopea kehittyminen. Organisaatioiden kohdatessa uusia moderneja haasteita, johtajat, jotka omaavat vahvan vuorovaikutusosaamisen, ovat valmiimpia ja kyvykkäämpiä kohtaamaan muutokset ja navigoimaan organisaationsa sekä johdettavat tiimit ja yksilöt niistä läpi.

(Mulyana & Sugyanto, 2021.) Johtajan vuorovaikutusosaaminen korostuu esimerkiksi niissä tilanteissa, joissa heidän johtamansa tiimit ovat hajautuneet maantieteellisesti ja kulttuurisesti, ja vuorovaikutus tapahtuu suurelta osin teknologiavälitteisesti.

Globalisoituvassa työelämässä työyhteisöt muuttuvat moninaisemmiksi ja johtajien vuorovaikutusosaaminen on tärkeässä asemassa moninaisuuden, yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden näkökulmista (Ramserran & Haddud, 2018). Myös Covid-19-pandemia on vaikuttanut tiimien jakautumiseen kasvokkaistiimeistä online-tiimeihin, kun siirtymä toimistoilta etätyöhön tapahtui monin paikoin jopa pakotetusti. Tälläkin on ollut vaikutusta johtajien teknologiavälitteisen vuorovaikutusosaamisen vaatimuksille.

Tämä maisterintutkielma on systemaattinen kirjallisuuskatsaus, joka tarkastelee ja luo kokoavan yleiskatsauksen viimeisen viiden vuoden aikana (2018–2022) tehdyistä tutkimuksista johtajien vuorovaikutusosaamisen ympärillä. Kirjallisuuskatsaus vastaa siihen, kuinka johtajien vuorovaikutusosaamista on viime vuosina tutkittu ja mihin tutkimuksissa on viime vuosina keskitytty. Lisäksi tämä työ pyrkii alleviivaamaan johtajien vuorovaikutusosaamisen tärkeää roolia työelämässä. Tämä kirjallisuuskatsaus on tärkeää tehdä, sillä johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta ei ole viime vuosina tehty kokoavaa yleiskatsausta. Yksi tämän työn tarkoituksista onkin tuoda viime vuosina ilmiöstä tuotettua uutta tietoa yhteen.

2 VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA JOHTAMINEN

Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on luoda jäsennelty, kokoava yleiskatsaus johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksista vuosien 2018 ja 2022 välillä. Tässä luvussa esitellään tämän työn keskeiset käsitteet, vuorovaikutusosaaminen ja johtaminen, tämän maisterintutkielman aiheen ja tavoitteiden näkökulmasta. Luvussa käydään läpi tämän työn kannalta keskeiset käsitteet, sekä niiden välinen yhteys työelämäkontekstissa. Lisäksi luvussa luodaan katsaus aiheen aiempaan tutkimukseen.

2.1 Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutusosaamisesta voidaan puhua useammalla eri nimellä. Aiemmassa tutkimuksessa esimerkiksi viestintäosaamisella, viestintäkompetenssilla, relationaalisella kompetenssilla ja kielellisellä kompetenssilla on tarkoitettu samaa vuorovaikutusosaamisen ilmiötä. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 19–20.) Historiassa samaan kategoriaan on saatettu lukea myös viestintätaidon käsite, mutta nykyisin vuorovaikutusosaamisen tai -kompetenssin katsotaan olevan laajempi ilmiö, kuin mitä ”viestintätaito” käsitteenä kattaa. Vuorovaikutusosaamiseen ja sen kattavaan ilmiöön viittaavien käsitteiden käyttämiseen ei kuitenkaan vieläkään katsota olevan vakiintunutta määritelmää. Eri käsitteillä saatetaan viitata samaan ilmiöön ja samoilla käsitteillä saattaa olla erilaisia merkityksiä eri tutkijoille. (Valkonen, 2003, s. 25; Spitzberg & Cupach, 2002, s. 574; Laajalahti, 2014, s. 20.) Tässä tutkielmassa käytetään käsitettä vuorovaikutusosaaminen.

Vaikka vuorovaikutusosaamisesta onkin tutkimuskirjallisuudesta puhuttu erilaisilla käsitteillä, on ilmiön teoreettinen jäsenitys kuitenkin vakiintunut (Hedman & Valkonen, 2013, s. 6). Vuorovaikutusosaamisen katsotaan koostuvan kolmesta, toisiinsa vahvasti linkittyvästä ulottuvuudesta: kognitiivinen (tiedot ja metakognitiiviset viestintätaidot), behavioraalinen (taidot ja käyttäytyminen) ja affektiivinen (motivaatiot ja asenteet) ulottuvuus (Valkonen,

2003, s. 25). Vuorovaikutusosaamista on tutkimuksessa määritelty pitkälti pohjaten R. B. Rubinin (1990, s. 96) määritelmään, jonka mukaan vuorovaikutusosaaminen on tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä, taitoja viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä motivaatiota käyttäytyä ja toimia tavoilla, jotka vuorovaikutustilanteen jokainen osapuoli katsoo kulloinkin tehokkaaksi ja tarkoituksenmukaiseksi (Valkonen, 2003, s. 26). Nämä määritelmät mukailevat myös Rickheitin, Strohnerin ja Vorwegin (2008) yhteenvetoa siitä, että juuri tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta on tutkimuksissa pidetty laadukkaan vuorovaikutusosaamisen ydinkriteereinä.

Vuorovaikutuksen tehokkuudella tarkoitetaan sitä, saavutetaanko vuorovaikutuksessa ne tavoitteet, joihin kussakin vuorovaikutustilanteessa pyritään. Tällainen tehokkuuden määritelmä tuntuu oletttavan, että hyvä viestijä on aina tietoinen vuorovaikutuksensa tavoitteista ja tarkoituksesta. Tutkijat ovatkin kritisoineet määritelmää ja todenneet, että tehokasta vuorovaikutusta voidaan harjoittaa myös tiedostamatta. Vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuus taas tarkastelee sitä, ovatko kyseisen sosiaalisen vuorovaikutustilanteen asettamat rajoitteet ja loogisuus sekä siinä ilmenevä vuorovaikutuskäyttäytyminen sovussa keskenään. (Hedman, 2015, s. 24–25; Purhonen, 2012, s. 14.)

Vuorovaikutusosaamiselle määritellyt kolme eri osa-aluetta, kognitiivinen, behavioraalinen sekä affektiivinen, keskittyvät voimakkaasti yksilön osaamiseen (Barge, 2014). Myös Spitzberg (2000) korostaa, että vuorovaikutusosaamisen määrittelemine, eli onko joku henkilö vuorovaikutustaidoiltaan kompetentti, tai jokin vuorovaikutustilanne laadukasta vuorovaikuttamista, on useimmiten arvioijan subjektiivinen kokemus. Barge (2014) kuitenkin huomauttaa, ettei vuorovaikutusosaamista voida määrittellä pelkästään yksilön tietojen, taitojen ja asenteiden perusteella. Barge kritisoi sosio-psykologisen näkökulman olettamusta siitä, että vuorovaikutustilanteen jokainen osapuoli jakaisi saman käsityksen tilanteen konteksteista. Bargin näkökulman mukaan vuorovaikutusosaaminen on kahden tai

useamman vuorovaikutusosapuolen relationaalinen aikaansaannos, joka on luotu yhdessä. (Barge, 2014; Barge & Little, 2008.) Spitzbergin (2000) tavoin Hedman ja Valkonen (2013, s. 6) huomauttavat vuorovaikutusosaamisen yhden tärkeän peruslähtökohdan olevan myös se, että itse vuorovaikutusosaamisen määrittäminen syntyy jonkun tai joidenkin arviona tilannekohtaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, ettei vuorovaikutusosaaminen ole pysyvä ja stabiili ominaisuus, vaan enemmänkin tilanne- tai suhdekohtainen tulkinta, joka on tehty tietyssä tilanteessa esiintyneen viestintäkäyttäytymisen perusteella. Vuorovaikutusosaamisen näkeminen yksilöllisenä ominaisuutena on monella tapaa perusteltua. Työyhteisöjen kehittämisen näkökulmasta on kuitenkin tärkeää huomioida vuorovaikutusosaaminen yksilön viestintäkäyttäytymisen lisäksi koko työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja -käytänteisiin vaikuttavana ominaisuutena. Tällöin on tärkeää kytkeä yksilöiden vuorovaikutusosaamisen kehittäminen koko työyhteisön vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun. (Hedman & Valkonen, 2013, s. 7.)

Vuorovaikutusosaamista on tutkittu paljon ja tutkimusta on tehty monilla eri tieteenaloilla. Vuorovaikutusosaaminen on puheviestinnän tieteenalalla yksi ydinkäsitteistä (Hedman, 2015, s. 24). Puheviestinnän ja muiden viestintätieteiden lisäksi vuorovaikutusosaamista on tutkittu esimerkiksi psykologian, sosiologian, sosiaalipsykologian, kielitieteiden, filosofian, kasvatustieteiden ja mediatutkimuksen tieteenaloilla (Valkonen, 2003, s. 26–27; Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 19–20).

2.1.1 Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet

Vuorovaikutusosaamisen kognitiivinen ulottuvuus tarkastelee sitä, mitä yksilö tietää viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ja siitä, kuinka kyseistä tietoa voidaan soveltaa käytännössä. Johtamisen kontekstissa vuorovaikutusosaamisen kognitiivinen ulottuvuus voi sisältää esimerkiksi johtajan omistamaa tietoa erilaisista viestintästrategioista, vuorovaikutusprosessien luonteista tai siitä, minkälainen vuorovaikuttaminen on johtajan

asemassa olevalle eettisten periaatteiden mukaista. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 31.) Vuorovaikutusosaamisen kognitiivista ulottuvuutta tarkastellessa kysymys kuuluu: mitä tietoa henkilön tulee hankkia, omistaa ja hallita, ollakseen vuorovaikutustilanteissa tehokas ja tarkoituksenmukainen (Greene & McNallie, 2015, s. 214–215)? Tieto yksinään ei kuitenkaan takaa tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutuskäyttäytymistä. Yksilö saattaa hyvinkin tietää, mikä olisi hyvää vuorovaikutustoimintaa tietyssä tilanteessa, mutta kuitenkin toimia eri tavalla. Kognitiiviseen ulottuvuuteen luetaankin kuuluvaksi myös metakognitiiviset taidot, joilla tarkoitetaan tietoisuutta omista kognitiivisista toiminnoista ja kyvykkyyttä soveltaa tietämystä oman vuorovaikutuskäyttämisen hallinnassa. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 32.) Esimerkkejä niistä komponenteista, joita vuorovaikutusosaamisen tutkimuksissa on katsottu kuuluvan kognitiiviseen ulottuvuuteen ovat viestinnän suunnittelu, strateginen viestintä, päätöksentekoprosessit, tutkimustiedon tuntemus ja organisaation tuntemus (Shockley-Zalabak, 2015; Szpekman, 2000).

Vuorovaikutusosaamisen behavioraalisella ulottuvuudella tarkoitetaan yksilön vuorovaikutustaitoja, eli taitoa toimia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla (Valkonen, 2003, s. 38). Taidot voidaan jakaa mikro- ja makrotasolle. Mikrotason taitoihin luetaan yksittäiset viestintäpiirteet ja tarkkarajaiset käyttäytymisen ulottuvuudet kuten katsekontaktin säätely tai taito artikuloida selkeästi monimutkaisia asioita. Makrotason taidot ovat abstraktimpia ja niihin voidaan lukea esimerkiksi tuen osoittaminen tai vakuuttavuus. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 32–33.)

Vuorovaikutusosaamisen affektiivinen ulottuvuus pitää sisällään yksilön motivaation viestiä ja hänen asennoitumisensa vuorovaikutustilanteita kohtaan (Valkonen, 2003, s. 37). Johtajan vuorovaikutusosaamisen kontekstissa affektiivinen ulottuvuus voi ilmentyä esimerkiksi johtajan rohkeutena tai vastaavasti ujoutena viestiä johdettavilleen, osallistua vuorovaikutustilanteisiin ja osoittaa avoimuutta heitä kohtaan (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 33). Affektiivinen ulottuvuus on universaalisti jaettu käsitys yksilön motivaatiosta olla tehokas ja kompetentti erilaisissa ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. Tähän

motivaatioon voivat vaikuttaa muun muassa henkilökohtaiset tavoitteet ja kyky säädellä ja hallita tunteita. (Richmond & Sawyer, 2015, s. 206.) Vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen on tutkimuksessa katsottu kuuluvaksi esimerkiksi eettiset näkökulmat, työhön liitännäiset arvokysymykset, avoimuus, tuloskeskeisyys ja joustavuus (Zaremba, 2010; Shockley-Zalabak, 2015; Abraham & Karns, 2009).

2.1.2 Vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuus

Vuorovaikutusosaamista määriteltäessä sen esitetään usein olevan kontekstuaalista (Spitzberg & Cupach, 2002, s. 583). Laajalahti (2014, s. 35) esittää kontekstin merkityksen olevan vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa laajasti hyväksytty, mutta kuitenkin harvoin tutkittu. Laajalahti (2014) onkin sitä mieltä, että kontekstin roolia vuorovaikutusosaamisessa pidetään itsestään selvänä samalla, kun sen merkitys on kuitenkin jokseenkin epäselvä. Vaikka vuorovaikutusosaamisen onkin hyväksytty olevan kontekstiriippuvaista, katsoo Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, s. 22) siihen sisältyvän aina myös kontekstista riippumattomia tekijöitä.

Vuorovaikutusosaamista on tutkittu niin yleispätevänä ominaisuutena kuin tilannekohtaisena toimintana, mutta tutkimuksissa vuorovaikutusosaaminen on enemmänkin kontekstuaalista eli sidoksissa tilanteisiin ja vuorovaikutuskonteksteihin (Spitzberg, 2000, s. 118; Valkonen, 2003, s. 47). Vuorovaikutuksen konteksti on määriteltävissä monin tavoin, mutta yleensä siihen sisältyy ainakin kulttuurin, vuorovaikutussuhteen, ajan, tilanteen ja vuorovaikutuksen tarkoituksen ulottuvuudet (Spitzberg, 2000, s. 111–112).

Vuorovaikutusosaamisen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus taas määrittyvät aina tietyssä vuorovaikutussuhteessa, joka vaihtelee esimerkiksi osapuolten läheisyyden ja riippuvuuden asteen perusteella (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 34–35; Spitzberg & Cupach, 2002, s. 584–585).

Vuorovaikutuksen kontekstuaalisuus voi koostua monista erilaisista toisiinsa sidoksissa olevista ulottuvuuksista, jotka vaikuttavat vuorovaikutustilanteen onnistumiseen. Yksi tärkeä ulottuvuus on viestintäkulttuuri, jossa vuorovaikutus tapahtuu. Viestintäkulttuuri muodostuu vuorovaikutusosapuolten ja niiden edustaman ryhmän tai yhteisön jakamista uskomuksista, arvoista, asenteista ja normeista. Toimiva organisaation viestintäkulttuuri ja siihen liittyvät sosiaaliset normit ja säännöt vaikuttavat koko organisaation toimintakykyyn. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 34–35.)

Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, s. 35) esittää vuorovaikutusosaamisen olevan aina kontekstuaalista, eli osaaminen määrittyy vuorovaikutustilanteen kulttuuriin, vuorovaikutussuhteen, ajan, paikan ja vuorovaikutuksen tarkoituksen tai tavoitteen mukaan. Näiden asioiden ei myöskään katsota olevan staattisia, vaan ne ovat muuttuvia. Tässä maisterintutkielmassa tarkastellaan johtajan tai esihenkilön asemassa työskentelevien vuorovaikutusosaamisen tutkimusta johtamis- ja työelämäkontekstissa.

2.2 Johtaminen ja johtamisviestintä

2.2.1 Johtaminen ja vuorovaikutus

Johtaminen on ilmiö, joka on laajalti läsnä missä tahansa kulttuurissa ja joka nähdään inhimillisenä sosiaalisena rakenteena (Hackman & Johnson, 2009, s. 2). Johtajuutta voidaan määritellä monella tapaa, riippuen tutkijan näkökulmista ja tieteenalan painopisteistä. Viestinnän alalla johtamisviestintää tutkitaan esimerkiksi johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisen, vallankäytön ja vaikuttamisen sekä johtaja-johdettava-vuorovaikutussuhteen näkökulmasta. Tutkimuskenttä on moninainen ja moninäkökulmainen aina johtajuudesta vuorovaikutuksessa toteutuvana ilmiönä johtajan yksilöllisiin ominaisuuksiin, jolloin puhutaan esimerkiksi johtamisosaamisesta tai -kompetenssista. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 21.)

Johtamista on tutkittu paljon ja pitkään eri tieteenaloilla, mutta siitä huolimatta sen käsitteen määrittelyssä ei ole koskaan löydetty täysin yhtenäistä linjaa. Kirjallisuudesta ei löydy johtamiselle yhtä hyväksyttyä, kaiken kattavaa määritelmää. Tutkijat ovatkin määritelleet johtamisen käsitettä usein omaan tutkimukseensa soveltuvan näkökulman mukaan. (Yukl, 2013, s. 18–19, s. 36.) Interpersonaalisen vuorovaikutuksen tutkimuksessa konstruktivistisen näkökulman mukaan johtaminen ilmenee ja toteutuu johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Post-positivistisessa näkökulmassa johtaminen taas on vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen tulos tai seuraus. (Fairhurst & Connaughton, 2014, s. 15.)

Vaikka määritelmät vaihtelevatkin, on niillä yleisesti kuitenkin ainakin yksi yhteinen nimittäjä: oletamus siitä, että johtaminen on yhteydessä kahden tai useamman osapuolen väliseen vuorovaikutukseen. Johtamisen tutkimuksessa vuorovaikutuksen vahva rooli on jo pitkään ollut yleisesti hyväksytty. (Ruben & Gigliotti, 2019, s. 55.) Viestinnän ja vuorovaikutuksen onkin usein katsottu olevan johtamisen ydintä ja johtamisen on katsottu syntyvän ja elävän juuri vuorovaikutuksessa (Fairhurst & Connaughton, 2014, s. 8). Myös Mikkolan (2020, s. 123) mukaan johtajuus ja johtaminen ilmenee johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa, ja johtamisen kaikki muodot ovat viestintää.

Lisäksi useimmat määritelmät sisältävät oletuksen siitä, että johtaminen on vaikuttamisprosessi, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan johdettavaan tarkoituksenmukaisesti. Määritelmissä tunnistettuja muuttujia saattavat kuitenkin olla vaikuttamisen tiedostettu tarkoituksellisuus, vaikuttamisen keinot ja se, mihin suuntaan ja kenen toimesta vaikuttamista ilmenee. (Takala, 2018, s. 4.)

Johtamiseen vaikuttamisprosessina viitaten Robinson (2001, s. 93) huomauttaakin johtamisen voivan tarkoittaa myös esimerkiksi sellaisia tilanteita, joissa henkilö esittää ajatuksia, ideoita tai tekoja, jotka vaikuttavat muiden tapaan suorittaa tärkeitä tehtäviä. Tämä toiminta voidaan nähdä vaikuttavana johtamisena, sillä se saa aikaan reaktioita ja vaikuttaa siihen, kuinka ihmiset suhtautuvat toisiinsa, tehtäviinsä ja yhdessä toimimiseen. Tämä määritelmä tukee

myös Fairhurstin (2007, s. 6) määritelmää johtamisesta vaikuttamisprosessina, jossa yhteensovitetään merkityksiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös Johnson ja Hackman (2009, s. 12) määrittelevät johtamisen ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, joka muovaa vuorovaikutusosapuolten asenteita ja käyttäytymistä tukemaan yhteisiä tavoitteita ja tarpeita. Fairhurstin (2007) määritelmässä korostuu johtaminen prosessina, eikä se rajoita johtamisen olevan vain nimetyn johtajan suorittamaa toimintaa, vaan myös muiden organisaation tai yhteisön jäsenten toimintaa voidaan tulkita johtamisena.

Tässä työssä johtajilla tarkoitetaan sellaisia henkilöitä, joilla katsotaan olevan alaisia tai joilla on vetovastuu ryhmistä tai tiimeistä, jotka koostuvat ihmisistä. Vaikka termejä *johtaja* ja *johtaminen* voidaan käyttää myös henkilöistä, jotka johtavat esimerkiksi asioita tai asioiden kokonaisuuksia, tarkoitetaan tässä työssä johtajalla sellaisia henkilöitä, jotka johtavat ihmisiä ja jotka ovat vuorovaikutussuhteessa johdettaviensa kanssa.

2.2.2 Johtaja-johdettavasuhde

Johtaja-johdettavasuhdeella tarkoitetaan nimensä mukaisesti yksittäisen johtajan ja yksittäisen johdettavan välistä vuorovaikutussuhdetta. Viestinnän ja vuorovaikutustutkimuksen näkökulmasta johtajan ja hänen johdettavansa välisen suhteen laatu määrittyy pitkälti siinä esiintyvän vuorovaikutuksen ja täten vuorovaikutussuhteen perusteella. (Omilion-Hodges & Ptacek, 2021, s. 4–5.) Suhteen rakentumisen ja sen ylläpitämisen kannalta tärkeitä vuorovaikutuksen osa-alueita ovat erityisesti kuuntelutaito, empaattisuus, rehellisyys, vilpittömyys, yhteistyöhalukkuus, luotettavuus, tuen osoittaminen ja vastuun jakaminen (Gentry, Hannum, Livers, Van Stichel, Wilson & Zhao, 2013, s. 7). Tässä työssä puhutaan sekä johtaja-johdettavasuhdesta että johtajan ja johdettavan välisestä vuorovaikutussuhteesta. Molemmilla tarkoitetaan samaa, tässä kappaleessa kuvattua käsitettä.

Burnsin, Goethalsin ja Sorensonin (2004, s. 837) mukaan aiempi tutkimus johtaja-johdettavasuhteen ympärillä on kuitenkin pystynyt erittelemään myös neljä sellaista taustatekijää, jotka voivat osaltaan vaikuttaa johtaja-johdettavasuhteen kehittymiseen:

- 1) johdettavan piirteet, kuten työsuoriutuminen, persoonallisuuspiirteet tai organisaatiossa saavutettu vaikutusvalta
- 2) johtajan ominaisuudet, kuten johtamistaito
- 3) sosioekonomiset tekijät ja niiden samankaltaisuus tai erilaisuus osapuolten välillä
- 4) ympäristön muuttujat, kuten työmäärä, aikarajoitteet ja muut resurssit

Kun johtajan ja johdettavan asenteet ovat yhteneväiset ja he pitävät toisistaan, on todennäköisempää, että heillä on myös korkealaatuisempi vuorovaikutussuhde. Lisäksi saman sosioekonomisen ryhmän jäsenillä, kuten saman etnisen taustan omaavilla henkilöillä, on suurempi todennäköisyys muodostaa korkealaatuisia vuorovaikutussuhteita. Myös johtamistaitoiset johtajat ja työtehtävänsä hyvin suorittavat työntekijät muodostavat keskenään todennäköisemmin korkealaatuisia vuorovaikutussuhteita kuin heikosti suoriutuvat työntekijät ja johtamistaidottomat johtajat. (Burns ym., 2004, s. 837.)

Johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa ilmenevää johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä kutsutaan myös johtamisviestinnäksi. Viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta koko johtamisen käsite perustuu johtaja-johdettavasuhteeseen. Sen mukaan johtaminen on johtajan ja johdettavan kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa sosiaalista vaihdantaa. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009; Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka, 2011.) Johtaja-johdettavasuhteen sosiaalista vaihdantaa jäsentää Graenin, Dansereun ja Hagan (1975) kehittämä johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria (*Leader-Member Exchange Theory*), joka on yksi yleisimmistä johtaja-johdettavasuhteen teoreettisista jäsennyksistä. Teoria perustuu siihen ajatukseen, että johtajan ja johdettavan välille muodostuu ainutlaatuinen suhde heidän vuorovaikutuksensa kautta. Tämä tarkoittaa, että johtajalla on erilainen suhde jokaiseen johdettavaansa, joissa hän

soveltaa erilaisia johtamistapoja. Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria hyväksyy sen, että kaikki hierarkkiset suhteet eivät ole samanlaisia tai samanarvoisia, mikä erottaa sen muista organisaatio- ja johtamisviestinnän teorioista. (Fairhurst, 1993, s. 321.)

Johtajan ja johdettavan välistä sosiaalista vaihdantaa tarkasteleva johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria esittää, että näiden kahden osapuolen väliset suhteet voivat olla luonteeltaan joko epämuodollisia tai muodollisia. Teorian mukaan epämuodollisuus lisää suhteen mahdollisuutta olla läheisempi, mikä taas korreloi positiivisesti laadukkaan vuorovaikutussuhteen kanssa. Teoria korostaa sitä, että vastuu vuorovaikutussuhteen laadusta on sen molemmilla osapuolilla, mutta velvoite suhteen luomiseen ja laadun kehittämiseen on johtajalla. Teoria esittää, että johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen laadulla on merkittävä vaikutus muun muassa johdettavan työssä viihtymiseen ja siinä onnistumiseen. (Northouse, 2007; Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka, 2011, s. 122.) Lisäksi sillä on vaikutuksia johdettavan muihinkin vuorovaikutussuhteisiin työyhteisössä (Omilion-Hodges & Ptacek, 2021, s. 4).

2.3 Vuorovaikutusosaamisen näkökulma johtamisessa

Johtamista ja johtajuutta on pidetty synnynnäisenä ominaisuutena sen sijaan, että se nähtäisiin joukkona kehitettäviä taitoja (Rouhiainen, 2006). Graenin ym. kehittämän (1975) johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian lisäksi Downtonin (1973) ja myöhemmin Burns'n (1978) ja Bassin (1985) kehittämä transformatiivisen johtamisen teoria olivat ensimmäisiä johtamisen teorioita, jotka nostivat viestinnän ja vuorovaikutuksen merkittävään osaan johtamisessa. Transformatiivisen johtajuuden tutkimus tunnustaa vuorovaikutussuhteen merkittävyyden johtajan ja johdettavan välillä, ja esittää transformatiivisten johtajien alaisten olevan työssään tyytyväisempiä, tehokkaampia ja motivoituneempia. (Northouse, 2007, s. 176-177) Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria puolestaan keskittyy johtajan ja johdettavan dyadiseen vuorovaikutussuhteeseen, ja sen mukaan johtajan tulisi pyrkiä kehittämään mahdollisimman laadukas vuorovaikutussuhde johdettaviensa kanssa.

(Northouse, 2007, s. 151–161.) Teoria kuitenkin keskittyy nimensä mukaisesti johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen, eikä huomioi johtajan vuorovaikutusosaamista mitenkään (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 29). Johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimus linkittyy voimakkaasti johtamisviestinnän tutkimusalaan. Vuorovaikutusosaamisen tutkiminen työelämäkontekstissa on aiemmin keskittynyt pitkälti käsitteen määrittelemiseen ja arviointiin, eikä niinkään johtajien yksilökohtaiseen osaamiseen. (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 21–22.)

Johtajan vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan tässä työssä johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen sisältyvää ja sen edellyttämää johtajan vuorovaikutusta. Johtajan vuorovaikutusosaamisen käsite kattaa johtajan tiedot, taidot ja asenteet toimia johtaja-johdettava-vuorovaikutussuhteessa tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Johtajan on kyettävä vuorovaikuttamaan tehokkaasti, sillä se on olennainen osa johtamistyötä ja ammatillisen osaamisen perusedellytys (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 12). Johtajan vuorovaikutusosaamisella on tärkeä rooli organisaatioiden yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa, suhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä sekä tietoa ja luovuutta vaativien tehtävien suorittamisessa. Johtajien vuorovaikutusosaamisen on katsottu olevan yhteydessä muun muassa uramenestykseen, matalampiin stressitasoihin, parempaan työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Lisäksi johtajien vuorovaikutusosaaminen on yhdistetty ainakin johdettavien motivaatioon, tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja koko organisaation tulokseen. (Horila, 2020, s. 165.)

Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, s. 175–176) mukaan johtamisen tarkastelu juuri vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta tarjoaa tarpeellisen ja antoisan tavan jäsentää johtajan ammattiosaamisen keskeistä ulottuvuutta, jona johtajan vuorovaikutusosaaminen voidaan nähdä. Hänen mukaansa johtajan vuorovaikutusosaaminen ilmenee vuorovaikutustilanteissa johdettavien, työtovereiden ja muiden kontaktihenkilöiden kanssa. Rouhiainen-Neunhäuserer kuitenkin korostaa, että johtajan vuorovaikutusosaaminen määrittyy pitkälti niissä vuorovaikutussuhteissa, joita johtajalla on johdettaviensa kanssa.

2.3.1 Mistä johtajan vuorovaikutusosaaminen koostuu?

Vuorovaikutusosaamisen on katsottu koostuvan monista erilaisista palasista. Myös tapoja, joilla jäsentää johtajan vuorovaikutusosaamisen eri osa-alueita, on monenlaisia. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, s. 92–100) määrittelee väitöskirjassaan johtajan vuorovaikutusosaamisen päätoiminnoiksi tietoperustaisessa organisaatiossa työntekijöiden vakuuttamisen ja sitouttamisen, informaation keräämisen, tulkitsemisen ja jakamisen, sosiaalisia suhteita tukevan vuorovaikutteisen ilmapiirin luomisen ja ylläpitämisen, sekä työssä ohjaamisen ja palautevuorovaikutuksen. Johansson, Miller ja Hamrin (2014) puolestaan määrittelevät johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiselle neljä keskeisintä funktiota: rakenteen synnyttäminen ja ylläpitäminen, työn fasilitointi, relationaalisesta dynamiikasta huolehtiminen sekä johdettavan yksilön tai yksikön edustaminen. Rakenteen synnyttäminen ja ylläpitäminen sisältää johdettavalle yksilölle tai yksikölle tavoitteiden ja odotusten asettamisen ja niistä viestimisen sekä tehtävien suunnittelun ja allokoinnin. Työn fasilitointi sisältää valmentamista ja johdettavien kehittämistyötä sekä palautevuorovaikutusta. Työn fasilitointiin luetaan myös ongelmanratkaisu ja johdettavan itsensä johtamiseen kannustaminen. Relationaalisesta dynamiikasta huolehtiminen sisältää avoimuuden, kannustavuuden ja konfliktinhallinnan ominaisuudet. Yksilön ja yksikön edustamisella puolestaan tarkoitetaan johtajan vaikuttamista yleensä organisaatiossa ylöspäin. Lisäksi Johansson ym. määrittelevät yksikön edustamiseen kuuluvaksi työn valvomisen, verkostoitumisen, rajojen hallinnan sekä resurssien tarjoamisen.

Phan, Styles ja Patterson (2005) lähestyvät vuorovaikutusosaamista relationaalisesta näkökulmasta ja jakavat relationaalisen kompetenssin kahteen: suhteen luomiseen/kehittämiseen sekä suhteen ylläpitämiseen. Heidän mukaansa suhteiden luomisvaiheessa tärkeitä vuorovaikutusominaisuuksia ovat itsevarmuus, hallitsevuus, instrumentaalinen osaaminen, ujous ja sosiaalinen ahdistus. Näistä kaksi viimeisimpänä mainittua on nähty negatiivisina vaikuttajina. Suhteen ylläpitämisessä tärkeitä

vuorovaikutusominaisuuksia ovat läheisyys, luottamus, interpersonaalinen sensitiivisyys, epäitsekkyys ja empatiakyky. (Phan, Styles & Patterson, 2005.)

Goleman (2004) puolestaan korostaa johtajan tunneälyn roolia menestyksessä johtamisessa ja vuorovaikuttamisessa. Hänen mukaansa tunneäly koostuu itsetietoisuudesta, itsehillinnästä, motivaatiosta, empatiakyvystä sekä sosiaalisista taidoista. Näistä jokainen on jollain tasolla yhteydessä johtajan vuorovaikutussuhteisiin työpaikalla. Itsetietoisuus on kykyä tunnistaa ja ymmärtää omia tunnetiloja, tunteita ja haluja sekä niiden vaikutuksia muihin. Itsehillintä taas on kykyä kontrolloida häiritseviä impulsseja ja tunnetiloja sekä kykyä harkita omaa toimintaansa johtamisvuorovaikutustilanteissa. Motivaatio on palkitsemisen ja statuksen ylittävää halukkuutta tehdä ja tavoitella asioita päättäväisesti. Empatiakyky on taitoa ymmärtää muiden ihmisten tunnetiloja ja niiden kehittymistä, sekä taitoa käsitellä ihmisiä heidän emotionaalisten reaktioidensa mukaisesti. Sosiaalisiksi taidoiksi Goleman määrittelee kyvyn hallita suhteita ja rakentaa verkostoja sekä kyvyn luoda yhteishenkeä kahden tai useamman vuorovaikutusosapuolen välillä.

Kenties konkreettisin listaus niistä osatekijöistä, joista yksilön ja tarkemmin johtajan vuorovaikutusosaaminen koostuu, on Conradin ja Newberryn (2011) teettämän kirjallisuuskatsauksen tulosta. He tutkivat sitä, mitkä vuorovaikutustaidot esiintyvät organisaatiotutkimuksessa useimmin ja siten nousevat tutkimuksessa korostuneeseen rooliin. He pystyivät tutkimuksellaan määrittelemään 24 vuorovaikutusosaamisen osa-aluetta, jotka tutkimuksessa ovat korostuneet. He jakoivat taidot kolmeen luokkaan: organisatorisiin, interpersonaalisiin ja johtamisvuorovaikutustaitoihin.

Organisatoriset vuorovaikutustaidot:

- avoimen keskusteluilmapiirin luominen
- konfliktinratkaisu
- tietoverkostojen luominen
- tärkeiden taitojen opettaminen

- tietotekniikan käyttäminen
- palautevuorovaikutus
- neuvottelutaito
- liiketoiminnallinen kirjoittaminen
- vakuuttava esiintyminen.

Interpersonaaliset vuorovaikutustaidot:

- aktiivinen kuunteleminen
- yhteishengen rakentaminen
- tunteiden hillintä ja sen demonstrointi
- luottamuksen rakentaminen
- erilaisiin ihmisiin samaistumisen taito
- kunnioituksen osoittaminen
- suhteiden rakentaminen.

Johtamisvuorovaikutustaidot:

- innostuksen herättäminen
- muutoksen käynnistäminen ja siivittäminen
- ryhmäsynergian synnyttäminen
- ryhmähengen rakentaminen
- rohkaisemisen ilmaiseminen
- motiivointitaito
- vakuuttamisen taito
- optimismin rakentaminen.

Näistä Conradin ja Newberryn (2011) määrittelemistä vuorovaikutustaidoista jokaisen voidaan katsoa olevan osa myös johtajan vuorovaikutusosaamista. Osa-alueista johtamisvuorovaikutustaidot nousevat korostuneeseen asemaan johtajina työskentelevien kohdalla.

2.3.2 Johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkiminen

Henkilön vuorovaikutusosaamisen arviointia voidaan tutkimuksessa tarkastella kahdesta näkökulmasta: osaaminen tai vaikutelmat osaamisesta. Osaamisen näkökulmasta

tarkasteltuna kompetenssi on potentiaalia suorittaa tiettyjä, toistettavissa olevia, tavoitteellisia toimintamalleja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Vaikutelma-näkökulmassa henkilön vuorovaikutusosaaminen määrittyy muiden vuorovaikutusosapuolten arvioinneissa. (Spitzberg, 2015, s. 560–561.) Vuorovaikutusosaamisen mittaamiseen on luotu erilaisia mittaristoja. Wiemannin (1977) vuorovaikutusosaamisen asteikko (*CCS – Communicative Competence Scale*) on 36 kysymystä sisältävä kyselymittaristo, jota on usein käytetty jonkin toisen henkilön vuorovaikutusosaamisen arviointiin. McCroskeyn ja McCroskeyn (1988) vuorovaikutusosaamisen itsearviointimittaristo (*SPCC – Self-Perceived Communication Competence Scale*) taas on esimerkki mittaristosta, jolla voidaan mitata henkilön omaa käsitystä vuorovaikutusosaamisestaan. Spitzbergin ja Cupachin (1984, s. 113–114) mukaan henkilön vuorovaikutusosaamista tulisi kuitenkin aina arvioida niin henkilön itsensä kuin vuorovaikutustilanteen toisen osapuolen toimesta. Vuorovaikutusosaamista voidaan kuitenkin lähestyä tutkimuksessa muistakin näkökulmista, kuin vain yksittäisen henkilön osaamistasona.

Johtajien vuorovaikutusosaamista on tutkimuksessa lähestytty monista eri näkökulmista ja monin eri menetelmin. Aiemmassa tutkimuksessa tuntuu korostuneen se näkökulma, jossa tutkitaan johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johonkin ilmiöön, monesti liittyen johtajan johtamiin työntekijöihin. Tässä maisterintutkielmassa tarkastellaan erityisesti tutkimuksissa esiintyviä johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueita sekä niitä asioita tai ilmiöitä, joiden yhteyttä johtajan vuorovaikutusosaamiseen tai johonkin sen osa-alueeseen on tutkittu. Aiemmassa tutkimuksessa on tutkittu johtajien vuorovaikutuksen osa-alueina muun muassa seuraavia:

- verbaalinen osaaminen (Bambacas & Patrickson, 2008; Salem, 2008; Mohr & Wolfram, 2008; Acar, Guo & Saxton, 2007)
- kuuntelemistaito (Bambacas & Patrickson, 2008)
- palautevuorovaikutus (Bambacas & Patrickson, 2008, Mohr & Wolfram, 2008)
- motiivointivuorovaikutus (Sharbrough, 2006; Tews & Tracey, 2009)

- vaikuttaminen (Acar, Guo & Saxton, 2007; Teven, McCroskey & Richmond, 2006)
- konfliktienratkaisutaito (Salem, 2008)
- verkostoitumistaito (Acar, Guo & Saxton, 2007)

Tutkimukset ovat monin eri tavoin esittäneet tuloksia siitä, että johtajien vuorovaikutusosaaminen on yhteydessä moniin ilmiöihin työyhteisöissä. Erityisesti tutkimuksessa tuntuu korostuneen johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavien työtyytyväisyyteen ja sitä kautta organisaatioon sitoutumiseen (kts. esim. Bambacas & Patrickson, 2008; Madlock, 2006; Madlock & Sexton, 2015; Mohr & Wolfram, 2008; Salem, 2008). Muita sellaisia ilmiöitä, joiden yhteyttä johtajien vuorovaikutusosaamiseen on tutkittu, ovat esimerkiksi johdettavien käsitykset johtajiensa ammattitaidosta (Roberts & Becker, 1978), johdettavien motivaatio (Zorn Jr & Ruccio, 1998), johdettavien päätöksenteko (Mayfield & Mayfield, 2016), johdettavien käsitykset johtajiensa uskottavuudesta (Mikkelsen, Sloan & Hesse, 2017) ja johdettavien tuottavuus ja ylpeys (Howard, 1998).

3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tämän maisterintutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset, käydään läpi systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä, sekä kuvaillaan sitä, kuinka systemaattista kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä on tämän työn puitteissa hyödynnetty. Luvussa kuvataan tiedonhakuprosessi alusta loppuun, tiedonhaussa hyödynnetyt hakusanat ja lopulliseen, tarkempaan käsittelyyn päätyneen aineiston kriteerit. Sen jälkeen kuvataan, kuinka työssä tarkasteltua aineistoa on analysoitu ja kuinka siitä on johdettu tämän tutkielman tulokset. Lopulta luvussa arvioidaan tiedonhaun kattavuutta.

3.1 Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteet

Tässä työssä systemaattisella kirjallisuuskatsauksella selvitetään ja jäsennetään, mitä ja millä tavalla johtajan asemassa työskentelevien vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä on tutkittu ja saatu selville viime vuosien aikana. Vastaavaa yleiskatsausta viime vuosien tutkimuksesta ei ole vielä tehty ja täten johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta ei viime vuosilta ole olemassa kokoavaa yleiskuvausta. Työn tavoitteena onkin luoda kokoava, jäsennelty yleiskatsaus viimeisten viiden vuoden aikana toteutetuista tutkimuksista ja syventyä siihen, mihin viime vuosina tämän ilmiön ympärillä on keskitytty. Lisäksi pyrin nimeämään tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksista johtajien vuorovaikutusosaamiselle erilaisia merkityksiä työelämässä.

Tutkimuskysymykset tässä työssä ovat:

1. Millä tavoin johtajien vuorovaikutusosaamista on viime vuosina tutkittu?
2. Mihin aiheisiin ja ilmiöihin johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa on viime vuosina keskitytty ja minkälaisia merkityksiä johtajien vuorovaikutusosaamiselle voidaan niissä nähdä?

Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkastelee sitä, millä tavalla johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimusta on viimeisen viiden vuoden aikana tehty. Tähän tutkimuskysymykseen vastatakseni olen tarkastellut sitä, millaisia tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä tutkimuksissa on hyödynnetty. Tutkimusmenetelmien kartoittamisessa olen katsonut, onko tutkimukset toteutettu määrällisin vai laadullisin menetelmin vai monimenetelmäisesti. Aineistonkeruumenetelmien tarkastelussa olen selvittänyt, onko tutkimuksissa aineisto kerätty kyselyillä, haastatteluissa, kokeilla ym. Sen lisäksi olen tarkastellut, millaisissa konteksteissa johtajan vuorovaikutusosaamista on tutkittu. Kontekstien tarkastelussa olen keskittynyt siihen, millaisten organisaatioiden johtajia tutkimuksissa on tutkittu. Lisäksi olen huomionnut kontekstissa maantieteellisen ja kulttuurisen näkökulman. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastatakseni olen myös tarkastellut, mistä ja kenen näkökulmista johtajien vuorovaikutusosaamista on tutkimuksissa lähestytty. Tässä olen kartoittanut, keitä ovat tutkimushenkilöt ja kenen näkökulmasta johtajan vuorovaikutusosaamista tarkastellaan. Lisäksi olen tarkastellut sitä, mihin asemaan johtajan vuorovaikutusosaaminen on tutkimuksissa asetettu. Tällä tarkoitan sitä, onko tutkimuksessa lähtökohtaisesti tutkittu johtajan vuorovaikutusosaamisen vaikuttavan johonkin muuttujaan, vai onko tarkasteltu jonkin muuttujan vaikutusta johtajan vuorovaikutusosaamiseen, tai jotain muuta.

Toinen tutkimuskysymykseni tarkastelee sitä, mihin aiheisiin ja ilmiöihin johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa on viimeisen viiden vuoden aikana keskitytty. Tähän kysymykseen vastatakseni olen tarkastellut tutkimuksissa esiintyneitä johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueita nähdäkseni, korostuuko jokin tietty osa-alue tutkimuksissa. Aiemmassa tutkimuksessa on korostunut johtajien vuorovaikutusosaamisen suhteet erilaisiin muuttujiin. Olen tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastellut myös niitä muuttujia, joiden suhdetta johtajan vuorovaikutusosaamiseen on tutkittu. Vastatakseni toiseen tutkimuskysymykseen olen myös jäsentänyt viimeisen viiden vuoden aikana tehtyjen tutkimusten tuloksia. Lisäksi toinen tutkimuskysymykseni tarkastelee sitä, minkälaisia merkityksiä johtajien vuorovaikutusosaamiselle voidaan tutkimusartikkelien tuottaman

tiedon perusteella nimetä. Tällä pyrin luomaan selkeyttä niihin perusteluihin, minkä vuoksi johtajien vuorovaikutusosaaminen on työelämässä tärkeässä asemassa, ja millaista arvoa sen voidaan nähdä tuottavan organisaatioille.

3.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on yksi kirjallisuuskatsauksen perustyypeistä. Sillä tarkoitetaan tiivistelmää jonkin valitun aihepiirin aiemman tutkimuksen olennaiseksi katsotusta sisällöstä. (Salminen, 2011, s. 9.) Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan, arvioidaan ja tuodaan yhteen aiemmin tutkittua ja tuotettua aineistoa kirjallisessa muodossa (Fink, 2005, s. 3). Bearfieldin ja Ellerin (2008, s. 61–62) määritelmän mukaan systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan laaja-alaisesti runsasta määrää tutkimusmateriaalia, joka pyritään ensin tiivistämään ja sitten asettamaan niin historialliseen kuin tutkijan oman tieteenalan kontekstiin. Tiivistettynä, systemaattista kirjallisuuskatsausta ohjaavat tutkimuskysymykset, se huomioi kaikki aiheen rajauksen kannalta relevantit tutkimukset, tarkastelee niiden laatua ja referoi niiden tuloksia käyttäen tieteellistä menetelmää (O'Brien & McGuckin, 2016, s. 4). Systemaattista kirjallisuuskatsausta tehdessä tärkeään rooliin tutkimuksen kannalta nousevat aineiston valintaa ohjaava rajausta ja tarkka kriteeristö, sekä tiedonhaun perinpohjainen dokumentointi. Tällä menetelmällä toteutetussa tutkielmassa tiedonhakuun käytetty prosessi kuvataan kirjallisesti tutkimusraportissa. (Metsämuuronen, 2005, s. 39.)

Koska tiede on luonteeltaan kumulatiivista, eli uudella tutkimuksella voidaan lisätä, syventää tai muovata aiemmasta tutkimuksesta pohjautuvaa tietoa, ovat kirjallisuuskatsaukset kiinteä ja tärkeä osa tiedettä (Hoyle, Harris & Judd, 2002, s. 483). Kirjallisuuskatsaus kokoaa tiettyä aihetta käsittelevät tutkimukset yhteen, jolloin voidaan tarkastella sitä, mihin aiheen tutkimus on keskittynyt ja onko aiheen tutkimuksessa jokin näkökulma tai osa-alue jäänyt

pienemmälle huomiolle. Näin voidaan tunnistaa myös selkeitä tutkimusaukkoja. (Aveyard, 2019, s. 9–10.)

3.3 Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteutus

Tässä maisterintutkielmassa tarkasteltiin eri tieteenaloilla tuotettua tutkimuskirjallisuutta liittyen johtajan asemassa työskentelevien vuorovaikutusosaamiseen. Työssä noudatettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttamisessa Finkin (2005, s. 3–5) seitsenosaista prosessimallia. Tässä alaluvussa esitellään prosessimallin viisi ensimmäistä vaihetta niin kuin ne on tässä maisterintutkielmassa toteutettu. Finkin seitsenosainen prosessimalli pitää sisällään seuraavat vaiheet:

1. Tutkimuskysymysten asettaminen
2. Kirjallisuuden tietokantojen valinta
3. Hakutermin valinta
4. Käytännön rajauksen tekeminen (sisältö, ajanjakso, kieli...)
5. Metodologiaan perustuva rajaus (aineiston laatu)
6. Katsauksen toteuttaminen standardoidusti eli aineiston systemaattinen analysointi
7. Tulosten syntetisointi (tulosten selittäminen, tutkimustarpeiden osoittaminen, tämänhetkisen tiedon raportointi...)

Ensimmäinen vaihe tämän tutkielman toteuttamisessa oli tutkimuskysymysten asettaminen. Tutkimuskysymykset asetetaan niin, että niihin vastaaminen tarjoaa ratkaisuja tutkimusongelmaan ja ne ohjaavat työtä tutkimustavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän työn tutkimuskysymykset ja tavoitteet on määritelty luvussa 3.1.

Seuraavaksi valittiin ne tietokannat, joista kirjallisuus tähän tutkielmaan haettiin. Koska tämän työn keskeisiä käsitteitä olivat vuorovaikutusosaaminen ja johtaminen, valikoituivat

tietokannoiksi viestinnän alalle keskeinen tietokanta EBSCO Communication and Mass Media Complete sekä liiketalouden tutkimusaloille keskeinen tietokanta EBSCO Business Source Elite. Lisäksi tiedonhaku tehtiin suomenkielisten artikkelien löytämiseksi JYKDOK:n hakupalvelussa. Aluksi mukana tietokannoista oli myös Google Scholar siltä varalta, mikäli ensisijaiseksi valituista tietokannoista ei olisi löytynyt riittävästi tutkimuksia tähän työhön. En kuitenkaan lopulta nähnyt Google Scholarin käyttöä tämän työn rajaamisen vuoksi relevantiksi. Google Scholarin edistynyt hakutoiminto ei myöskään taipunut niihin hakukriteereihin, joita tässä työssä lopulta päädyin käyttämään. Näihin kriteereihin palataan edempänä.

Hakutermien valinta tässä työssä määrittyi käsitteiden *johtaja* ja *vuorovaikutusosaaminen* mukaan. Pyrin huomioimaan hakutermejä valitessa sen, että vuorovaikutusosaaminen saattaa olla viestinnän alalla yleisemmin käytössä oleva käsite kuin liiketalouden alalla, joten hakutermeinä käytettiin vuorovaikutusosaamiselle myös rinnakkaisia termejä, kuten vuorovaikutustaidot (*communication skills*), relationaaliset taidot (*relational skills*) ja interpersonaaliset taidot (*interpersonal skills*). Hakutermien tuli löytyä tutkimusartikkelien tiivistelmästä. Tässä työssä tiedonhaku toteutettiin seuraavilla hakusanoilla ja -lausekkeilla:

- 1) communication* skills or communication* competence OR
- 2) relational skills or interpersonal skills AND
- 3) leader* or manage* or supervisor or executive

Suomenkielisessä tiedonhaussa käytettiin seuraavia hakusanoja ja -lausekkeita

- 1) johtaja tai esihenkilö tai esimies AND
- 2) vuorovaikutus*

Tässä työssä käytännön rajaus tehtiin tutkimusten sisällön/aiheen, julkaisuaikajankohdan sekä kielen perusteella. Tutkimusartikkelien tuli olla vertaisarvoituja. Lisäksi tutkimusten tuli olla

empiirisesti toteutettuja. Sisällön/aiheen rajaamisessa tärkeää oli, että johtajan vuorovaikutusosaaminen oli tutkimuksissa keskeisessä roolissa. Johtajan vuorovaikutusosaamisen ei katsottu olevan tutkimuksessa keskeisessä roolissa, mikäli se esimerkiksi esiintyi tutkimuksessa vain yhtenä osana johtopäätöksiä. Sen tuli siis olla tutkimuksessa lähtökohtainen tarkastelun kohde. Johtajan vuorovaikutusosaamisella tuli tutkimuksissa viitata johtajan interpersonaaliseen vuorovaikutusosaamiseen.

Julkaisuajankohdan rajaaminen muuttui työn edetessä. Alun perin tämän työn tarkoitus oli tarkastella viimeisen kymmenen vuoden aikana julkaistuja tutkimuksia. Tutkimusaineistoa oli tällä ajanjaksolla tuotettu niin paljon, että tämän työn rajaamisen kannalta ajanjakson lyhentäminen oli välttämätöntä. Lopulta tarkempaan kartoitukseen päätyivät tutkimukset, jotka oli julkaistu vuosien 2018 ja 2022 välillä. Kielen kohdalla rajaaminen tehtiin englannin- ja suomenkielisiin tutkimuksiin.

Tiedonhaussa käytettyjen hakulausekkeiden avulla tietokannoista löytyi yhteensä 216 vertaisarvioitua englannin- tai suomenkielistä artikkelia, jotka oli julkaistu vuosien 2018 ja 2022 välillä. Nämä 216 artikkelia käytiin tiivistelmän osalta läpi, jotta tunnistettiin, ovatko tutkimusartikkelit tämän työn rajauksen mukaisia. Ensimmäisellä kierroksella artikkelit luokiteltiin sopiviin, jokseenkin sopiviin ja epäsopiviin. Tämän jälkeen jokseenkin sopivat artikkelit käytiin vielä uudelleen läpi tarkempaa harkintaa hyödyntäen. Lopulliseen kartoitukseen päätyi 22 artikkelia, jotka täyttivät kaikki tässä luvussa aiemmin esittelyt kriteerit. Artikkelien ”sopivuus” määrittyi juuri kriteerien täyttymisen mukaan. Ensimmäisellä kierroksella jokseenkin sopiviksi luokiteltiin sellaiset artikkelit, joiden tutkimusaiheet ja -kohteet vaativat tarkempaa tarkastelua sopivuutensa puolesta.

3.4 Katsausaineiston laadullinen sisällönanalyysi

Seuraavaksi tutkimusprosessissa siirryttiin katsausaineiston analysointivaiheeseen. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Sillä tarkoitetaan systemaattista tapaa

analysoida tekstiä (Hesse-Biber & Leavy, 2011, s. 253) ja tekstin merkityksien etsimistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4). Sisällönanalyysin valinta aineiston analyysimenetelmäksi on perusteltavissa sillä, että olen tässä kirjallisuuskatsauksessa kiinnostunut katsausaineiston sisällöstä, enkä esimerkiksi diskursseista. Sisällönanalyysi eteni Tuomen ja Sarajärven (2009, 108–113) esittämän sisällönanalyysin nelivaiheisen prosessin mukaisesti:

- 1) Valitse, mikä tutkimusartikkeleissa on relevanttia tämän työn viitekehykseen ja tavoitteisiin peilaten
- 2) Redusoi, eli valitse tutkimusartikkeleista olennaiset tiedot ja jätä muu ulkopuolelle
- 3) Klusteroi, eli jäsentele ja ryhmittele aineistossa esiintyvät merkityskokonaisuudet samankaltaisuuksien perusteella
- 4) Abstrahoi, eli arvioi ylä- ja alaluokkien välisiä suhteita ja kokonaiskuvaa

Aineiston systemaattinen analysointi tarkoittaa sitä, että katsauksen artikkelit käytiin standardoidusti läpi ja niistä poimittiin kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymysten kannalta oleelliset tiedot. Tässä työssä näitä tietoja olivat tutkimusmenetelmät, aineistonkeruumenetelmät, tutkimuskontekstit sekä tutkimuksissa esiintyneet näkökulmat. Lisäksi tarkempaan kartoitukseen poimittiin tutkimusten aiheet, niissä esiintyneet johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueet, johtajan vuorovaikutusosaamiseen yhteydessä olleet muuttujat sekä tutkimusten tulokset. Tässä kirjallisuuskatsauksessa katsausaineisto käytiin läpi kolmessa eri kierroksessa. Ensimmäinen vaihe koostui tämän työn viitekehyksen ja tavoitteiden kannalta olennaisten tietojen keräämisestä tutkimusartikkeleista. Tulosluvun alaluku 4.1 ja osittain myös 4.2 on pystytty kokoamaan ensimmäisen analyysivaiheen pohjalta.

Toisella analysointikierroksella tutustuttiin tarkemmin tutkimusten aiheisiin. Tässä vaiheessa tutkimuksista analysoitiin sitä, mitä johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueita tutkimuksessa tarkasteltiin sekä sitä, minkä yhteyttä johtajan vuorovaikutusosaamiseen

tutkittiin. Tämä vaihe sisälsi myös katsausaineiston klusteroinnin, joka tässä työssä tarkoitti luokittelua. Aineiston jakaminen eri teemoihin tai luokkiin on yksi laadullisen aineiston analysoinnin yleisimmistä tavoista (Tracy, 2013, s. 262). Luokittelua pidetään kvantitatiivisena analysointitapana, sillä se tarkastelee usein eri luokkien esiintymismääriä aineistossa (Eskola & Suoranta, 2014, s. 165–166). Aineisto luokiteltiin aineistolähtöisesti ensin kolmeen yläluokkaan sen perusteella, missä yhteydessä johtajan vuorovaikutusosaamista tutkimuksissa tutkittiin. Tutkimuksissa tarkasteltiin johtajan vuorovaikutusosaamista suhteessa erilaisiin muuttujiin, joista kehitettiin seuraavat kolme yläluokkaa:

- 1) johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavaan suorasti
- 2) johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavan käsityksiin johtajasta
- 3) johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johonkin muuhun kuin johdettavaan

Ensimmäiseen yläluokkaan asettui 14 tutkimusta. Niissä tutkittiin johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johdettavaan yleisesti tai johonkin tiettyyn johdettavan ominaisuuteen. Nämä ominaisuudet muodostivat alaluokat. Ensimmäisen yläluokan alaluokiksi muodostuivat tutkimusaiheiden perusteella johdettavat yleisesti, työtyytyväisyys/työssä viihtyminen, sitoutuminen, työhyvinvointi, työssä suoriutuminen sekä virtuaalitiimit.

Toiseen yläluokkaan kuului viisi tutkimusta. Näissä tutkimuksissa tutkittiin sitä, kuinka johtajan vuorovaikutusosaaminen vaikutti johdettavien käsityksiin johtajasta tai jostain tietystä johtajan ominaisuudesta. Tämän yläluokan alaluokiksi muodostuivat johtajan uskottavuus, luotettavuus, johtamisen eettisyys sekä vuorovaikutusosaaminen. Kaksi tutkimusta kuului sekä ensimmäiseen että toiseen yläluokkaan, sillä niissä tutkittiin sekä johtajan vuorovaikutusosaamisen suurempaa vaikutusta johdettavaan että vaikutusta johdettavan käsityksiin johtajastaan.

Kolmanteen yläluokkaan päätyi lopulta viisi tutkimusta. Niissä tutkittiin johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johonkin muuhun, kuin johdettavaan, tai sitten johdettavan rooli tässä yhteydessä oli välillinen. Tämän yläluokan alaluokiksi muodostuivat muutosjohtaminen, liiketoiminnan jatkuvuus, johtajan itsensä työhyvinvointi, vuorovaikutusosaamisen haittatekijät sekä poliittiset diskurssit.

Lopuksi tässä työssä tarkasteltiin tutkimusartikkelien tuloksia, eli niiden tuottamaa tietoa johtajien vuorovaikutusosaamisesta. Tutkimusartikkelien tuottama tieto pystyttiin jäsentelemään edellä esiteltyjen ylä- ja alaluokkien mukaan. Tällä pyrittiin luomaan selkeä rakenne ja jäsentämään ymmärrettävästi, mitä johtajien vuorovaikutusosaamisesta ja sen yhteydestä kuhunkin nimitettyyn ylä- ja alaluokkaan on tutkimuksissa saatu selville. Tutkimusartikkelien luokittelu tällä tavoin oli perusteltua, sillä luokkia oli tunnistettavissa kohtuullinen määrä, ja tutkimukset olivat perustellusti sijoitettavissa näihin luokkiin.

TAULUKKO 1 Katsausaineistosta muodostetut ylä- ja alaluokat

Johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavaan suorasti	Johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavan käsityksiin johtajasta	Johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johonkin muuhun kuin johdettavaan
<ul style="list-style-type: none"> • yleisesti • työtyytyväisyys / työssä viihtyminen • sitoutuminen • työhyvinvointi • työssä suoriutuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • uskottavuus • luotettavuus • johtamisen eettisyys • vuorovaikutusosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • muutosjohtaminen • liiketoiminnan jatkuvuus • johtajan oma työhyvinvointi • vuorovaikutusosaamisen haittatekijät • poliittiset diskurssit

Lopulta Finkin seitsenvaiheisen prosessin mukaisesti tässä työssä tuotiin yhteen tutkimuksista tutkimustavoitteiden perusteella poimitut tiedot ja niistä tehtiin pohdintaa ja johtopäätöksiä. Tulokset selitettiin auki, tutkimusten tuottamasta tiedosta tehtiin raportoiva yhteenveto ja tuloksista esitettiin johtopäätöksiä.

3.5 Kirjallisuuskatsauksen toteutuksen arviointi

Yksi keskeinen keino arvioida kirjallisuuskatsauksen laatua on tarkastella sen toteutusprosessia (Aveyard, 2019, s. 12). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus edellyttää järjestelmällistä ja tarkasti kuvattua prosessia, joka voidaan toistaa samalla tavalla prosessikuvauksen perusteella (Metsämuuronen, 2005, s. 39). Tässä työssä tiedot kerättiin suunnitelman mukaisesti ja järjestelmällisesti valituista tietokannoista, jotka on esitelty luvussa 3.3. Tiedonhaun tarkkuudesta pyrittiin huolehtimaan rajaamalla hakusanat ja hakulausekkeet tiukasti sekä aiemman tutkimuskirjallisuuden että tämän työn keskeisten käsitteiden, johtamisen ja vuorovaikutusosaamisen, mukaan.

Tietokantojen valinta ja rajaaminen vaikuttavat luonnollisesti tiedonhaun kattavuuteen. Halusin tässä työssä keskittyä vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen työelämän johtamiskonteksteissa. Vuorovaikutusosaamista on oletettavasti tutkittu erityisesti viestintätieteiden tieteenalalla, ja johtamista liiketalouden ja organisaatiotieteiden tieteenoilla, joten niiltä osin pidän tietokantojen valintaa perusteltuna. On kuitenkin muistettava, että näitä käsitteitä ja ilmiöitä tutkitaan myös muilla tieteenoilla, joten tämän kirjallisuuskatsauksen ei voida katsoa edustavan kaikkia johtajien vuorovaikutusosaamista käsitelleitä tutkimuksia.

Kuvailisin tiedonhaun toteuttamista melko suoraviivaiseksi. Halusin huomioida kirjallisuuskatsauksessa kaikki sellaiset tutkimukset, jotka käsitelivät johtajien vuorovaikutusosaamista, sen tarkemmin aihetta rajaamatta. Hakusanojen valinta perustui

tämän työn keskeisiin käsitteisiin. Johtaminen ja vuorovaikutusosaaminen ovat kuitenkin molemmat käsitteinä moniulotteisia ja niiden käsittämistä ilmiöistä saatetaan käyttää useita eri käsitteitä, mikä pyrittiin ottamaan tiedonhaussa huomioon. Tämä saattoi kuitenkin jättää tiedonhaun ulkopuolelle joitakin sellaisia tutkimuksia, joissa samasta ilmiöstä on puhuttu eri käsitteillä. Tämän työn tiedonhaulla saatiin kuitenkin 22 hakuosumaa eli sellaista tutkimusartikkelia, jotka palvelivat tämän tutkielman tavoitteita, mitä voidaan pitää kohtuullisena määränä maisterintutkielman laajuus huomioiden. Tältä osin tiedonhakua voidaan pitää onnistuneena. On kuitenkin huomattava, että tutkimusartikkelien sopivuutta tähän kirjallisuuskatsaukseen arvioi vain yksi henkilö ja tulkinta jäi siksi yksittäisen henkilön subjektiiviseksi näkemykseksi. Mikäli tutkimusartikkelien sopivuutta olisi ollut arvioimassa useampi kuin yksi henkilö, olisi aineiston valikoituminen saattanut olla objektiivisempaa ja työhön olisi saattanut päätyä joiltain osin eri artikkeleita.

Analyysin suurimmat haasteet liittyivät artikkelien luokitteluun. Aineiston olisi voinut luokitella muillakin tavoilla, mutta luvussa 3.4 esitelty luokittelutapa oli mielestäni kaikista vaihtoehdoista selkein ja tämän työn tavoitteita parhaiten tukeva tapa. Yläluokkien lukumäärä oli kohtuullinen, kuten myös alaluokkien lukumäärä. Kirjallisuuskatsauksen eettiset kysymykset liittyvät pääosin tiedonhallintaan ja tekijänoikeuksiin.

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään muiden tutkijoiden aiemmin tuottamaa tietoa, jolloin on tärkeää, että muiden tutkijoiden tuottamaa tutkimustietoa käsitellään tarkasti ja lähteisiin viitataan huolellisesti. Tässä kirjallisuuskatsauksessa olen pyrkinyt noudattamaan erityistä huolellisuutta käsitellessäni katsausaineistoani ja kunnioittamaan tutkimusartikkelien tekijänoikeuksia.

Laadullisen sisällönanalyysin neljäs vaihe, abstrahointi, tarkoitti tässä työssä eri ylä- ja alaluokkien välisten suhteiden analysointia. Tämä vaihe jäi tässä työssä melko pintapuoliseksi, eikä kovin syvällistä analyysia kyetty tekemään. Joitakin huomioita eri luokkien välisistä suhteista on kuitenkin pystytty esittämään tulosluvussa ja pohdinta ja johtopäätökset -luvussa.

4 TULOKSET

Tämä kirjallisuuskatsaus koostuu 22 vertaisarvioidusta tieteellisestä tutkimusartikkelista, jotka on julkaistu vuosien 2018 ja 2022 välillä. Tässä luvussa esitellään ensin tutkimusartikkelien yleispiirteitä, joiksi on katsottu niiden tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, tutkimushenkilöt ja heidän mukaansa määrittäneet näkökulmat sekä tutkimuskontekstit. Sen jälkeen luvussa esitellään ja jäsennetään tutkimusartikkelien aiheita ja lopuksi luodaan katsaus tutkimusartikkelien esittämiin tuloksiin.

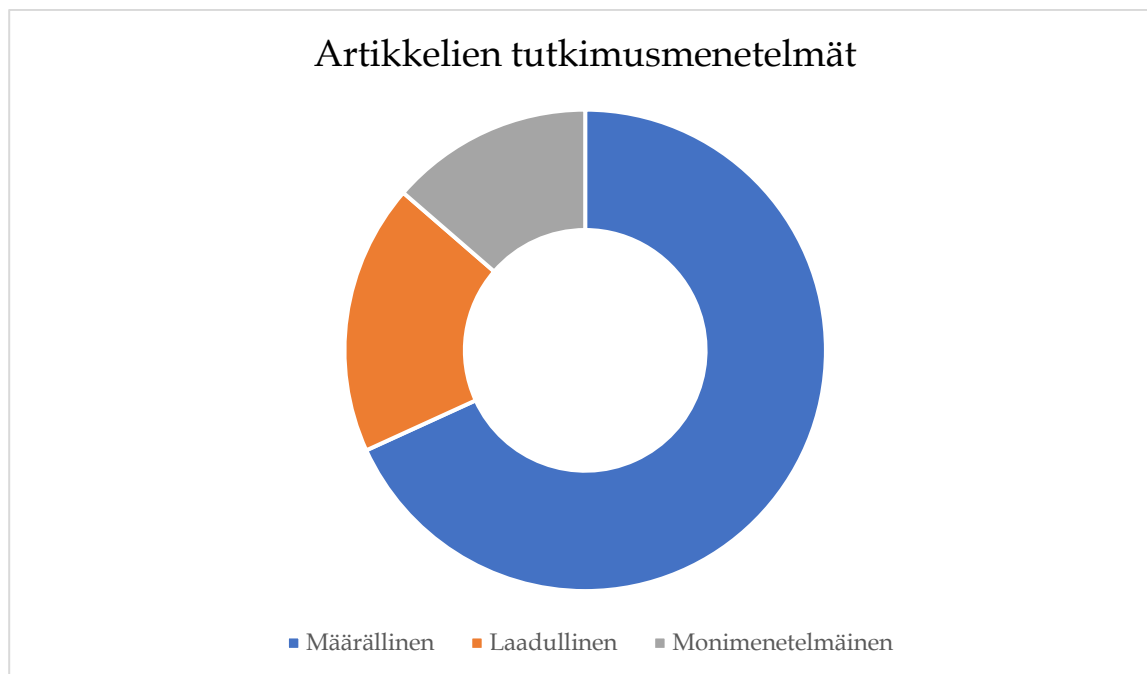
4.1 Artikkelien menetelmät, näkökulmat ja kontekstit

Tässä alaluvussa tarkastellaan sitä, kuinka johtajien vuorovaikutusosaamista on viimeisten vuosien aikana tutkittu. esitellään tutkimusartikkeleissa hyödynnetyt tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä tarkastellaan tutkimushenkilöitä eli sitä, kenen tai mistä näkökulmasta johtajien vuorovaikutusosaamista on tutkimuksissa lähestytty. Lisäksi tässä alaluvussa esitellään tutkimusartikkelien kontekstit, eli minkälaisissa organisaatioissa ja missä maantieteellisessä sijainnissa tutkimukset on toteutettu.

4.1.1 Artikkelien tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

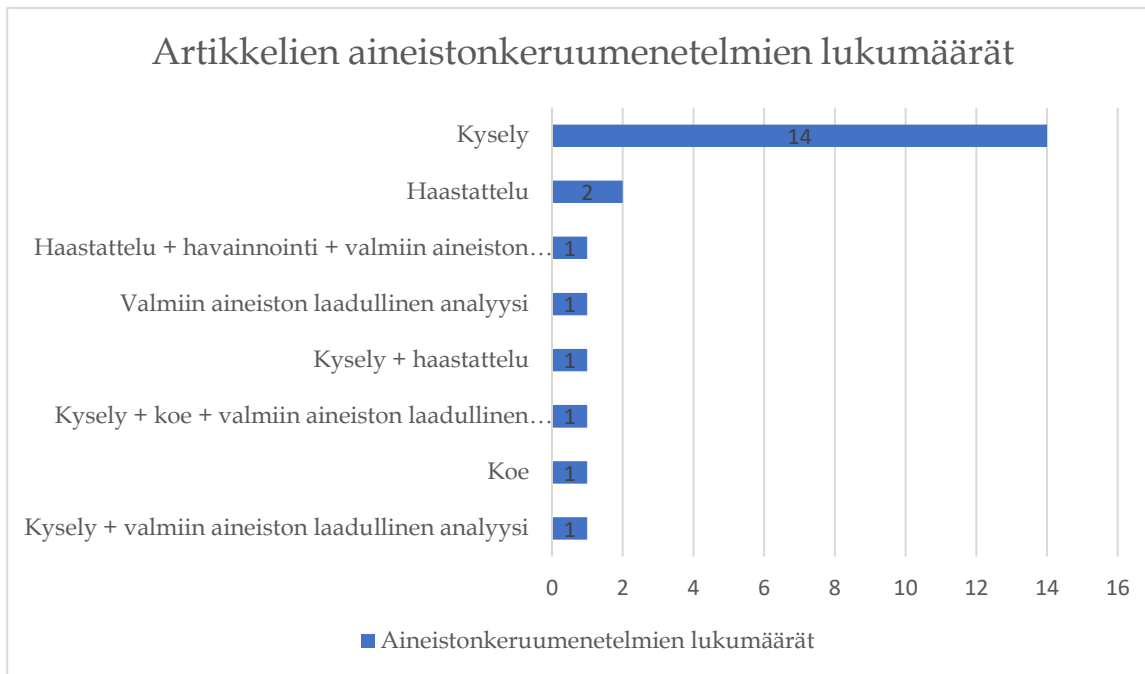
Kirjallisuuskatsauksen 22 tutkimusartikkelista 15 (68 %) käsittelee määrällisin menetelmin toteutettua tutkimusta, neljä (18 %) laadullisin menetelmin tehtyä tutkimusta sekä kolme (14 %) monimenetelmäisesti toteutettua tutkimusta. Johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa hyödynnetään siis sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää, mutta tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella määrälliset menetelmät ovat selvästi yleisempiä. Jakauma on esitetty kuviossa 1.

Artikkelien tutkimusmenetelmät



KUVIO 1 Tutkimusartikkeleissa käytetyt tutkimusmenetelmät

Yleisin aineistonkeruumenetelmä oli kysely, joka oli ainoa aineistonkeruumenetelmä 14 tutkimusartikkelissa. Näin ollen kysely edusti määrällisin menetelmin toteutetuissa tutkimuksissa aineistonkeruumenetelmää yhtä lukuun ottamatta jokaisessa. Yhdessä määrällisessä tutkimuksessa aineisto kerättiin koetilanteen tapaisella menetelmällä. Laadullisissa tutkimuksissa aineisto kerättiin kahdesti haastattelemalla, kerran analysoitiin valmiiksi olemassa olevaa aineistoa ja kerran aineisto kerättiin niin haastattelun, havainnoinnin kuin dokumentoinnin keinoin. Monimenetelmäisellä tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan sitä, kun aineistonkeruussa on hyödynnetty sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tämän kirjallisuuskatsauksen monimenetelmäisissä tutkimuksissa oli hyödynnetty kyselyn ja haastattelun yhdistelmää, kyselyn, koetilanteen ja olemassa olevan datan analysoinnin yhdistelmää sekä kyselyn ja olemassa olevan datan analysoinnin yhdistelmää.



KUVIO 2 Tutkimusartikkelien aineistonkeruumenetelmät

Kuvio 2 esittää aineistonkeruumenetelmien jakautumista. Tämän johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksia tarkastelleen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen 22 tutkimusartikkelista 14 käsitteli tutkimuksia, joissa koko aineisto kerättiin jonkinlaisella kyselylomakkeella. Kahdessa tutkimuksessa aineisto kerättiin vain haastattelemalla. Lopuissa kuudessa tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmiä, jotka esiintyivät sellaisenaan aineistossa vain kertaalleen. Ne saattoivat sisältää yksittäisen aineistonkeruumenetelmän, tai sitten niissä hyödynnettiin useampia aineistonkeruumenetelmiä, kuten kyselyn ja haastattelun yhdistelmää.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelit osoittavat kyselyiden olevan yleisin aineistonkeruumenetelmä johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa. 14 tutkimusta keräsi aineistonsa vain kyselyillä, minkä lisäksi kyselyitä hyödynnettiin kolmessa useampaa aineistonkeruumenetelmää yhdistelleessä tutkimuksessa. Haastattelut esiintyivät aineistonkeruumenetelmänä yhteensä neljässä tutkimuksessa, joista kahdessa ne olivat ainoa aineistonkeruumenetelmä, ja kahdessa ne olivat osa jotakin aineistonkeruumenetelmien yhdistelmää. Yhteensä kuudessa tutkimuksessa aineisto kerättiin joko sellaisella

aineistokeruumenetelmällä, joka esiintyi tämän työn aineistossa vain kerran, tai sellaisella aineistonkeruumenetelmien yhdistelmällä, joka esiintyi tämän työn aineistossa vain kerran.

4.1.2 Artikkelien näkökulmat

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkeleissa johtajia ja heidän vuorovaikutusosaamistaan on lähestytty monesta eri näkökulmasta. Johtajien vuorovaikutusosaamista ja siihen liittyviä ilmiöitä on tarkasteltu itse johtajien näkökulmasta, johdettavien näkökulmasta ja molempien näiden osapuolten näkökulmasta. Lisäksi on tarkasteltu johtamisvuorovaikutuksen vaikutusta keskittymällä koko tiimin toimintaan ja suoriutumiseen. Taulukko 1 kuvaa, kenen näkökulmasta johtajien vuorovaikutusosaamista on tutkittu ja esittää samalla jakauman määrällisten, laadullisten sekä monimenetelmällisten tutkimusten kesken.

TAULUKKO 2 Tutkimusartikkelien näkökulmat

	Kvantitatiivinen tutkimus	Kvalitatiivinen tutkimus	Monimenetelmällinen tutkimus
Johtajat	2	1	-
Johdettavat	9	1	1
Molemmat	4	1	2
Muu	-	1	-

Kuten taulukko 1 yllä kuvaa, on tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston 22 tutkimuksesta kolmessa lähestytty ilmiötä vain johtajan näkökulmasta. 11 tutkimuksessa johtajien vuorovaikutusosaamista on tutkittu pelkästään johdettavien näkökulmasta, jolloin tutkimuksessa on tarkasteltu tutkimushenkilöiden suoria johtajia tai esihenkilöitä ja heidän vuorovaikutusosaamistaan. Seitsemässä tutkimuksessa on lähestytty johtajan vuorovaikutusosaamista sekä johtajien että johdettavien näkökulmasta ja yhdessä tutkimuksessa sitä tarkasteltiin johdetun tiimin toiminnan ja suoriutumisen näkökulmasta.

Tämän työn aineistossa yleisintä on ollut lähestyä johtajan vuorovaikutusosaamista johdettavan näkökulmasta (11/22 = 50 % tutkimuksista). Myös sekä johtajan että johdettavan näkökulman huomioiminen tutkimuksessa on ollut yleistä, sillä näin on tehty lähes joka kolmannessa tutkimuksessa (7/22 = 32 %). Johdettavien näkökulma on siis sisällytetty merkittävään osaan kaikista tutkimuksista (18/22 = 82 %).

4.1.3 Vuorovaikutusosaamisen kontekstointi artikkeleissa

Tutkimusaiheiden lisäksi artikkelien tutkimuskontekstit vaihtelivat. Tässä työssä tutkimuskontekstilla tarkoitetaan sitä, millaisten organisaatioiden johtajia tutkimuksissa on tarkasteltu. Lisäksi on tarkasteltu tutkimusten maantieteellistä sijoittumista. Selkeä enemmistö (20 / 22 = 91 %) tutkimuksista oli tehty yksityisellä sektorilla toimivissa, voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. Saeed, Razak ja Aladdin (2022) tutkivat johtajien vuorovaikutusosaamista julkisen sektorin yliopistoympäristössä ja Podar ja Voina (2018) tutkivat poliittisen johtajan kriisivuorovaikutusta julkisessa keskustelussa.

Yksityisen sektorin voittoa tavoitteleviin organisaatioihin lukeutuu monia erilaisia toimialoja. Aineiston 22 tutkimusartikkelista 14 käsitteli monialaisia tutkimuksia, eli tutkimushenkilöt edustivat useita eri organisaatioita eri toimialoilla. Nämä monia eri toimialoja osallistaneet tutkimukset keskittyivät kuitenkin valtaosin voittoa tavoitteleviin liiketoimintaorganisaatioihin. Monialaisten tutkimusten lisäksi kuusi tutkimusta kohdistui joko yhteen tiettyyn organisaatioon tai yhteen tiettyyn toimialaan. Myös näistä organisaatioista jokainen on määriteltävissä voittoa tavoitteleviksi. Lopulta aineisto sisälsi myös yhden yksittäisen poliittisen johtajan vuorovaikutusosaamista tarkastelleen tutkimuksen sekä yhden voittoa tavoittelemattoman organisaation akateemisten johtajien vuorovaikutusosaamista tarkastelleen tutkimuksen.

Tämän tutkielman aineisto sisälsi tutkimuksia, jotka on toteutettu 12 eri valtiossa viidessä eri maanosassa. Tämän lisäksi neljä tämän aineiston tutkimusta on toteutettu monikansallisissa ympäristöissä, eli tutkimushenkilöt ovat edustaneet useita eri kansallisuuksia globaalissa ympäristössä ilman selkeää maantieteellistä rajausta. Suurinta osuutta tutkimuksissa esiintyneistä valtioista edusti Yhdysvallat (6 tutkimusta). Kaksi tutkimusta oli toteutettu Indonesiassa, minkä lisäksi aineistossa oli yksi tutkimus jokaisesta seuraavasta valtiosta: Suomi, Belgia, Tanska, Kiina, Australia, Romania, Japani, Irak, Etelä-Afrikka ja Iso-Britannia. Maanosista edustettuina olivat Eurooppa, Pohjois-Amerikka, Aasia, Afrikka sekä Australia.

4.2 Artikkelien tutkimusaiheet

Tässä alaluvussa esitellään tutkimusartikkelien aiheet. Esittelen ensin ne vuorovaikutusosaamisen osa-alueet, joihin kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelit ovat syventyneet, minkä jälkeen esittelen niitä tekijöitä, joiden yhteyttä johtajan vuorovaikutusosaamiseen tutkimuksissa on tarkasteltu. Taulukossa 2 esitellään tutkimusten tekijät, nimet sekä tutkimusaiheet. Tutkimukset on järjestetty taulukkoon sen mukaan, minkä yhteyttä johtajan vuorovaikutusosaamiseen tutkimuksessa on tarkasteltu. Tutkimusten tarkastelemat johtajien vuorovaikutusosaamisen osa-alueet sekä ne ilmiöt, joiden yhteyttä johtajien vuorovaikutusosaamiseen on tutkittu, on eritelty tarkasti ja tutkimuskohtaisesti liitteessä 1.

TAULUKKO 3 Tutkimukset ja tutkimusaiheet

Tutkimuksen numero ja tutkijat	Tutkimusartikkelin otsikko	Tutkimusaihe
1. Decuyper, A. & Pircher Verdorfer, A. 2022.	Leader Attentive Communication: A new Communication Concept, Validation and Scale Development.	Johtajan läsnäolevan/osallistuvan vuorovaikutuksen vaikutukset johdettaviin
2. Nielsen, K. & Yarker, J. 2022.	Employees' experience of supervisor behaviour – a support or a hindrance on their return-to-work journey with a CMD? A qualitative study.	Johtajien vuorovaikutuskäyttäytyminen ja -asenteet pitkiltä sairaspoissaoloilta palanneita kohtaan ja sen vaikutukset.
3. Madlock, P. E. 2018.	The Influence of Leadership Style on Telecommuters in the Insurance Industry: A Contingency Theory Approach.	Kuinka etätyöntekijät kokevat johtajiensa johtamistyylin, jonka osa vuorovaikutusosaaminen on.
4. Ndlovu, T., Quaye, E. S. & Saini, Y. K. 2021	Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction	Esihenkilöiden vuorovaikutuksen yhteys työntekijöiden luottamukseen ja työssä viihtymiseen ja niiden kautta sitoutumiseen.
5. Udin Udin, Handayani, S., Ahyar Yuniawan & Rahardja, E. 2019	Leadership Styles and Communication Skills at Indonesian Higher Education: Patterns, Influences, and Applications for Organization.	Johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavan työtyytyväisyyteen. Tarkastelussa myös sukupuolten väliset mahdolliset erot.
6. Fowler, K. 2018.	Communicating in a culturally diverse workforce.	Johtavien sairaanhoitajien vuorovaikutuksen vaikutukset sairaanhoitajien vaihtuvuuteen, pysyvyyteen ja sitoutumiseen.
7. Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K. & Arora, S. 2022.	Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence.	Johtajan e-kompetenssin (sis. etävuorovaikutustaidot) yhteys johdettavien henkiseen hyvinvointiin
8. Kuroda, S. & Yamamoto, I. 2018.	Good boss, bad boss, workers' mental health and	Kuinka johtajat vaikuttavat johdettaviensa työhyvinvointiin.

	productivity: Evidence from Japan.	Tutkittu muun muassa vuorovaikutusosaamista.
9. Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019.	Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde - heijastumia muuttuvaan työelämään.	Eri työntekijäryhmien kokemuksia vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa sekä suhteen vaikutuksia työn imuun, yksilön ja yksikön osaamiseen ja yksikön suoriutumiseen sekä joustavuuteen.
10. Lu, J. G., Swaab, R. I. & Galinsky, A. D. 2022.	Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams	Johtajien kansainvälisen kokemuksen vaikutukset kansainvälisten tiimien johtamisessa, muun muassa vuorovaikutusosaamisessa.
11. Usmanova, K., Wang, D. & Younas, A. 2022.	Leader's strategy to encourage employee's innovative work behavior in multicultural workplace: do supportive colleagues matter?	Johtajan motivoivan puheen ja johdettavan innovatiivisen työsuorituksen välinen yhteys.
12. Binyamin, G. & Brender-Ilan, Y. 2018.	Leaders' language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality.	Johtajan motivaatiopuheen vaikutus työntekijän proaktiivisuuteen ja merkityksellisyyden kokemiseen
13. Jiang, H. & Luo, Y. 2018.	Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement.	Miten autenttinen johtajuus, organisaatioviestinnän läpinäkyvyys ja työntekijöiden sitouttaminen ovat yhteydessä työntekijöiden luottamukseen.
14. Ramserran, S. M. & Haddud, A. 2018.	Managing online teams: challenges and best practices.	Johtamistyylin (ml. vuorovaikutus) vaikutukset online-tiimeihin - suorassa vertailussa kasvokkaistiimit.
15. Kingsley Wsterman, C. Y., Reno, K. M. & Heuett, K. B. 2018.	Delivering Feedback: Supervisors' Source Credibility and Communication Competence.	Kuinka palauteviestin valenssi ja synkronisuus sekä palauteviestin välittämiseen käytetty kanava vaikuttivat työntekijöiden käsityksiin esihenkilöiden viestintäkompetenssista ja lähteen uskottavuudesta.
16. Mikkelsen, A. C., Sloan, D. & Tietsort, C. J. 2021.	Employee Perceptions of Supervisor Communication Competence and Associations with Supervisor Credibility.	Johdettavien käsitykset johtajiensa vuorovaikutusosaamisesta ja sen yhteys johtajan uskottavuuteen.

17. Ren, S. & Chadee, D. 2020.	Influence of career identity on ethical leadership: sense-making through communication.	Uraidentiteetin vaikutus vuorovaikutusosaamiseen ja sen kautta eettiseen johtajuuteen.
18. Jensen, U. T., Moynihan, D. P. & Salomonsen, H. H. 2018.	Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership.	Minkäläinen vuorovaikutuskäyttäytyminen tukee muutosjohtamista.
19. Mulyana, A. & Sugyanto, R. 2021.	Airport Company Leadership Communication Style as A Coach in the Era of Change.	Johtajan vuorovaikutustyylin vaikutus liiketoiminnan ylläpitämisessä pandemian aikana.
20. Ramos Salazar, L. 2022.	The mediating effect of mindfulness and self-compassion on leaders' communication competence and job satisfaction.	Johtajien vuorovaikutusosaamisen, mindfulnessin, itsemöydetunton ja työtyytyväisyyden väliset suhteet.
21. Saeed, H. K., Razak, N. A. & Aladdin, A. 2022.	Digital Literacy and Communicative Competence among Academic Leaders: Post-COVID-19 Study.	Selvittää akateemisten johtajien vuorovaikutusta haittaavia tekijöitä, tunnistaa heidän kommunikatiiviseen osaamiseensa vaikuttavia kulttuurisia tekijöitä sekä selvittää teknologian käytön vaikutusta kommunikatiivisen osaamisen kehittämiseen pandemian aikana.
22. Podar, B. & Voina, A. 2022.	Does Politics Influence Crisis Communication? An Analysis of Health Minister Nelu Tătaru's Discourses During the COVID-19 Pandemic.	Poliittisen johtajan kriisiviestinnän laatu.

Taulukosta 2 nähdään, että kirjallisuuskatsauksen tutkimusten tutkimusaiheet ovat hyvinkin vaihtelevia. Myös yhteneväisyyksiä aineistosta on tunnistettavissa. Johtajien vuorovaikutusosaamisen osa-alueita tarkasteltaessa oli huomattavissa, että 12 tutkimusta ei ollut määritellyt tutkimuksen lähtökohdissa jotain tiettyä vuorovaikutusosaamisen osa-alueita, jota tutkimus tarkastelee. Näissä tutkimuksissa on joko tarkasteltu vuorovaikutusosaamista kokonaisvaltaisesti, esimerkiksi tutkimalla johtajan koko vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johdettavien luottamukseen ja työssä viihtymiseen

(Ndlovu, Quaye & Saini, 2021), tai niin, että johtajan vuorovaikutusosaamista on lähestytty esimerkiksi siitä näkökulmasta, mikä johtajan vuorovaikutusosaamisessa korostuu, kun tarkastellaan suhdetta johdettavien työhyvinvointiin ja tuottavuuteen (Kuroda & Yamamoto, 2018).

Johtajan vuorovaikutusosaamisen tarkemmista osa-alueista tutkimuksissa ovat tämän kirjallisuuskatsauksen aineistossa toistuneet teknologiavälitteinen vuorovaikutus (Chaudhary, Rohtagi, Singh & Arora, 2022; Madlock, 2018; Ramserran & Haddud, 2018) sekä motivaatiovuorovaikutus (Binyamin & Brender-Ilan, 2018; Usmanova, Wang & Younas, 2022). Viidessä tutkimuksessa esiintyneet vuorovaikutusosaamisen osa-alueet esiintyivät aineistossa vain kertaalleen. Nämä osa-alueet olivat läsnä oleva ja osallistuva vuorovaikutus (Decuyper & Pircher Verdorfer, 2022), johtaja-johdettavasuhde (Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019), muutosjohtamista tukeva vuorovaikutusosaaminen (Jensen, Moynihan & Salomonsen, 2018), palautevuorovaikutus (Kingsley Westerman, Reno & Heuett, 2018) sekä kriisivuorovaikutus (Podar & Voina, 2022).

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston 22 tutkimusartikkelista jokaisen voitiin katsoa tutkivan johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johonkin tiettyyn ilmiöön. Esimerkkejä niistä ilmiöistä, joiden yhteyttä johtajan vuorovaikutusosaamiseen tutkittiin, ovat johdettavien luottamus (Jiang & Luo, 2018), sitoutuminen (Fowler, 2018; Ndlovu ym., 2021) ja työhyvinvointi (Chaudhary ym., 2022; Kuroda & Yamamoto, 2018), tiimien suoriutuminen (Forsten-Astikainen & Kultalahti, 2019) sekä liiketoiminnan jatkuvuus COVID-19-pandemian aikana (Mulyana & Sugyanto, 2021).

Kolmessa tutkimusartikkelissa johtajan vuorovaikutusosaamista tarkasteltiin sekä vaikuttajana että vaikutettavana. Tällä tarkoitan sitä, että näissä tutkimuksissa tutkittiin ensin jonkin osatekijän yhteyttä johtajan vuorovaikutusosaamiseen, minkä jälkeen tutkittiin johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johonkin kolmanteen osatekijään. Lu, Swaab & Galinsky (2022) tutkivat johtajien kansainvälisten kokemusten vaikutusta johtajien

vuorovaikutusosaamiseen ja sen kautta johdettujen tiimien suoriutumiseen. Ramos Salazar (2022) tutki johtajan vuorovaikutusosaamisen, tietoisien läsnäolon (*mindfulness*), itsemyötätunnon ja työtyytyväisyyden välisiä suhteita, jolloin näiden käsitteiden vertailu oli vastavuoroista, eli vuorovaikutusosaamisen vaikutuksia näihin muihin käsitteisiin verrattiin yhtäläisesti siihen, kuinka ne vaikuttivat johtajan vuorovaikutusosaamiseen. Ren ja Chadee (2020) taas tutkivat uraidentiteetin näkyvyyden vaikutusta johtajan vuorovaikutusosaamiseen ja näiden molempien tekijöiden vaikutusta johdettavien näkemyksiin johtamisen eettisyydestä. Taulukkoon 3 on jäsennelty tutkimukset niin, että siitä ilmenee, minkä yhteyttä johtajien vuorovaikutusosaamiseen on tutkittu:

TAULUKKO 4 Johtajien vuorovaikutusosaaminen ja siihen yhteydessä olevat tutkimuskohteet

Johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavan...	Johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavan käsityksiin johtajan...	Johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johonkin muuhun:
<ul style="list-style-type: none"> • yleisesti (artikkelit nro 1 ja 2) • työtyytyväisyyteen/työssä viihtymiseen (3-5) • sitoutumiseen (3, 4, 6 ja 13) • työhyvinvointiin (7 ja 8) • suoriutumiseen (9-12) • online-tiimin toimintaan (14) 	<ul style="list-style-type: none"> • uskottavuudesta (15 ja 16) • luotettavuudesta (4, 16) • johtamisen eettisyydestä (17) • vuorovaikutusosaamisesta (3, 15 ja 17) 	<ul style="list-style-type: none"> • muutosjohtaminen (18) • liiketoiminnan jatkuvuus (19) • johtajan itsensä mindfulness, työtyytyväisyys ja itsemyötätunto (20) • vuorovaikutusosaamisen haittatekijät (21) • poliittiset diskurssit (22)

Taulukosta 3 nähdään, että kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista 14 (artikkelit 1–14) on tutkinut sitä, kuinka johtajan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa johdettaviin suorasti. Viidessä tutkimuksessa (artikkelit 3, 4 ja 15–17) on tutkittu sitä, kuinka johtajan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa johdettavan kokemuksiin tai käsityksiin johtajastaan. Viidessä tutkimuksessa on tutkittu johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johonkin muuhun, kuin johdettaviin henkilöihin (artikkelit 18–22). On huomattava, että yksittäiset tutkimukset ovat saattaneet sisältää useampia näkökulmia tai ne ovat saattaneet tarkastella useampaa kuin yhtä tekijää suhteessa johtajan vuorovaikutusosaamiseen, minkä vuoksi sama tutkimus voi esiintyä taulukossa useammin kuin kerran.

4.3 Artikkelien tuottama tieto johtajien vuorovaikutusosaamisesta

Tässä alaluvussa esitellään kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelien tuottamaa tutkimustietoa johtajien vuorovaikutusosaamisesta. Luvun järjestys mukailee sitä, kuinka usein tutkimusaihe tai -kohde on esiintynyt kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkeleissa. Ensimmäisenä esitellyt tulokset koskevat tutkimuksia, joissa on tutkittu johtajien vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johdettaviin suorasti. Sen jälkeen esitellään tutkimustulokset niistä artikkeleista, jotka ovat tarkastelleet johtajien vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johdettavien käsityksiin johtajastaan. Lopulta luvussa on esitelty ne tutkimustulokset, jotka kertovat johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteydestä johonkin muuhun, kuin johdettaviin henkilöihin.

4.3.1 Johdettavat yleisesti

Kuten alaluvussa 4.2 esiteltiin, tutkittiin johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johdettaviin yleisesti kolmessa tutkimuksessa. Niissä ei oltu lähtökohtaisesti määritelty tiettyjä johdettavaan liittyviä muuttujia, joita tutkittiin. Decuypere ja Pircher Verdorfer (2022) testasivat tutkimuksessaan itse kehittämänsä teoreettista mallia, johtajan tarkkaavaista

vuorovaikutusta (*Leader Attentive Communication*), sekä sitä varten kehitettyä mittaamismallia. Johtajan tarkkaavaisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan Decuypereen ja Pircher Verdorferin tutkimuksessa yleisen tason tarkkaavaista ja huomaavaista vuorovaikutustyyliä yhdistettynä nonverbaalisten eleiden huomiointiin. Tutkijat esittävät tutkimustulostensa osoittavan johtajan tarkkaavaisen vuorovaikutuksen mallin olevan uniikki ja lisäävän ymmärrystä johtamisvuorovaikutuksesta. Lisäksi heidän tulostensa mukaan johtajan tarkkaavainen vuorovaikutus parantaa johdettavien työhyvinvointia, vähentää virheellisen viestinnän riskiä ja parantaa johtajan päätöksentekokykyä.

Nielsen ja Yarker (2022) keskittyivät tutkimuksessaan johtajan vuorovaikutusosaamiseen töihin sairaspöissaoloilta palaavien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa sairauspöissaoloiksi ei katsottu mitä tahansa sairauspöissaoloja, vaan otoksen kohdalla ne johtuivat yleisistä henkisen hyvinvoinnin haasteista: stressistä, ahdistuneisuudesta ja masennuksesta. Tutkimuksessa Nielsen ja Yarker tunnistivat kolme erilaista johtajien suhtautumistapaa sairauspöissaoloja kohtaan: myötätuntoinen, välinpitämätön ja alentava. Myötätuntoiset johtajat olivat empaattisia, etsivät vastavuoroisesti parhaita mahdollisia keinoja sopeuttaa työoloja sairauspöissaoloilta palaavien kanssa ja tarjosivat jatkuvaa tukea. Myötätuntoisten vuorovaikutusosaaminen katsottiin tasokkaaksi. Välinpitämättömillä johtajilla ei katsottu olevan taitoja tai motivaatiota tarjota erityistä tukea sairauspöissaoloilta palaaville. He tekivät vain sen mitä organisaation toimintamallit edellyttivät. Alentavat johtajat taas eivät osoittaneet minkäänlaista ymmärrystä tai empatiaa sairauspöissaoloilta palaavia kohtaan ja kohdistivat jopa stigmatisoivaa käytöstä heitä kohtaan. Nielsen ja Yarker tekivät johtopäätöksen, että yleisten henkiseen hyvinvointiin liittyvien sairauspöissaolojen aiheuttajien ymmärtäminen ja niihin kohdistettujen asenteiden kehittäminen ovat erittäin tärkeässä asemassa johtajien vuorovaikutusosaamisessa.

4.3.2 Johdettavien työtyytyväisyys ja sitoutuminen

Kolme tutkimusartikkelia (Madlock, 2018; Ndlovu ym., 2021; Udin Udin ym., 2019) tutki johtajan vuorovaikutusosaamisen ja johdettavan työtyytyväisyyden tai työssä viihtymisen välistä yhteyttä. Näistä kolmesta kaksi (Madlock, 2018; Ndlovu ym., 2021) tutki myös johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johdettavien sitoutumiseen. Lisäksi Fowler (2018) keskittyi vain johtajan vuorovaikutusosaamisen ja johdettavan sitoutumisen väliseen yhteyteen.

Madlock (2018) tarkasteli tutkimuksessaan etätyöntekijöiden näkemyksiä suorien esihenkilöidensä johtamistyylistä ja näiden näkemysten vaikutusta siihen, kuinka he kokevat johtajiensa vuorovaikutusosaamisen. Lisäksi Madlock tarkasteli sitä, miten edellä mainitut näkemykset vaikuttivat työntekijöiden viestintätyytyväisyyteen, työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutumiseen. Madlockin tutkimustulokset esittivät, että johtajan vuorovaikutusosaamisella oli selvä yhteys johdettavien viestintä- ja työtyytyväisyyteen ja siten myös sitoutumiseen.

Ndlovun, Quayen ja Sainin (2021) tutkimus löysi yhteyden johtajan vuorovaikutusosaamisen ja johdettavan työtyytyväisyyden välille. Ndlovu ym. tutkivat linjaesihenkilöiden vuorovaikutusosaamisen yhteyttä työntekijöiden sitoutumiseen, luottamukseen ja työtyytyväisyyteen eteläafrikkalaisissa finanssialan yrityksissä. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittavat, että esihenkilön vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa suorasti johdettavan luottamukseen ja työtyytyväisyyteen, ja että luottamus ja työtyytyväisyys toimivat välittävinä osatekijöinä työntekijöiden sitoutumiseen. Näin ollen voidaan myös katsoa tulosten osoittavan johtajan vuorovaikutusosaamisen vaikuttavan välillisesti johdettavien sitoutumiseen.

Myös Udin Udin, Handayani, Ahyar Yuniawan ja Rahardja (2019) tutkivat johtajan vuorovaikutuksen ja johdettavan työ- ja viestintätyytyväisyyden välistä suhdetta. Vuorovaikutusosaamisen ja työtyytyväisyyden lisäksi he tarkastelivat johtajan erilaisten

vuorovaikutustyylien vaikutusta johdettavien näkemyksiin. Samalla tutkimuksella he pyrkivät selvittämään johdettavien näkemysten kautta sitä, onko johtajan sukupuolella vaikutusta tuloksiin. Madlockin (2018) ja Ndlovun ym. (2021) tavoin myös Udin Udin ym. löysivät tutkimuksessaan vahvan yhteyden johtamistyylin/vuorovaikutusosaamisen ja johdettavien työtyytyväisyyden välille. Heidän tuloksensa eivät osoittaneet johtajien sukupuolella olleen tutkimuksessa lainkaan merkitystä.

Madlockin (2018) ja Ndlovun ym. (2021) tutkimustulokset osoittivat selvän yhteyden johtajien vuorovaikutusosaamisen ja johdettavien työhön sitoutumisen välille. Myös Fowler (2018) tutki johtajan vuorovaikutusosaamisen vaikutusta johdettavien sitoutumiseen. Hänen tutkimuksensa sijoittui sairaalaorganisaatioon Yhdysvaltojen ja Meksikon rajalla. Fowler löysi määrällisessä tutkimuksessaan vahvan korrelaation johtamisen ja työhön sitoutumisen välille, mutta vuorovaikutuksen rooli sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä oli kuitenkin tämän tutkimuksen tulosten mukaan pieni.

Edellä mainittu Ndlovun ym. (2021) tutkimus osoitti luottamuksen toimivan välittävänä osatekijänä johdettavien työhön sitoutumisessa. Jiang ja Luo (2018) tarkastelivat johdettavien luottamusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. He eivät tutkimuksessaan keskittyneet pelkästään johtajan vuorovaikutusosaamiseen, vaan se linkittyi tutkimuksessa esiintyneeseen autenttisen johtamisen käsitteeseen. Jiang ja Luo löysivät tutkimuksessaan vahvan yhteyden autenttisen johtamisen ja johdettavan luottamuksen välille. Merkittäväksi osatekijäksi autenttisen johtamisen käsitteen sisältä muodostui johtajien avoin, rehellinen ja läpinäkyvä vuorovaikutus.

4.3.3 Johdettavien työhyvinvointi

Kaksi tutkimusartikkelia tarkasteli johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johdettavien työhyvinvointiin. Chaudhary, Rohtagi, Singh ja Arora (2022) tutkivat johtajien e-

kompetenssin vaikutusta globaaleissa virtuaalitiimeissä työskentelevien henkiseen työhyvinvointiin. Chaudharyn ym. tutkimustulokset osoittivat johtajien e-kompetenssin tärkeimmiksi ydinominaisuuksiksi etävuorovaikutusosaamisen, etämuutosjohtamistaidot sekä teknologisen osaamisen. Tulokset osoittivat vahvan yhteyden johtajien tunneällyn ja johdettavien henkisen hyvinvoinnin välille virtuaalitiimeissä.

Myös Kuroda ja Yamamoto (2018) tutkivat niitä johtamiseen liittyviä seikkoja, jotka vaikuttavat johdettavien henkiseen työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin lisäksi tarkastelussa oli johdettavien tuottavuus. Kuroda ja Yamamoto löysivät tutkimuksessaan useita kytköksiä johtajan vuorovaikutusosaamisen ja johdettavien työhyvinvoinnin välille. Ensinnäkin heidän tutkimuksensa tulokset osoittivat vahvasti, että johtajan hyvät vuorovaikutustaidot ovat yhteydessä johdettavien parempaan työhyvinvointiin. Toinen huomio osoitti johtajan hyvällä vuorovaikutusosaamisella olevan merkittävä vaikutus johdettavan tuottavuuteen töissä ja poissaolojen pienempään lukumäärään. Kolmas tulos osoitti johtajan heikkojen vuorovaikutustaitojen johtavan todennäköisemmin johdettavan irtisanoutumiseen. Lisäksi he esittivät, että johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttavat molempien osapuolten luonteenpiirteiden yhteensopivuus, ei pelkästään johtajan vuorovaikutusosaaminen.

4.3.4 Johdettavien suoriutuminen

Neljässä tutkimusartikkelissa tutkittiin johtajan vuorovaikutusosaamisen ja johdettavien yksilöiden tai tiimien suoriutumisen välistä yhteyttä. Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2019) tutkimustulokset osoittavat, että johtajien vuorovaikutusosaaminen on tärkeä tekijä yksilön ja koko tiimin suoriutumisen, osaamisen, joustavuuden ja työn innostavuuden kannalta. Tulokset osoittivat myös, että sukupuolella oli merkitystä vuorovaikutussuhteen kokemisessa. Tutkimuksessa naispuoliset työntekijät kokivat vuorovaikutussuhteen johtajansa kanssa paremmaksi, kuin miespuoliset työntekijät.

Lu, Swaab ja Galinsky (2022) tutkivat johtajien monikulttuurisen työkokemuksen vaikutusta kansainvälisiä tiimejä johdettaessa. Tutkijat halusivat perehtyä tarkemmin siihen yleiseen olettamukseen, että monikulttuurisissa ympäristöissä enemmän kokemusta kerryttäneet johtajat ovat tehokkaampia johtajia. Lu ym. odottivat tulosten osoittavan runsaalla kansainvälisellä kokemuksella olevan positiivinen vaikutus johtajien vuorovaikutusosaamiseen, minkä takia heitä pidetään myös tehokkaampina johtajina. Tehokkaan johtamisen katsottiin ilmenevän johdettujen tiimien korkeassa suoritustasossa. Tutkimustulokset tukivat tutkijoiden hypoteesia. Tulosten mukaan monikulttuuriset kokemukset auttavat johtajia olemaan kompetentimpia vuorovaikuttajia ja tehokkaampia johtajia, erityisesti silloin kun johdetaan monikulttuurisia tiimejä. Tällaisten johtajien tiimit suoriutuivat tutkimuksessa siis vertailukohteitaan paremmin.

Usmanova, Wang ja Younas (2022) tutkivat johtajan motivoivan kielenkäytön vaikutuksia johdettavien innovatiivisen työn suorittamiseen. Tarkemmin, tutkijat pyrkivät selvittämään, mitkä osatekijät toimivat luovaa suorittamista stimuloivina vaikuttajina johtajan motivoivassa vuorovaikutuksessa. Tutkimustulokset osoittivat yhteyden motivoivan kielenkäytön ja innovatiivisen työskentelyn välille. Välittäjänä näiden muuttujien välillä toimi luova minäpystyvyys (*creative self-efficacy*). Tutkijoiden odotuksista huolimatta vertaistyöntekijöiden tuella ei katsottu olevan tutkimuksen aiheen näkökulmasta välittävää vaikutusta. Motivaatiovuorovaikutuksessa ohjaavan tai suuntaa antavan puheen katsottiin olevan tehokkain luovassa työssä suoriutumiseen vaikuttava vuorovaikutusmalli.

Binyamin ja Brender-Ilan (2018) tutkivat johtajan motivaatiopuheen vaikutusta johdettavan proaktiivisuuteen, merkityksellisyyden kokemuksiin ja elinvoimaisuuteen työssä. Motivaatiopuheen käsite koostui ohjaavasta, empaattisesta ja merkityksellistä kielenkäytöstä. Tutkimustulokset osoittivat motivaatiopuheen vaikuttavan sekä suoraan että epäsuorasti, psykologisen merkityksellisyyden kokemuksen kautta, johdettavan elinvoimaisuuteen työssä. Merkityksellisyyden kokemuksen ja elinvoimaisuuden kautta nähtiin, että johtajan motivaatiopuheella on merkittävä yhteys myös työntekijän

proaktiivisuuteen. Proaktiivisuuden on katsottu tässä olevan työssä suoriutumiseen rinnastettavissa oleva tekijä.

4.3.5 Johdettavat virtuaalitiimit

Ramserran ja Haddud (2018) tutkivat tutkimuksessaan aihetta, joka ei ollut rinnastettavissa muihin tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksiin. He tutkivat erilaisten johtamistaitojen vaikutusta virtuaalitiimeihin (online teams) verraten niitä suoraan kasvokkaistiimeihin (offline teams). Heidän huomionsa kohdistuivat vuorovaikutuksen erityiseen tarpeeseen virtuaalitiimissä, jossa interpersonaalinen vuorovaikutus on huomattavasti pienemmässä roolissa kuin kasvokkaistiimissä. Virtuaalitiimissä johtajan vuorovaikuttaminen vaatii Ramserranin ja Haddudin tutkimustulosten mukaan myös enemmän sensitiivisyyttä, kuin kasvokkaistiimissä. Lisäksi virtuaalitiimien johtaminen vaatii johtajalta tiimidynamiikan kehittämistä tukevaa vuorovaikutusosaamista, sillä tiimidynamiikan rakentamisen ja kehittämisen virtuaalitiimeissä katsottiin olevan merkittävästi työläämpää, kuin kasvokkaistiimeissä.

4.3.6 Yhteys johdettavien käsityksiin johtajasta

Viisi tutkimusartikkelia käsitteli tutkimuksia, joissa tarkasteltiin johtajan vuorovaikutusosaamisen suhdetta johdettavien käsityksiin johtajistaan. Madlock (2018) tutki, kuinka johtajan vuorovaikutustyyli vaikutti siihen, miten hänen johdettavansa käsittävät ja kokevat johtajansa vuorovaikutusosaamisen ja ammattitaidon. Johtamistyyleistä vertailussa olivat tehtäväorientoitunut ja suhdeorientoitunut johtamistyyli. Tutkimustulokset osoittivat etätyöntekijöiden kokevan, että etäjohtamisessa tehtäväkeskeinen johtaminen on tärkeämpi johtajan ammattitaidon indikaattori, ja tehokas tehtäväkeskeinen vuorovaikuttaminen on johtajan vuorovaikutusosaamisessa tärkeämpää kuin suhdekeskeinen vuorovaikuttaminen.

Ndlovu ym. (2021) puolestaan tutkivat johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä siihen, kuinka luotettavana johdettavat heidät kokevat. Tutkimustulokset osoittivat selvän yhteyden johtajan vuorovaikutusosaamisen ja johtajien koetun luotettavuuden välille.

Kingsley Westermanin, Renon ja Heuettin (2018) tutkimus tarkasteli johtajan antaman palautteen valenssin (positiivinen vai kriittinen), palautteenantokanavan ja palautteen synkronisuuden vaikutusta siihen, millaisena johdettava kokee palautteenantajan, tutkimuksessa suoran johtajansa, vuorovaikutusosaamisen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johdettavat kokivat positiivista palautetta antavat johtajat yleisestikin positiivisemmiksi ihmisiksi. Positiivisen palautteen katsottiin myös johtavan huomattavasti paremmin toivottuihin tuloksiin, kuin kriittisemmän palautteen. Tulokset yhdistivät positiivista palautetta antaneisiin johtajiin ammatillisen osaamisen, luotettavuuden sekä hyväntahtoisuuden. Myös palautteenantokanavalla oli merkitystä siihen, kuinka johdettavat kokivat johtajan vuorovaikutusosaamisen. Tutkimuksessa vertailtiin kanavina puhelinsoittoa ja tekstiviestiä. Puhelinsoitto ja siihen kuuluva suurempi vuorovaikutus yhdistettiin ammattitaitoon ja luotettavuuteen, kun taas tekstiviestipalaute nähtiin huomattavasti huonompana kanavana. Palautteen synkronisuudella tarkoitetaan sitä, annetaanko palautetta ajallisesti välittömästi vai vasta, kun palautteeseen johtaneesta toiminnasta on kulunut jonkin verran aikaa. Tutkimuksessa ei löydetty synkronisuudelle merkittävää roolia siinä, kuinka johdettavat kokevat johtajansa vuorovaikutusosaamisen. Kingsley Westerman ym. pitivät tulosta yllättävänä, mutta pohtivat, että tulokset voisivat olla toisenlaiset, mikäli ilmiötä tarkasteltaisiin jostain muusta kuin palautteen vastaanottajan näkökulmasta.

Mikkelson, Sloan ja Tietsort (2021) puolestaan tutkivat tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen vaikutusta johdettavien käsityksiin johtajiensa uskottavuudesta. Uskottavuuden käsite koostui tutkimuksessa kolmesta osa-alueesta: ammattitaidosta, hyväntahtoisuudesta sekä luotettavuudesta. Heidän tuloksiaan olivat selvä yhteys tehokkaan viestinnän ja ammattitaidon näkemyksen välillä, sekä tarkoituksenmukaisen viestinnän

yhteys hyväntahtoisuuteen ja luotettavuuteen. Näin ollen tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintä yhdistettiin koko uskottavuuden käsitteeseen.

Ren ja Chadee (2020) tutkivat johtajan uraidentiteetin näkyvyyden vaikutusta siihen, kuinka heidän johdettavansa kokevat heidän vuorovaikutusosaamisensa sekä johtamistyyliinsä eettisyyden. Johtajan uraidentiteetin näkyvyydellä tutkijat tarkoittavat sitä, kuinka paljon työ ja ura-ajattelu näkyy johtajan itseilmaisussa ja niin kutsutussa työpörsöönassa. Renin ja Chadeen tutkimustulokset osoittivat yhteyden vahvasti näkyvän uraidentiteetin ja vuorovaikutusosaamisen välille, eli mitä voimakkaammin johtajan uraidentiteetin koettiin näkyvän, sitä paremmaksi myös johtajan vuorovaikutusosaaminen keskimäärin koettiin. Lisäksi näkyvä uraidentiteetti ja hyvä vuorovaikutusosaaminen yhdistettiin eettisempään johtamiseen.

4.3.7 Yhteydet muihin yksittäisiin aiheisiin

Tutkimusartikkeleista neljä käsitteli johtajan vuorovaikutusosaamista jostain muusta näkökulmasta, kuin sen yhteydestä johdettaviin tai johdettavien käsityksiin johtajistaan. Jensen, Moynihan ja Salomonsen (2018) tutkivat muutosjohtamista ja sitä, mitkä johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueet tukevat muutosjohtamisen onnistumista erityisesti. Ensimmäinen tutkimuksen kolmesta ydintuloksesta oli muutosjohtamisen yhteys työntekijän kokemukseen organisaation mission valenssista, toisin sanoen siitä, kuinka hyvin organisaation missio sopii yhteen työntekijän omien arvojen, tavoitteiden ja tarpeiden kanssa. Toinen keskeinen tutkimustulos oli se, että johtajan vuorovaikutusosaamisella, erityisesti kasvokkaisuudella, on merkittävä rooli siinä, kuinka johdettava kokee organisaation tavoitteiden sopivan yhteen johdettavan omien arvojen, tavoitteiden ja tarpeiden kanssa. Jensenin ym. kolmas keskeinen tulos osoitti näiden aiempien tulosten ilmenevän voimakkaammin pienemmissä organisaatioissa.

Mulyana ja Sugyanto (2021) tutkivat johtajien vuorovaikutustyylin vaikutusta liiketoiminnan jatkuvuuteen COVID-19-pandemian aikana. Tutkimuksessa johtajat omaksuivat valmentamistyyllisen vuorovaikutusmallin, jonka vaikutuksia johdettaviin Mulyana ja Sugyanto tarkastelivat. Tutkimustulokset osoittivat, että johtajan vuorovaikutustyylin ollessa valmentajamainen johdettavat voivat paremmin ymmärtää muuttuvaa ympäristöä ja muutoksen keskellä toimivaa organisaatiota, ja siten omaksua liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeitä toimintamalleja ja auttaa koko organisaatiota toimimaan muutoksessa paremmin.

Ramos Salazarin (2022) tutkimus oli tämän kirjallisuuskatsauksen kolmas, joka tarkasteli johtajan vuorovaikutusosaamisen vaikutusta työtyytyväisyyteen. Ramos Salazarin näkökulma oli kuitenkin aiemmista merkittävästi poikkeava, sillä hän tarkasteli johtajan vuorovaikutusosaamisen vaikutusta johtajan itsensä työtyytyväisyyteen. Ramos Salazarin tutkimustulokset osoittivat vahvan yhteyden johtajan vuorovaikutusosaamisen ja hänen itsensä työtyytyväisyyden välille. Näiden kahden tekijän välittävänä osatekijänä toimi itsemyötätunto, joka sekin oli yhteydessä vuorovaikutusosaamiseen. Itsemyötätunnon katsottiin olevan työtyytyväisyyteen merkittävästi vaikuttanut tekijä. Sen lisäksi, että Ramos Salazar löysi vuorovaikutusosaamisen ja itsemyötätunnon sekä vuorovaikutusosaamisen ja työtyytyväisyyden välille merkittävän positiivisen korrelaation, hän löysi sellaisen myös vuorovaikutusosaamisen ja tietoisien läsnäolon (*mindfulness*) välille.

Saeed, Razak ja Aladdin (2022) toteuttivat tutkimuksensa tämän kirjallisuuskatsauksen muusta aineistosta poiketen yliopistokontekstissa ja johtajat, joiden vuorovaikutusosaamista tarkasteltiin, olivat akateemisia johtajia. Tutkimuksessa tarkasteltiin akateemisten johtajien vuorovaikutushaasteita COVID-19-pandemian aikana ja Saeed ym. keskittivät huomionsa johtajien englanninkieliseen vuorovaikutusosaamiseen virtuaalisessa ympäristössä. Englanninkielisyys oli korostuneessa asemassa, sillä tutkimus toteutettiin Irakissa, jossa englanti ei ole virallinen kieli. Saeed ym. löysivät tutkimuksessaan, että englanninkielinen vuorovaikutusosaaminen oli tärkeässä roolissa akateemisten johtajien opetuksessa ja

suhteiden luomisessa kansainvälisten opiskelijoiden kanssa. Johtajan puutteellisen vuorovaikutusosaamisen katsottiin olevan yhteydessä opiskelijoiden heikompaan suoriutumiseen opinnoissa. Lisäksi johtajan englanninkielinen vuorovaikutusosaaminen katsottiin edukkaaksi johtajan oman oppimisen ja kollegiaalisten vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. Oman alan tutkimustiedon etsiminen ja tulkitseminen on Saeedin ym. mukaan merkittävästi riippuvainen akateemisten johtajien englannin kielen taidon tasosta ja englanninkielinen vuorovaikutusosaaminen auttaa akateemisia johtajia myös luomaan kansainvälisiä suhteita alan muihin tutkijoihin ympäri maailmaa.

Podar ja Voina (2022) tutkivat tämän kirjallisuuskatsauksen muusta aineistosta poiketen poliittisen johtajan vuorovaikutusosaamista. Johtamiskontekstin lisäksi tutkimusmenetelmä oli tämän työn muusta aineistosta poikkeava, sillä Podar ja Voina analysoivat romanialaisen poliittisen johtajan, Nelu Tătarun, kriisiviestintäosaamista COVID-19-pandemian aikana esitetyistä julkisista lausunnoista. He siis analysoivat jo olemassa olevaa aineistoa. Tulokset osoittivat, että johtajan tiedonvälitys yleisölle on ollut epätarkkaa, ennustamatonta ja epäselvää. Lisäksi tulokset osoittavat, että Romanian julkisessa keskustelussa on ollut taipumus käyttää populistisia viestejä, joissa käytetään voimakkaasti puolueellisia, subjektiivisia ja jäykkiä ilmaisuja, jotta päähuomio saataisiin poikkeamaan tärkeimmistä asioista.

Yhteenvedona tämän kirjallisuuskatsauksen aineistosta voidaan sanoa, että viime vuosien tutkimus on osoittanut johtajan vuorovaikutusosaamisen olevan selvästi yhteydessä johdettavien työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, sitoutumiseen, luottamukseen, suoriutumiseen ja tuottavuuteen. Lisäksi johtajan vuorovaikutusosaamisen on katsottu vaikuttavan merkittävästi siihen, kuinka uskottavaksi, luotettavaksi ja ammattitaitoiseksi johdettavat kokevat johtajansa. Sen lisäksi, että johtajien vuorovaikutusosaamisen on todettu olevan yhteydessä johdettavien yksilöllisiin tekijöihin, ovat tutkimustulokset osoittaneet johtajien vuorovaikutusosaamisen olevan yhteydessä myös tiimien ja organisaatioiden

suoriutumiseen, onnistuneeseen muutosjohtamiseen sekä johtajien itsensä työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin.

5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli luoda jäsennelty, kokoava yleiskatsaus siitä, miten johtajien vuorovaikutusosaamista on viimeisten viiden vuoden aikana tutkittu ja mihin aiheen tutkimuksissa on keskitytty. Tässä luvussa pohditaan tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksia ja tehdään niiden perusteella johtopäätöksiä johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta ja sen yleispiirteistä. Lisäksi luvussa pohditaan kirjallisuuskatsauksen tuloksia peilaten niitä tämän opinnäytetyön tavoitteisiin. Alaluku 5.5 vastaa osaltaan tämän maisterintutkielman toiseen tutkimuskysymykseen, jolla pyrittiin nimeämään johtajien vuorovaikutusosaamiselle erilaisia merkityksiä työelämässä.

5.1 Artikkelien menetelmät

Tämän tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”miten johtajien vuorovaikutusosaamista on viimeisten viiden vuoden aikana tutkittu?”. Tähän tutkimuskysymykseen vastatakseni tarkastelin ensimmäisenä kirjallisuuskatsaukseen päätyneiden tutkimusartikkelien tutkimusmenetelmiä. Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan sanoa, että ainakin viime vuosien aikana johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa kvantitatiiviset menetelmät ovat olleet vallitsevia, kun yli kaksi kolmasosaa tutkimuksista oli toteutettu hyödyntäen määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten tutkimusmenetelmien jakauma voi heijastella yleisempääkin suuntausta kohti määrällistä tutkimusta johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen alalla. Määrällisillä tutkimuksilla pyritään yleensä saamaan laajemmin yleistettävissä olevia tutkimustuloksia, kuin laadullisilla tutkimuksilla. Tämän mahdollistaa se, että määrällisissä tutkimuksissa otoksen suuruus on yleensä merkittävästi suurempi kuin laadullisissa tutkimuksissa. (Sapsford, 2006.) Määrällisen tutkimuksen suuri osuus tässä kirjallisuuskatsauksessa saattaa vihjata, että johtajien

vuorovaikutusosaamisen tutkimus on vielä suhteellisen tuoretta ja laajasti yleistettävälle tutkimustuloksille on korostunut tarve.

Vaikka laadullista menetelmää hyödyntäneiden tutkimusten osuus tämän työn aineistossa oli merkittävästi määrällisiä pienempi, ei niiden roolia voida väheksyä, sillä laadullisin menetelmin toteutetut tutkimukset tarjoavat usein syvemmän selityksen ilmiöille ja niiden sisältämille syy-seuraussuhteille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006), ja tälle on varmasti tarvetta myös johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa. Laadullisten tutkimusten vähyys tässä kirjallisuuskatsauksessa voikin indikoida sitä, että johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa olisi tarvetta erilaisten ilmiöiden syvemmän ymmärryksen lisäämiselle.

Myös monimenetelmäisten tutkimusten roolia voidaan pitää merkittävänä, vaikka tällaisia tutkimuksia tässä kirjallisuuskatsauksessa olikin vain kolme. Monimenetelmäisten tutkimusten tarkoituksena on menetelmiä yhdistelemällä lisätä tutkimusten monipuolisuutta ja kattavuutta ja siten myös objektiivisuutta, luotettavuutta ja validiteettia (Sotkasiira, 2015, s. 126–127). Tätä voidaan pitää johtajien vuorovaikutusosaamisen ja vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen kohdalla ylipäätään tärkeänä, sillä vuorovaikutusosaamista on tutkimuksessa pidetty pitkälti yksittäisten vuorovaikutusosapuolten tai arvioijien subjektiivisena näkemyksenä tai kokemuksena (Spitzberg, 2000). Monimenetelmäisyyden lisäämä objektiivisuus johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimisessa tukee myös Bargen (2014) kritiikkiä aiheeseen yleisesti liitettyä subjektiivisuuden näkökulmaa kohtaan.

Yhteenvetona johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineistossa sanottakoon, että vaikka menetelmien jakautuminen painottuu vahvasti määrälliseen tutkimukseen, voidaan johtajien vuorovaikutusosaamista tutkia myös monipuolisin menetelmin laadullisesti ja monimenetelmäisesti. Vahva painotus määrälliseen tutkimukseen saattaa kertoa laajasti

yleistettävissä olevan tiedon korostuneesta tarpeesta tutkimuskentällä. Toisaalta laadullisten tutkimusten vähyys saattaa kertoa myös ilmiön syvemmän tarkastelun puutteesta.

Vastatakseni ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni ”miten johtajien vuorovaikutusosaamista on viimeisten viiden vuoden aikana tutkittu?”, tarkastelin seuraavaksi tutkimusten aineistonkeruumenetelmiä. Kuten luvussa 4.1.1 nähtiin, ovat erilaiset kyselyt olleet käytetyin aineistonkeruumenetelmä johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksissa viimeisten viiden vuoden aikana. Monissa tutkimuksissa kuitenkin hyödynnettiin useita erilaisia aineistonkeruumenetelmien yhdistelmiä. Tämän perusteella voidaan todeta, että johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa voidaan hyödyntää monipuolisia aineistonkeruumenetelmiä. Tutkimuskohde ei siis näytä rajoittavan aineistonkeruumenetelmien käyttöä ainakaan merkittävästi.

Aineistonkeruumenetelmä valitaan tutkimuskohtaisesti tutkimuskysymysten mukaan. Kyselyjen ollessa selvästi yleisin aineistonkeruumenetelmä johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa, saattaa se kertoa siitä, että tutkijoilla on korostunut tarve kerätä ilmiöstä numeerista dataa suurikokoisilla otoksilla. Samalla se kertoo siitä, että tutkimusten painopiste on määrällisesti mitattavissa olevissa piirteissä. Kyselyt ovat myös nopea ja verrattain helppo tapa kerätä aineistoa ja näin voimakas painopiste juuri kyselyjen kohdalla aineistonkeruumenetelmänä voisi vihjata myös resurssien puutteesta tutkia johtajien vuorovaikutusosaamista laadullisemmin tai monimenetelmäisesti. Yhteenvetona johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä voidaan tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella sanoa, että vaikka kyselyt ovat huomattavasti yleisin aineistonkeruumenetelmä johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa, voidaan aineistoa kerätä hyvin monilla erilaisilla menetelmillä ja niiden monipuolisilla yhdistelmillä.

Selvittääkseni, kuinka johtajien vuorovaikutusosaamista on viime vuosien aikana tutkittu, tarkastelin seuraavaksi tutkimusten tutkimushenkilöitä. Toisin sanoen, keitä ovat olleet ne henkilöt, joiden näkökulmasta johtajien vuorovaikutusosaamista on lähestytty: ovatko johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksiin osallistuneet johtajat itse, heidän

johdettavansa, vai onko tutkimuksessa tarkasteltu johtajan vuorovaikutusosaamista jostain muusta näkökulmasta? Kuten luvussa 4.1.2 esitettiin, on johdettavien näkökulma sisällytetty merkittävään enemmistöön (82 %) tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista. Lisäksi on tärkeää huomata, että niistä tutkimuksista, joissa huomioitiin vain johtajien näkökulma, vain yhdessä tutkittiin johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta. Sen sijaan Podar ja Voina (2022) tutkivat laadullisesti poliittisen johtajan kriisivuorovaikutusta globaalin pandemian aikana, Ramos Salazar (2022) tutki johtajan vuorovaikutusosaamisen suhdetta johtajan itsensä mindfulnessiin, itsemyyötätuntoon ja työtyytyväisyyteen ja Saeed, Razak ja Aladdin (2022) tutkivat akateemisten johtajien vuorovaikutusosaamista ja sen kehittämistä haittaavia tekijöitä.

Näkökulmien voimakas painottuminen johdettavien työntekijöiden suuntaan lienee perusteltua, sillä johdettavien käsityksillä ja kokemuksilla johtajan vuorovaikutusosaamisesta on aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan monenlaisia vaikutuksia esimerkiksi johdettavan työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (ks. esim. Bambacas & Patrickson, 2009; Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka, 2011; Omilion-Hodges & Ptacek, 2021). Näkökulmien painopisteen sijaitseminen näin vahvasti johdettavan puolella kertoo myös siitä, että tutkijat ovat pitäneet tärkeänä tutkia juuri sitä, kuinka johtajien vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa johdettaviin työntekijöihin. Tämä heijastelee myös sitä, että työelämässä painotetaan entistä enemmän työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Viime vuosikymmenien aikana työelämässä on laajalti hyväksytty yhteinen ymmärrys siitä, että hyvinvoivat ja tyytyväiset työntekijät ovat organisaatioiden menestykselle ja kilpailukyvyllä elintärkeä resurssi. (Diener, Oishi & Tay, 2018.) Johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkiminen johdettavien näkökulmasta tarjoaa koko työelämään tärkeää tietoa siitä, kuinka organisaatiot voivat johtajien vuorovaikutusosaamiseen panostamalla parantaa myös työntekijöidensä hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, minkä tässäkin työssä todettiin olevan selvästi yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioihin. Vastaavia tuloksia on tehty useaan otteeseen aiemmassakin tutkimuksessa

(kts. esim. Bambacas & Patrickson, 2008; Madlock, 2006; Madlock & Sexton, 2015; Mohr & Wolfram, 2008; Salem, 2008).

Tässä kirjallisuuskatsauksessa todettiin kuitenkin myös, että johtajan vuorovaikutusosaamisella on vaikutuksia myös muihin kuin heidän suoriin johdettaviinsa, joten moninäkökulmaisuus tutkimuksessa on tärkeää säilyttää. Aineiston tutkimukset ovat yhdistelleet johtajien ja johdettavien näkökulmia, mikä auttaa luomaan kokonaisvaltaisemman kuvan johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja sen vaikutuksista. Forsten-Astikaisen ja Kultalahden (2019) sekä Mulyanan ja Sugyantón (2022) tutkimukset, jotka tarkastelivat johtajien vuorovaikutusosaamisen yhteyttä kokonaisen yksikön ja kokonaisen organisaation toimintakykyyn osoittavat, että johtajan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa yksittäisten henkilöiden kautta suurempiinkin kokonaisuuksiin, joiden tutkimusta ei myöskään ole syytä sivuuttaa.

Tutkimushenkilöt voivat määrittää näkökulman tutkittavaan aiheeseen ja yhteenvetona johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen näkökulmista voidaan tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella sanoa, että ilmiö on moninäkökulmainen. Johtajien vuorovaikutusosaamisen tarkastelu eri näkökulmista on tärkeää, jotta saavutetaan syvempää ymmärrystä siitä, miten johtajan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa muun muassa johtamiseen, johtajaan, johdettaviin sekä tiimien ja organisaatioiden toimintakykyyn.

5.2 Artikkelien kontekstit

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston perusteella voidaan sanoa, että johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimus on keskittynyt selvästi yksityiselle liiketoimintasektorille, sillä tällaisten tutkimusten osuus oli tässä työssä 91 % ($20/22 = 91\%$). Tämänkaltainen jakauma saattaa rajoittaa tutkimuksista tehtävien johtopäätösten ja tulosten yleistämistä

esimerkiksi julkiselle sektorille ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin ja niiden johtamiskontekstiin. Lähes kaksi kolmasosaa ($14/22 = 64\%$) tutkimuksista on kerännyt aineistonsa useasta eri organisaatiosta usealta eri toimialalta. Tämä auttaa ymmärtämään ilmiötä yleistettävämällä tasolla verrattuna tutkimuksiin, joissa johtajan vuorovaikutusosaamista on tutkittu vain yksittäisessä organisaatiossa tai yksittäisellä toimialalla. Yksittäisiä organisaatioita tai toimialoja edustavat tutkimukset taas tarjoavat tietoa tarkemmassa kontekstissa, joten niidenkin roolia on pidettävä merkittävänä. Tämän kaltainen jakauma yksityisen sektorin ja julkisen sektorin välillä voi viitata johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen puutteeseen julkisella sektorilla ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa ja samalla osoittaa tutkimusaukon. Toisaalta jakaumaan ovat todennäköisesti vaikuttaneet tähän kirjallisuuskatsaukseen valitut tietokannat, joista tutkimukset tähän työhön on haettu. Osa tämän työn tutkimuksista haettiin EBSCO Business Source Elite -tietokannasta, joka tarjoaa sisältöä liittyen liikemaailman johtamiseen, talouteen ja liiketoimintaan.

Tarkkaan rajatut tutkimuskontekstit voivat rajoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tässä kirjallisuuskatsauksessa suurin osa tutkimusartikkeleista käsitteli tutkimuksia, jotka toteutettiin liiketoimintaorganisaatioissa. Podar ja Voina (2022) kuitenkin tutkivat romanialaisen poliittisen johtajan kriisiviestintää ja sitä, mitä se heijastaa romanialaisesta politiikasta yleisesti. Tätä tutkimusta on mielekästä peilata liike-elämään. Vastaavia tutkimuksia voisi toteuttaa organisaatioiden kriisiviestinnästä ja siten analysoida, miten kriisiviestintä vaikuttaa esimerkiksi organisaatioiden maineeseen, uskottavuuteen tai muuhun vastaavaan. Saeed, Razak ja Aladdin (2022) puolestaan tutkivat akateemisten johtajien vuorovaikutusosaamista ja sen kehittämistä haittaavia tekijöitä. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat muun muassa kielitaidon sekä teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen suuren merkityksen akateemisten johtajien ja heidän johdettaviensa työhön. Myös liike-elämän johtajien vuorovaikutusosaamista ja sen kehittämistä haittaavia tekijöitä olisi mielekästä tutkia. Sekä Podarin ja Voinan (2022) että Saeedin ym. (2022)

tutkimustuloksista voisi liike-elämän tutkimuksessa johtaa vähintään hypoteeseja tulevaisuuden tutkimuksessa.

Yhteenvetona tämän työn aineiston perusteella johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen organisaatiokonteksteista voidaan todeta, että ilmiön tutkiminen on keskittynyt voimakkaasti yksityisen sektorin voittoa tavoitteleviin organisaatioihin, mutta on huomioinut aiheen monialaisuuden sisällyttämällä tutkimuksiin monia eri toimialoja. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja julkisen sektorin organisaatioiden kohdalla saattaa kuitenkin olla tarvetta lisätutkimukselle.

Myös tutkimusten maantieteellisellä ja kulttuurisella jakautumisella on vaikutusta siihen, kuinka yleistettäviä tutkimustuloksista johdettavat päätelmät ovat (Tsang, 2014). Lisäksi vuorovaikutusosaaminen on käsitteenä sellainen, joka saattaa vaihdella kulttuuristen tekijöiden mukaan (Horner, 2011; Lu, Swaab & Galinsky, 2022). Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimukset on toteutettu 12 eri valtiossa viidessä eri maanosassa. Tämän lisäksi neljä tämän aineiston tutkimusta on toteutettu monikansallisissa ympäristöissä, eli tutkimushenkilöt ovat edustaneet useita eri kansallisuuksia globaalissa ympäristössä ilman selkeää maantieteellistä rajausta.

Maantieteellinen ja kulttuurinen moninaisuus tutkimuksessa mahdollistaa kulttuurien välisen vertailun ja erojen tutkimisen, mikä voi antaa tärkeää tietoa siitä, kuinka johtajien vuorovaikutusosaaminen ja siihen liittyvät ilmiöt saattavat vaihdella eri kulttuurien välillä. Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusten voidaan katsoa edustavan kulttuurisesti melko moninaista otantaa johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksista viime vuosien ajalta. Tutkimusten maantieteellinen ja kulttuurinen moninaisuus parantaa tulosten yleistettävyyttä ja siksi voidaankin todeta, että tässä kirjallisuuskatsauksessa johdetut tulokset ovat maantieteellisen ja kulttuurisen moninaisuuden osalta ainakin melko hyvin yleistettävissä. On kuitenkin huomioitava, että yksittäiset tutkimukset eivät riitä kuvaamaan kattavasti millekään kulttuurille ominaisia ominaisuuksia. Siksi tämän kirjallisuuskatsauksen aineisto,

joka sisältää useita yksittäisissä kulttuurillisissa konteksteissa toteutettuja tutkimuksia, ei riitä maantieteellisen ja kulttuurillisen vertailun tekemiseen.

5.3 Tutkimusaiheiden näkökulmat johtajien vuorovaikutusosaamiseen

Saadakseni vastauksia molempiin tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin, tarkastelin seuraavaksi tutkimusten aiheita sekä niiden näkökulmia johtajien vuorovaikutusosaamiseen. Tarkastelin sitä, onko johtajan vuorovaikutusosaaminen nähty tutkimuksissa johonkin toiseen ilmiöön vaikuttavana tekijänä, vai onko johtajan vuorovaikutusosaaminen itse ollut jonkin toisen tekijän vaikutuksen alaisena.

Vuorovaikutusosaaminen on moniulotteinen käsite ja sitä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Kuten tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista nähdään, vuorovaikutusosaaminen sisältää monia osa-alueita, joiden yhteyksiä erilaisiin ilmiöihin voidaan tutkia. Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston 22 tutkimusartikkelista 21 tutki johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johonkin tiettyyn ilmiöön. Esimerkkejä tarkastelun kohteena olleista johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueista ovat johtajan motivaatiovuorovaikutus, teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja palautevuorovaikutus. Esimerkkejä taas niistä ilmiöistä, joiden yhteyttä johtajan vuorovaikutusosaamiseen tutkittiin, ovat johdettavien luottamus, sitoutuminen ja työhyvinvointi, tiimien suoriutuminen sekä liiketoiminnan jatkuvuus COVID-19-pandemian aikana.

Näistä 21 tutkimuksesta 20 sisälsi näkökulman, jossa johtajan vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa johonkin muuttujaan. Kolmessa tutkimuksessa johtajan vuorovaikutusosaamista tarkasteltiin sekä vaikuttajana että vaikutettavana. Tällä tarkoitan sitä, että näissä tutkimuksissa tutkittiin ensin jonkin tekijän yhteyttä johtajan vuorovaikutusosaamiseen, minkä jälkeen tutkittiin johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johonkin kolmanteen tekijään. Lisäksi yksi tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista tarkasteli johtajan

vuorovaikutusosaamista vain siitä näkökulmasta, kuinka jokin tekijä vaikuttaa johtajan vuorovaikutusosaamiseen.

Tässä alaluvussa tähän mennessä esitetystä tiedosta voidaan päätellä, että valtaosa johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksista on valinnut näkökulmakseen sen, että johtajien vuorovaikutusosaaminen toimii vaikuttajana moniin muuttujiin organisaatioissa. Tämä viittaa siihen, että tutkijoita on kiinnostanut erityisesti ymmärtää, kuinka johtajat voivat vuorovaikutusosaamisellaan auttaa organisaatioitaan saavuttamaan niille toivottuja tulemia, kuten sitoutuneempia, tyytyväisempiä ja paremmin voivia työntekijöitä, jotka puolestaan parantavat organisaation toimintakykyä. Kun vain neljä tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista tarkasteli johtajan vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavia tekijöitä, voidaan pohtia sitä, tulisiko tutkimuksessa keskittyä enemmän myös tähän näkökulmaan. Tutkimalla johtajien vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavia tekijöitä, voidaan esimerkiksi saada arvokasta lisätietoa johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittämisen tueksi. Toisaalta johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkiminen siitä näkökulmasta, jossa se itse toimii vaikuttajana moniin erilaisiin muuttujiin, perustelee sitä, miksi johtajien vuorovaikutusosaaminen on tärkeä tutkimuksen kohde. Näin vahvasti korostuva näkökulma johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa viime vuosina viittaa siihen, että tutkijat ovat kokeneet merkittäväksi perustella johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimisen tärkeyttä.

Yhteenvedona näkökulmien jakautumisesta voidaan sanoa, että johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, kuinka johtajien tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus voi vaikuttaa organisaatiolle tärkeisiin resursseihin, erityisesti työntekijöihin. Vuorovaikutusosaamisen voidaan myös sanoa olevan moniulotteinen käsite, joka voi toimia vaikuttavana tekijänä moniin ilmiöihin, mutta johon voidaan myös vaikuttaa. Tutkijat ovat tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella viime vuosina keskittyneet tutkimaan johtajien vuorovaikutusosaamista moniin ilmiöihin vaikuttavana tekijänä. Vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimisen roolia ei

kuitenkaan sovi väheksyä, sillä siten voidaan saada arvokasta tietoa muun muassa siitä, kuinka johtajien vuorovaikutusosaamista voidaan kehittää.

5.4 Johtajien vuorovaikutusosaamisen osa-alueet tutkimusaiheissa

Aineiston 22 tutkimusartikkelista kahdeksan käsitteli tutkimuksia, joissa tarkasteltiin jotakin tiettyä johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-aluetta ja sen vaikutusta johonkin tiettyyn ilmiöön. Näistä kahdeksasta tutkimuksesta jokaisessa tarkasteltiin sen kyseisen johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueen vaikutusta johdettaviin työntekijöihin. Aineistossa toistuvasti esiintyneitä johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueita olivat teknologiavälitteinen vuorovaikutus (kolme tutkimusta) sekä motivaatiovuorovaikutus (kaksi tutkimusta). Lisäksi yksittäiset tutkimukset tarkastelivat läsnä olevan (*attentive*) vuorovaikutuksen, palautevuorovaikutuksen sekä uraidentiteettiä näkyväksi tekevän vuorovaikutuksen vaikutuksia johdettaviin. Lopuissa tutkimuksissa vuorovaikutusosaamista lähestyttiin kokonaisvaltaisemmin, tai sitten vuorovaikutusosaamisesta pyrittiin löytämään tiettyihin ilmiöihin vaikuttavia osa-alueita, joita ei tutkimusten lähtökohdissa ollut valmiiksi tunnistettu.

Yli kolmannes aineiston tutkimuksista tarkasteli siis jotakin tiettyä johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-aluetta. Loput tutkimukset lähestyivät vuorovaikutusosaamista laajemmasta ja kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta. Yksityiskohtaisemman osa-alueen tarkastelu saattaa viitata siihen, että aihetta on tutkittu aiemmin laajemmalla näkökulmalla ja uudella tutkimuksella on pyritty syventämään ymmärrystä jo aiemmin tutkittuun aiheeseen. Esimerkiksi: aiempi tutkimus on saattanut löytää yhteyden johtajan vuorovaikutusosaamisen ja johdettavan työtyytyväisyyden välille. Jatkotutkimus on saattanut tunnistaa, mitkä johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueet korostuvat johdettavan työtyytyväisyyteen vaikuttavina tekijöinä. Jatkotutkimuksen jatkotutkimuksella voidaan sitten lisätä ymmärrystä esimerkiksi siitä, millä tavalla ja miksi kyseiset aiemmin tunnistetut vuorovaikutusosaamisen osa-alueet johdettavan työtyytyväisyyteen vaikuttavat. Vuorovaikutusosaamisen osa-alueiden

yksityiskohtaisempi tutkiminen esimerkiksi johdettaviin työntekijöihin vaikuttavina tekijöinä tuottaa arvokasta ja tarkempaa lisätietoa niin tutkimuskentälle kuin organisaatioille vuorovaikutusosaamisen vaikutuksista.

Tämän työn aineiston kahdeksasta jotakin vuorovaikutusosaamisen osa-aluetta yksityiskohtaisemmin tarkastelleesta tutkimuksesta kolme käsitteli johtajan teknologiavälitteistä vuorovaikutusosaamista. Tämä saattaa viitata teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen huomattavaan yleistymiseen viimeisten vuosien aikana, mikä on seurausta COVID-19-pandemian aiheuttamasta työelämän siirtymästä myös digitaalisiin ympäristöihin (Arora, Chaudhary & Singh, 2021). Lisäksi se saattaa kertoa siitä, että aiheesta on tehty aiempaa tutkimusta vain rajallisesti. Tämän osa-alueen, teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen, toistuminen aineistossa voi myös tarkoittaa sitä, että tutkijat kokevat aiheen tutkimisen ja sen laajemman ymmärtämisen tärkeäksi myös tulevaisuutta ajatellen.

Myös motivaatiovuorovaikutus toistui aineistossa johtajan vuorovaikutusosaamisen yksittäin tarkasteltuna osa-alueena. Tutkijat eivät perustelleet aiheen valintaa erityisen ajankohtaisiin ilmiöihin liittyväksi, joten motivaatiovuorovaikutuksen esiintyminen aineistossa kahdesti saattaa viitata aiheeseen liittyvään jatkuvaan kiinnostukseen johtamiskontekstissa tehdyn vuorovaikutustutkimuksen ympärillä. Lisäksi yksittäiset tutkimukset, jotka tarkastelivat johtajien palautevuorovaikutusta, läsnä olevaa vuorovaikutusta sekä vuorovaikutuksessa ilmenevää uraidentiteettiä, saattavat kertoa näiden osa-alueiden korostuneesta roolista johtajien tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen näkökulmasta.

On huomion arvoista, että tässä aineistossa saman vuorovaikutusosaamisen osa-alueen esiintyminen kolmesti riittää eniten aineistossa toistuneeksi osa-alueeksi. Vain kaksi vuorovaikutusosaamisen osa-aluetta, teknologiavälitteinen ja motivoiva vuorovaikutus, esiintyi useammassa kuin yhdessä tutkimuksessa, mikä viittaa merkittävään hajontaan tutkimuksessa. Toisaalta yli puolet tutkimuksista lähestyivät vuorovaikutusosaamista kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta, mikä saattaa viitata aiemman tutkimustiedon

puutteellisuuteen. Joka tapauksessa tämän kirjallisuuskatsauksen kirjallisuuden perusteella voidaan päätellä johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen olevan niin moniulotteinen ja moniin ilmiöihin vaikuttava tekijä, että tutkimus on hyvin hajautunutta ja uudelle tutkimustiedolle on tarvetta.

5.5 Tutkimustulokset ja niistä johdettuja johtajan vuorovaikutusosaamisen merkityksiä

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkelien tuloksista voidaan tiivistetysti todeta, että viime vuosina toteutetut tutkimukset osoittavat johtajan vuorovaikutusosaamisen olevan vahvasti sidoksissa johdettavien luottamukseen, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Johtajan vuorovaikutusosaamisen on myös havaittu vaikuttavan johdettavien näkemyksiin johtajan uskottavuudesta, luotettavuudesta ja ammattitaidosta. Johdettavien lisäksi johtajan vuorovaikutusosaamisen voidaan katsoa olevan yhteydessä myös johtajien itsensä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Näitä yhteyksiä on tunnistettu tutkimuskentällä jo aiemminkin (ks. esim. Northouse, 2007; Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka, 2011, s. 122; Bambacas & Patrickson, 2008; Madlock, 2006; Madlock & Sexton, 2015; Mohr & Wolfram, 2008; Salem, 2008). Tulosten yleistettävyyden kannalta on tärkeää, että ilmiöitä ja niiden välisiä yhteyksiä tutkitaan erilaisissa konteksteissa ja ympäristöissä. Siksi, vaikka tässäkin kirjallisuuskatsauksessa on löydetty samoja yhteyksiä, kuin jo aiemmassa tutkimuksessa, vahvistavat uudet tutkimustulokset aiempia tutkimuksia ja niiden tuloksia.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusten tulokset toivat tutkimuskentälle myös täysin uutta tietoa. Ramos Salazar (2022) tutki ensimmäisenä johtajan itsensä itsemyötätunnon ja tietoisien läsnäolon yhteyttä johtajan vuorovaikutusosaamiseen ja hänen tutkimuksensa löysi näiden välille positiivisen riippuvuuden. Ren ja Chadee (2020) puolestaan osoittivat ensimmäisinä johtajan vuorovaikutusosaamisen olevan yhteydessä eettiseen johtamiseen. Usmanova ym. (2022) löysivät ensimmäisinä motivaatiovuorovaikutuksen yhteyden johdettavien

innovatiivisen työn suorittamiseen. Decuyper ja Pircher Verdorfer (2022) puolestaan kehittivät kokonaan uuden konseptin, johtajan osallistuvan vuorovaikutuksen (*Leader Attentive Communication*) ja testasivat sitä, löytäen aiempaa tutkimustietoa vahvistavia tuloksia johdettavien sitoutumisen ja psykologisten tarpeiden täytymisen kohdalla.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan perustella johtajien vuorovaikutusosaamisen tärkeyttä koko organisaatioiden toiminnan kannalta, sillä tyytyväiset, sitoutuneet ja hyvinvoivat työntekijät työskentelevät tehokkaammin, ja taloudellisesta näkökulmasta ovat tuottavampia ja pienentävät vaihtuvuudesta johtuvia kuluja organisaatiolle (Diener, Oishi & Tay, 2018). Tässä alaluvussa esitän muutamia merkityksiä, joita johtajan vuorovaikutusosaamiselle tämän kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella voidaan nimetä.

5.5.1 Johtajan vuorovaikutusosaaminen organisaation strategisena resurssina

Tutkimusten tuloksiin peilaten johtajien vuorovaikutusosaamisen voidaan katsoa edustavan ainakin muutamaa erilaista merkitystä organisaatioissa. Ensinnäkin johtajien vuorovaikutusosaamista voidaan lähestyä organisaatioille tärkeänä strategisena resurssina. Tutkimusten osoittamat vahvat yhteydet johtajien vuorovaikutusosaamisen ja monien tavoittelemisen arvoisten asioiden, kuten hyvinvoivien ja sitoutuneiden työntekijöiden välillä osoittavat, että palkkaamalla vuorovaikutusosaamiseltaan kyvykkäitä johtajia organisaatiot nostavat todennäköisyyttään saavuttaa myös hyvinvoivaa ja työssään paremmin suoriutuvaa työvoimaa. Vuorovaikutusosaaminen voidaan huomioida organisaatioiden rekrytointiprosesseissa ja vuorovaikutusosaamista tulisi pyrkiä kehittämään myös jo olemassa olevan henkilöstön kohdalla. Vuorovaikutusosaaminen kun on tiedoista, taidoista ja asenteista koostuva kokonaisuus, jota voidaan kehittää (Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009). Jotta rekrytointiprosesseissa voidaan huomioida työnhakijan vuorovaikutusosaamista, on rekrytointipäätösten tekijöillä oltava myös tarpeellinen ymmärrys ja taito

vuorovaikutusosaamisesta ja sen arvioinnista. Voisikin olla mielekästä tutkia esimerkiksi McCroskeyn ja McCroskeyn (1988) SPCC:n, Wiemannin (1977) CCS:n tai jonkin muun vuorovaikutusosaamisen arviointiin kehitetyn mittariston soveltamismahdollisuuksia organisaatioiden rekrytointiprosesseissa.

Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimusten tuloksista voidaan päätellä, että organisaatioissa, joissa koetaan haasteita työntekijöiden luottamuksen, työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden, sitoutumisen ym. kanssa, on johtajien vuorovaikutusosaaminen yksi niistä tekijöistä, joihin tulee kiinnittää huomiota mahdollisena haasteiden aiheuttajana. Samalla, kun johtajan hyvä vuorovaikutusosaaminen vahvistaa luottamusta, hyvinvointia ja sitoutumista, heikko vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa näihin asioihin negatiivisesti. On kuitenkin tärkeää muistaa, että vaikka tutkimukset ovatkin osoittaneet yhteyden johtajan vuorovaikutusosaamisen ja esimerkiksi johdettavan sitoutumisen välille, ei johtajan vuorovaikutusosaaminen ole ainoa tekijä, joka johdettavan sitoutumiseen saattaa vaikuttaa. Johtajan vuorovaikutusosaaminen on vain yksi osatekijä isommassa yhtälössä.

5.5.2 Johtajan vuorovaikutusosaaminen suhteiden rakentajana ja ylläpitäjänä

Sen lisäksi, että johtajan vuorovaikutusosaamista voidaan tarkastella organisaatioiden strategisena resurssina, voidaan sitä tarkastella esimerkiksi suhteiden rakentajana ja ylläpitäjänä. Oikeastaan tämä relationaalinen näkökulma voidaan sijoittaa strategisen resurssin näkökulman yhteyteen, sillä suhteiden rakentaminen ja niiden vaaliminen voidaan nähdä myös strategisena toimintana. Tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimukset osoittivat johtajan vuorovaikutusosaamisella olevan yhteys johdettavien luottamukseen ja siihen, näkivätkö johdettavat johtajansa ammattitaitoisina ja uskottavina johtajina. Tutkimusten tulokset ovat linjassa Gentryn ym. (2013) sekä Phanin ym. (2005) määritelmien kanssa niistä ominaisuuksista, jotka ovat tärkeitä suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä työpaikalla. Näissä määritelmissä korostuivat erityisesti empatiakyky sekä luotettavuus. On kuitenkin

muistettava Burns ym. (2004) huomiot siitä, että vuorovaikutussuhteiden kehittymiseen vaikuttavat muutkin tekijät, kuin sen osapuolten vuorovaikutusosaaminen.

Sen lisäksi, että johtajien vuorovaikutusosaaminen tukee johtaja-johdettavasuhdetta, on tällaisessa suhteessa olevalla johdettavalla todennäköisemmin laadukkaampia vuorovaikutussuhteita myös muiden työyhteisön jäsenten kanssa (Omilion-Hodges & Ptacek, 2021, s. 4). Johtajan vuorovaikutusosaamisella on siis vaikutusta myös muihin vuorovaikutussuhteisiin työpaikalla, kuin vain niihin, joissa johtaja on itse yksi osapuolista. Tämä johtopäätös korostaa johtajan vuorovaikutusosaamisen roolia suhteiden rakentajana ja ylläpitäjänä koko organisaatiossa. Vaikka tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa keskityttiinkin pitkälti johtajan ja johdettavien välisiin vuorovaikutussuhteisiin, voidaan myös pohtia sitä, minkälaisia yhteyksiä johtajan asemassa työskentelevän vuorovaikutusosaamisella voisi olla muihinkin sidosryhmiin nähden. Tämän kirjallisuuskatsauksen artikkeleissa muut sidosryhmät eivät olleet esillä, mikä saattaa nostaa esille mahdollisen tutkimusaukon: johtajien vuorovaikutusosaamisen yhteys johtajan ja organisaation eri sidosryhmiin. Kyseisiä muita sidosryhmiä voisivat olla esimerkiksi asiakkaat, yhteistyökumppanit tai sijoittajat.

5.5.3 Johtajan vuorovaikutusosaaminen muutoksen siivittäjänä

Johtajan vuorovaikutusosaaminen voi olla yksi avainkomponenteista, kun organisaatiot kohtaavat muutoksia. Vuorovaikutuksen rooli organisaatioiden muutoksissa onkin ollut tutkijoiden kasvavan kiinnostuksen kohteena. (Ed ym., 2014) Tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus muutoskontekstissa auttaa johtajia viestimään yhteisestä visiosta, rakentamaan luottamusta ja motivoimaan johdettavia toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisen vaatimalla tavalla. (Mulyana & Sugyanto, 2021). Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella johtajien vuorovaikutusosaamisella on vahva yhteys

erityisesti johdettavien luottamukseen ja motivaatioon, mikä puoltaa sen yhteyttä myös vaikuttavaan muutosjohtamiseen.

Aiempi tutkimus on tunnistanut vuorovaikutusosaamisen roolin muutoksen johtamisessa useallakin eri tavalla, mutta tärkeimmiksi osa-alueiksi muutoksen johtamisessa on nostettu juuri johtajan kyky viestiä yhteisistä tavoitteista ja luoda johdettavien kanssa yhteisiä merkityksiä. Tärkeään asemaan muutoksen johtamisessa nousevat johdettavien sitoutuneisuus, luottamus, tyytyväisyys sekä työskentelymotivaatio. (Kotter, 2005; Schein, 2010.) Lisäksi muutoksessa korostuu johtajan taito luoda sellaista kulttuuria ja ilmapiiriä, jossa muutos on tervetullut ja asenteet sitä kohtaan ovat avoimia, missä tullaan jälleen johtajan vuorovaikutusosaamiseen (Mulyana & Sugyanto, 2021).

6 ARVIOINTI

Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta ja validiteettia tarkasteltaessa keskiöön nousee työssä tehty tiedonhaku. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaako tutkielma niihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin, joiden vuoksi työ on tehty. Tämän tutkielman tarkoituksena ja tavoitteena oli jäsentää ja tuoda yhteen viimeisen viiden vuoden aikana tehtyjä tutkimuksia liittyen johtajien vuorovaikutusosaamiseen. Lisäksi tällä työllä pyrittiin nimeämään johtajien vuorovaikutusosaamiselle erilaisia merkityksiä työelämässä, jotka puolestaan perustelevat ilmiön merkitystä. Työtä ohjasivat tutkimuskysymykset, jotka tarkastelivat sitä, kuinka johtajien vuorovaikutusosaamista on viime vuosina tutkittu ja mihin ilmiössä mahdollisesti on keskitytty. Lisäksi toisella tutkimuskysymyksellä pyrittiin selvittämään, millaisia merkityksiä johtajien vuorovaikutusosaamiselle on viime vuosien tutkimusten perusteella nähtävissä. Tavoitteen voidaan katsoa toteutuneen, sillä työn tulosluvussa on tarkasti raportoitu, millä tavoin aihetta on tutkittu ja mitkä ovat olleet viime vuosien tutkimusaiheita johtajien vuorovaikutusosaamiseen liittyen. Toisaalta toiseen tutkimuskysymykseen, jolla pyrittiin saamaan selville viime vuosien tutkimuksissa mahdollisesti korostuneessa asemassa olevia tutkimusaiheita, ei tutkimusaiheiden hajautuneisuuden vuoksi löydetty kauttaaltaan eksakteja vastauksia. Tutkimusaiheet on koottu yhteen ja niistä on tunnistettu joitain aineistossa toistuneita osatekijöitä, jotka on kuvattu tulosluvussa. Koen kuitenkin pystyneeni vastaamaan toiseenkin tutkimuskysymykseen siinä määrin, kuin kirjallisuuskatsauksen aineisto salli.

Kirjallisuuskatsauksen reliabiliteetin eli luotettavuuden arvioinnissa yksi keskeinen tapa on tarkastella sen toteutusprosessia (Aveyard, 2019, s. 12). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus edellyttää suunniteltua ja tarkasti raportoitua prosessia, joka voidaan toistaa samalla tavalla prosessikuvauksen perusteella (Metsämuuronen, 2005, s. 39). Tässä työssä tietojen kerääminen tapahtui systemaattisesti, valituista tietokannoista, jotka on esitelty luvussa 3.3. Tiedonhaun tarkkuudesta pyrittiin huolehtimaan rajaamalla hakusanat ja -lausekkeet tiukasti sekä aiemman tutkimuskirjallisuuden että tämän työn keskeisten käsitteiden mukaan. Muita

rajaavia tekijöitä olivat ajanjakso, kieli, valitut tietokannat, sekä vaatimus vertaisarvioinnista. Tiedonhaun vaiheet on raportoitu luvussa 3.3 ja valinnat on perusteltu.

Tiedonhaussa otin huomioon sekä viestinnän että liiketalouden tietokannat. Tietokannat valikoituivat tämän maisterintutkielman edustaman tieteenalan mukaan sekä tutkielman aiheen mukaan, joka tarkasteli vuorovaikutusosaamista työelämän johtamiskonteksteissa. Johtamista on oletettavasti tutkittu reilusti liiketalouden ja organisaatiotieteiden näkökulmista, joten pidän tietokantojen valintaa perusteltuna. On kuitenkin huomattava, että vuorovaikutusosaamista tutkitaan myös esimerkiksi sosiaalipsykologian, psykologian ja kasvatustieteiden tieteenaloilla (Valkonen, 2003, s. 26–27; Rouhiainen-Neunhäuserer, 2009, s. 19–20), joita tämän maisterintutkielman rajaamisen vuoksi ei otettu huomioon. Täten ei voida sanoa, että tässä työssä olisi tarkasteltu kaikkia johtajien vuorovaikutusosaamiseen liittyviä tutkimuksia vuosien 2018 ja 2022 väliltä. Lisäksi aineiston valintaprosessin kohdalla on tarkasteltava kriittisesti sitä, että tulkinnat tutkimusten sopivuudesta tähän työhön ovat yksittäisen henkilön subjektiivisen ajatteluprosessin tulosta. Tutkielman luotettavuuden kannalta olisi parempi, mikäli kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuprosessia olisi tekemässä useampi, kuin yksi henkilö, jolloin tulkinta olisi vähemmän subjektiivista. Tässä tutkielmassa se ei kuitenkaan ollut mahdollista.

Luonnehtisin tiedonhaun toteutusta melko suoraviivaiseksi, sillä halusin sisällyttää kirjallisuuskatsaukseen kaikki sellaiset tutkimukset, joissa tarkasteltiin johtajien vuorovaikutusosaamista sen tarkempaa tutkimusaiheen rajaamista tekemättä. Hakusanojen valinta (ks. s. 25) tuntui perustellulta, sillä ne olivat tämän työn keskeisimmät käsitteet, eivätkä niillä tuotetut haut tarjonneet kohtuuttoman suuria katsausaineistomääriä. Toisaalta se herätti pohtimaan, olivatko hakusanat ja -lausekkeet liian rajaavia. Tässä työssä käytetyillä hakukriteereillä saatiin kuitenkin maisterintutkielman laajuuden kannalta kohtuullinen määrä (22) tutkimusartikkeleita lopulliseen vaiheeseen analysoitavaksi, joten pidän tiedonhaun kattavuutta tältä osin onnistuneena. On kuitenkin tarkasteltava kriittisesti hakusanojen ja -lausekkeiden mukaan määrittyvää rajausta. Vuorovaikutusosaamisen

ilmiöstä puhuttaessa voidaan käyttää erilaisia käsitteitä (Valkonen, 2003, s. 25; Spitzberg & Cupach, 2002, s. 574; Laajalahti, 2014, s. 20) ja koska vuorovaikutusosaaminen on ilmiönä moniulotteinen, on tiedonhaussa voinut jäädä huomioimatta sellaisia tutkimuksia, joissa samaa ilmiötä on tutkittu käyttäen sellaisia käsitteitä, joita tämän työn tiedonhakua tehdessä en osannut huomioida. Tiedostin kuitenkin tämän haasteen tiedonhakua tehdessäni ja pyrin ottamaan sen huomioon. Yhtenä haasteena ja kritiikkinä tämän työn tiedonhakua kohtaan näen johtajien vuorovaikutusosaamisen kohdalla sen, että johtamisen voidaan katsoa jo itsessään olevan vuorovaikuttamista (Fairhurst & Connaughton, 2014, s. 8; Mikkola, 2020, s. 123). Tähän peilaten voitaisiin olettaa, että tutkimukset, jotka tutkivat johtamista tai johtajuutta, tutkivat jossain muodossa myös johtajan vuorovaikutusosaamista. Tiedonhaussa vaadin tutkimusartikkelin tiivistelmästä löytyvän johtamisen käsitteen lisäksi jonkin vuorovaikutusosaamista kuvaavan käsitteen. Tämä on saattanut rajata kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle sellaisia tutkimuksia, joissa on tutkittu johtajan vuorovaikutusosaamista, mutta jossa se on sisällytetty johtamisen käsitteeseen.

Tutkimuksen tuloksista ja niistä johdetuista johtopäätöksistä voidaan todeta, että kirjallisuuskatsaus vahvisti tietyiltä osin jo aiemmin tutkimuksista johdettuja tietoja, kuten johtajien vuorovaikutusosaamisen yhteyttä johdettavien sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Tutkimusartikkelien tulokset tuottivat kuitenkin myös reilusti uutta tietoa tutkimuskentälle. Voidaan siis todeta, että vuosien 2018 ja 2022 välisenä aikana tehdyt tutkimukset ovat sekä vahvistaneet vanhaa tutkimustietoa että tuoneet tutkimuskentälle uutta tietoa. Tuloksia ja niistä johdettuja johtopäätöksiä tarkastellessa on huomioitava, että tämän työn aineisto rajoittuu 22 tutkimukseen ja se edustaa melko suppeaa otosta koko johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimusalueesta. Jotta tässä tutkielmassa tehtyä pohdintaa ja johtopäätöksiä voidaan yleistää kaikkiin johtajien vuorovaikutusosaamista käsitteleviin tutkimuksiin, vaaditaan laajempaa katsausta kyseisen aiheen tutkimukseen. Tästä huolimatta työssä on pyritty pohtimaan sitä, kuinka tämän työn aineistosta tehtävät huomiot ja johtopäätökset saattavat heijastaa johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimusta yleisesti.

Tämän työn eettisyyden arvioinnissa keskiöön nousevat hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen, tekijänoikeudelliset kysymykset sekä tulosten raportointiin liittyvät kysymykset. Koska tämä opinnäytetyö on kirjallisuuskatsaus, on siinä viitattu jo olemassa olevaan tutkimustietoon, joka on saatavilla yleisissä tietokannoissa. Yksi tiedonhaun rajauksen kriteereistä oli, että tutkimusartikkelien tuli olla vertaisarvioituja, millä huolehdittiin työhön päätyvien artikkelien tieteellisestä laadukkuudesta. Työssä on pyritty sen jokaisessa vaiheessa noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä, seuraamalla aktiivisesti maisterintutkielman tekemiseen tarkoitettua virallista ohjeistusta, minkä lisäksi kirjallisuudesta on haettu tarkat ohjeet siihen, kuinka systemaattinen kirjallisuuskatsaus tulee toteuttaa. Kirjallisuusviitteiden kohdalla on toimittu tarkasti, enkä ole esittänyt muiden ajatuksia ominani. Lisäksi tämän työn kohdalla on ollut tärkeää, että raportoidessani muiden tutkijoiden tekemistä tutkimuksista, olen noudattanut mahdollisimman huolellista tarkkuutta siirtäessäni tutkimusten tietoja tähän työhön.

Tämän maisterintutkielman tavoitteena oli jäsentää ja luoda kokoava yleiskatsaus siitä, millä tavalla johtajien vuorovaikutusosaamista on kuluneen viiden vuoden aikana tutkittu, ja mihin tämän ilmiön tutkimuksessa on viime aikoina keskitytty. Olen pyrkinyt pitämään työn tavoitteet mielessäni kaikissa tämän työn vaiheissa. Katsoisin, että tässä maisterintutkielmassa on saavutettu sille asetetut tavoitteet, ja työn tulokset ja johtopäätökset vastaavat työn tutkimuskysymyksiin monipuolisesti. Kirjallisuuskatsaus aiheen tutkimuksesta oli tärkeää tehdä, sillä viime vuosina tehdystä tutkimuksesta johtajien vuorovaikutusosaamisen ilmiön ympärillä ei oltu tehty jäseneltyä, kokoavaa yleiskatsausta aiemmin. Tämä työ kokoaa viime vuosina ilmiöstä tutkimuksissa saadut tulokset ja tuo siten ilmiöstä tuoreen tiedon yhdessä paketissa tutkimuskentälle.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tämä opinnäytetyö on systemaattinen kirjallisuuskatsaus johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta vuosilta 2018–2022. Tämä kirjallisuuskatsaus sisältää aiheen tutkimuksia erityisesti viestintään ja liiketalouteen liitännäisiltä tieteenaloilta. Työn tavoitteena oli aiheeseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta systemaattisesti kartoittamalla luoda jäsennelty yleiskatsaus siitä, kuinka johtajien vuorovaikutusosaamista on viime aikoina tutkittu, ja tunnistaa, mihin ilmiön ympärillä on viime vuosina mahdollisesti keskitytty.

Kirjallisuuskatsausta ohjanneiden tutkimuskysymysten avulla selvisi, että johtajien vuorovaikutusosaamista tutkitaan monin eri menetelmin ja monista erilaisista näkökulmista. Erityisesti tutkimuksessa on korostunut johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettaviin työntekijöihin tai heidän käsityksiinsä omasta johtajastaan. Tutkimusta on kuitenkin tehty myös muista näkökulmista, mikä osoittaa, että johtajien vuorovaikutusosaaminen on yhteydessä suureen määrään erilaisia ja erikokoisia ilmiöitä organisaatioissa. Vuosien 2018 ja 2022 välillä teetetty tutkimus on tuonut johtajien vuorovaikutusosaamisesta tutkimuskentälle sekä täysin uutta tietoa, että jo aiemmin tehtyjä havaintoja vahvistavaa tietoa. Erityisesti tutkimuksissa on korostunut johtajien vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavien työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen. Työntekijöiden sitouttaminen on nykyisessä ja tulevaisuuden työelämässä valtava teema, jota parhaillaan kehittyvä työvoimapula ja työurien pirstaloitumisen trendi haastavat (Amanor-Boadu, 2022). Vaikka johtajien vuorovaikutusosaaminen ei ole ainoa työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttava tekijä, puhuvat tutkimukset sen puolesta, että sillä on tässä yhtälössä merkittävä rooli.

Tutkimusten tuottama tieto alleviivaa johtajien vuorovaikutusosaamisen tärkeyttä työelämässä. Globalisoitua ja jatkuvasti, nopeatempoisestikin muuttuva työelämä vaatii organisaatioilta ja niissä toimivilta johtajilta vuorovaikutusosaamista.

Vuorovaikutusosaamiseltaan kyvykkäät johtajat ovat mille tahansa organisaatiolle arvokas

strateginen resurssi, sillä he osaavat luoda, kehittää ja ylläpitää suhteita, rakentaa yhteisiä tavoitteita kohti hyvässä hengessä puskevaa kulttuuria sekä navigoida organisaationsa menestyksekkäästi muutosten läpi. Tutkimusten tuottama tieto johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteydestä johdettavien työtyytyväisyyteen, työhön sitoutumiseen, työhyvinvointiin, luottamukseen ja muihin ilmiöihin tarkoittaa myös sitä, että organisaatioiden, jotka kohtaavat haasteita näiden ilmiöiden kanssa, tulee kiinnittää huomiota johtajien vuorovaikutusosaamiseen yhtenä mahdollisena haasteiden aiheuttajana.

Tein työssä myös havaintoja, jotka saattavat vihjata tutkimusaukkoihin johtajien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa. Tutkimusaukoilla viitataan suoraan tämän työn sovellettavuuteen tulevaisuudessa. Lähes jokainen tutkimus oli toteutettu voittoa tavoittelevissa, yksityisen sektorin organisaatioissa, mikä saattaa viitata tutkimuksen puutteellisuuteen muissa organisaatioissa. Vähintäänkin tämä tarkoittaa sitä, ettei tässä työssä esiteltyjä tuloksia ja johtopäätöksiä välttämättä voida yleistää esimerkiksi voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin, julkisen sektorin organisaatioihin, järjestöihin tai muihin vastaaviin. Havaitsin toisen mahdollisen tutkimusaukon tarkastellessani niitä sidosryhmiä, joiden yhteyttä johtajan vuorovaikutusosaamiseen tutkittiin. Sidosryhmistä selvästi korostuneimmassa osassa olivat johdettavat yksilöt tai tiimit. Vaikka tämä aiemman tutkimuksen osalta onkin varmasti perusteltua, olisi mielekäästä tutkia johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteyttä myös muihin johtajan sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, sijoittajiin tai organisaatorakenteessa ylemmäksi sijoittuviin ihmisiin.

KIRJALLISUUS

- Abraham, S. & Karns, L. (2009). *Do business schools value the competencies that businesses value?* Journal of Education for Business 84(6). 350– 356.
- Acar, M., Guo, C. & Saxton, G. D. (2007). *Managing Effectively in a Networked World*. Public Manager, 36(2), 33–38.
- Amanor-Boadu, V. (2022). *Empirical evidence for the “Great Resignation”*. Monthly labor review. <https://doi.org/10.21916/mlr.2022.29>
- Arora, S., Chaudhary, P. & Singh, R.K. (2021). *Impact of coronavirus and online exam anxiety on self-efficacy: the moderating role of coping strategy*. Interactive Technology and Smart Education, Vol 18 No. 3, pp. 475-492, doi: 10.1108/ITSE-08-2020-0158.
- Aveyard, H. (2019). *Doing a literature review in health and social care: A practical guide*. McGraw-Hill Education.
- Bambacas, M. & Patrickson M. (2008). *Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment*. Journal of Communication Management 12, 51–72.
- Bambacas, M. & Patrickson M. (2009). *Assessment of communication skills in manager selection: some evidence from Australia*. Journal of Management Development 28, 109–120.
- Barge, J. K. & Little, M. (2008). *A discursive approach to skillful activity*. Communication Theory 18 (4), 505–534.
- Barge, J. K. (2014). *Communication competence and systemic practice*. In S. W. Littlejohn & S. McNamee (Eds.) *The Coordinated management of meaning. A Festschrift in honor of W. Barnett Pearce*. Maryland: Fairleigh Dickinson University Press, 137–159.
- Bearfield, D. A. & Eller, W. S. (2008). *Writing a Literature Review: The Art of Scientific Literature*. Teoksessa Yang, K. & Miller, G. J. *Handbook of Research Methods in Public Administration*. (toim.) Boca Raton: CRC Press, 61–72.
- Burns, J. M., Goethals, G. R. & Sorenson, G. J. (2004). *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd.
- Conrad, D. & Newberry, R. (2011). *24 Business Communication Skills: Attitudes of Human Resource Managers versus Business Educators*. American Communication Journal, 13(1), 4–23.

- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). *Advances in subjective well-being research*. *Nature human behaviour*, 2(4), 253-260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). *A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future*. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Ed, D. K., Difference, R., Fairhurst, G. T., Church, M. L., Danielle, E., & Levi, J. T. (2014). Mumby, Dennis K. (Ed.). *Communication Research Trends*, 33, 41–43.
- Eskola, J & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fairhurst, G. T. (1993). *The Leader-Member Exchange Patterns of Women Leaders in Industry: A Discourse Analysis*. *Communication Monographs* 60, 321–351.
- Fairhurst, G. T. (2001). *Dualisms in leadership research*. In: Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (eds) *The New Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 379–439.
- Fairhurst, G. T. (2007). *Discursive Leadership: In Conversation with Leadership Psychology*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Fairhurst, G. T. & Connaughton, S. L. (2014). *Leadership: A communicative perspective*. *Leadership* (London, England), 10(1), 7-35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Fink, A. (2005). *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Gallup. (2015). *State of the American manager*. Saatavilla: <https://web.archive.org/web/20150404205225/https://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx> [viitattu 26.3.2023]
- Gentry, B., Hannum, K., Livers, A., Van Stichel, H., Wilson, M. & Zhao, S. (2013). *Interpersonal Savvy: Building and Maintaining Solid Working Relationships*. Center for Creative Leadership.
- Gilbert, N. (2006). *Reviewing Existing Research. From postgraduate to social scientist*. London: SAGE Publications Ltd.
- Goleman, D. (2004). *What makes a leader?* *Harvard business review*, 82(1), 82.
- Greene, J. O. & McNallie J. (2015). *Competence Knowledge*. Teoksessa Hannawa, A. F. & Spitzberg, B. H. (Eds.). *Communication competence*. De Gruyter, Inc. 213-235

- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2009). *Leadership: a communication perspective*. (5. Painos). Long Grove, Illinois: Waveland Press.
- Hannawa, A. F. & Spitzberg, B. H. (2015). *Communication competence*. De Gruyter Mouton.
- Hedman, E. & Valkonen, T. (2013). *Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen*. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu: 4/2013. Tampereen yliopisto, 1-13.
- Hedman, E. (2015). *Facilitating leadership team communication*. University of Jyväskylä.
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2011). *The practice of qualitative research* (2. painos). Los Angeles: SAGE.
- Horila, T. (2020). *Communication Competence in the Workplace*. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. Workplace communication. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429196881_165-178.
- Horner, R. (2011). *Culture, Communication, and Competence: A Commentary on Variables Affecting Social and Academic Behavior*. Journal of behavioral education, 20(4), 306-311. <https://doi.org/10.1007/s10864-011-9139-4>
- Howard, C. M. (1998). *How Your Employee Communications Programs Can Boost Productivity and Pride*. Public Relations Quarterly, 43(3), 15-23.
- Hoyle, R. H., Harris, M. J. & Judd, C. M. (2002). *Research methods in social relations*. (7. Painos). South Melbourne, Victoria: Nelson Thomson Learning.
- Johansson, C., Miller, V. D. & Hamrin, S. (2014). *Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence*. Corporate communications, 19(2), 147-165. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007>
- Kankainen, S. (2022). *Mitä ovat tulevaisuuden työelämätaidot 2020-luvulla?* Helsingin yliopisto. Saatavana: <https://hyplus.helsinki.fi/mita-ovat-tulevaisuuden-tyoelamataidot-2020-luvulla/> [viitattu 4.4.2023]
- Kotter, J. P. (2005). *Leading Change*. Leadership Excellence, 22(11), 5.
- Laajalahti, A. (2014). *Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä*. Studies in Humanities 225. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Madlock, P. E. (2006). *Do Differences in Displays of Nonverbal Immediacy and Communicator Competence between Male and Female Supervisors Effect Subordinate's Job Satisfaction*. Ohio Communication Journal, 44, 61-77.

- Madlock, P. E. & Sexton, S. (2015). *An Application of Motivating Language Theory in Mexican Organizations*. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 255–272. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/2329488415572783>
- Mayfield, M. & Mayfield, J. (2016). *The Effects of Leader Motivating Language Use on Employee Decision Making*. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 465–484. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/2329488415572787>
- McCroskey, J. C. & McCroskey, L. L. (1988). *Self-report as an approach to measuring communication competence*. *Communication Research Reports*, 5, 108–113.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mikkelson, A. C., Sloan, D. & Hesse, C. (2017). *The Expression of Dominance and Perceptions of Supervisor Credibility in Supervisor/Employee Relationships*. *Communication Research Reports*, 34(4), 287–296. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/08824096.2017.1340265>
- Mikkelson, A. C., Sloan, D. & Tietsort, C. J. (2021). *Employee Perceptions of Supervisor Communication Competence and Associations with Supervisor Credibility*. *Communication Studies*, 72(4), 600–617. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/10510974.2021.1953093>
- Mikkola, L. (2020). *Leadership in the Workplace*. Teoksessa Mikkola, L. & Valo, M. *Workplace communication*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429196881_123-135.
- Mikkola, L., & Valo, M. (2020). *Workplace communication*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429196881>
- Mohr, G. & Wolfram, H-J. (2008). *Leadership in the context of gender: The role of leaders' verbal behaviour*. *Business Academy of Management* 19, 4–16.
- Mulyana, A. & Sugyanto, R. (2021). *Airport Company Leadership Communication Style as A Coach in the Era of Change*. *International Research Journal of Business Studies*, 14(3), 245–255. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.21632/irjbs.14.3.245-255>
- Myers, K. K., Siebold, D. R. & Park, H. S. (2011). *Interpersonal communication in the workplace*. In M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 527–563). Sage
- Myers, K. K. (2015). *Superior-subordinate communication*. In C. Berger & M. Roloff (Eds.), *International encyclopedia of interpersonal communication*. Wiley-Blackwell.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership. Theory and practice*. (4. Painos). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

O'Brien, A. & Mc Guckin, C. (2016). *The systematic literature review method: Trials and tribulations of electronic database searching at doctoral level*. In SAGE Research Methods Cases Part 1. SAGE Publications, Ltd., <https://dx.doi.org/10.4135/978144627305015595381>

Omilion-Hodges, L. M. & Ptacek, J. K. (2021). *Leader-Member Exchange and Organizational Communication: Facilitating a Healthy Work Environment*. Palgrave Macmillan.

Phan, M. C. T., Styles, C. W. & Patterson, P. G. (2005). *Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships*. *Journal of Business Research* 58, 173–184.

Purhonen, P. (2012). *Interpersonal communication competence and collaborative interaction in SME internationalization*. University of Jyväskylä. Väitöskirja.

Ramserran, S. M. & Haddud, A. (2018). *Managing online teams: challenges and best practices*. *International Journal of Business Performance Management*, 19(2), 131–157. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1504/IJBPM.2018.10010262>

Richmond, V. P. & Sawyer, C. R. (2015). *Motivational Factors and Communication Competence*. Teoksessa Hannawa, A. F. & Spitzberg, B. H. (Eds.). *Communication competence*. De Gruyter, Inc. 193-212.

Rickheit, G., Strohner, H. & Vorweg, C. (2008). *The concept of communicative communication*. In G. Rickheit & H. Strohner (Eds.) *Handbook of Communication Competence*. Berlin: Mouton de Gruyter, 15–62.

Roberts, C. L. & Becker, S. L. (1978). *Communication Skills as Predictors of Supervisor and Student Ratings of Teachers*. *Communication Quarterly*, 26(3), 51–56. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/01463377809369303>

Robinson, V. M. J. (2001). *Embedding leadership in task performance*. Teoksessa I. K. Wong & C. W. Evers (toim.) *Leadership for quality schooling*. London: Routledge/Falmer, 90–102.

Rouhiainen, M. (2006). *Rethinking the Communication Competence of Leaders*. Conference Papers -- International Communication Association, 1–17.

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

- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. & Tuikka, S. (2011). *Haitallinen johtamisviestintä – Kiusaaminen johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteessa*. Viestintätieteiden laitos. Kansanvalistusseura.
- Ruben, B. D. & Gigliotti, R. A. (2019). *Leadership, communication, and social influence: A theory of resonance, activation, and cultivation*. Emerald Publishing Limited.
- Rubin, R. B. (1990). *Communication competence*. Teoksessa Phillips, G. M. & Wood, J. T. (toim.) *Speech communication: Essays to commemorate the 75th anniversary of the Speech Communication Association*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 94–129.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Saatavilla: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html [viitattu 6.3.2023]
- Salem, P. 2008. *The seven communication reasons organizations do not change*. *Corporate Communication: An International Journal* 13, 333-348
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto. Vaasa. *Opetusjulkaisuja* 62 (4).
- Sapsford, R. (2006). *Survey Research*. <https://doi.org/10.4135/9780857024664>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4. Painos). Jossey-Bass.
- Sharbrough, W. (2006). *Motivating Language in Industry*. *Journal of Business Communication*, 43(4), 322–343. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0021943606291712>
- Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. (9. Painos). Boston: Pearson.
- Sotkasiira, T. (2015). *Kun aineisto ei riitä: Monimenetelmäisyys metodologisena ja käsitteellisenä oppimisena*. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim.) *Umpikujasta oivallukseen: Refleksiivisyys Empiirisessä Tutkimuksessa*. Tampere University Press, 117–140.
- Spitzberg, B. H. (1983). *Communication competence as knowledge, skill, and impression*. *Communication Education* 32, 323–329. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/03634528309378550>
- Spitzberg, B. H. (2000). *What is good communication?* *Journal of the Association for Communication Administration* 29, 103–119.

Spitzberg, B. H. (2015). Assessing the state of assessment: Communication Competence. Teoksessa Hannawa, A. F. & Spitzberg, B. H. (Eds.) Communication Competence. De Gruyter, Inc. 559-584.

Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. (1984). *Interpersonal communication competence*. California, Beverly Hills: Sage.

Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. (2002). *Interpersonal skills*. Teoksessa Knapp, M. L. & Daly J. A. (toim.) Handbook of interpersonal communication (3. Painos). Thousand Oaks: Sage, 564-611.

Szpekman, A. (2000). *Building communication competencies*. Strategic Communication Management (June/July), 28- 31.

Takala, T. (2018). *Plato on leadership*. Jyväskylän yliopisto.

Teven, J. J., McCroskey, J. C. & Richmond, V. P. (2006). *Communication correlates of perceived machiavellism of supervisors: Communication orientations and outcomes*. Communication Quarterly 54, 127-142.

Tews, M. J. & Tracey, J. B. (2009). *Helping Managers Help Themselves*. Cornell Hospitality Quarterly, 50(2), 245-258. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/1938965509333520>

Therkelsen, D. J. & Fiebich, C. L. (2003). *The supervisor: The linchpin of employee relations*. Journal of Communication Management, 8(2), 120-129. <https://doi.org/10.1108/13632540410807592>

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

Tsang, E. W. (2014). *Generalizing from Research Findings: The Merits of Case Studies*. International journal of management reviews: IJMR, 16(4), 369-383. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12024>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Tammi.

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

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

Wiemann; J. M. (1977). *Explication and test of a model of communicative competence*. *Human Communication Research*, 3, 195–213.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations global edition*. Pearson Education UK.

Zaremba, A. (2010). *Organizational Communication*. (3. Painos). New York: Oxford University Press.

Zorn Jr., T. E. & Ruccio, S. E. (1998). *The Use of Communication to Motivate College Sales Teams*. *Journal of Business Communication*, 35(4), 468–499. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/002194369803500403>

KIRJALLISUUSKATSAUKSEN ARTIKKELIT

- (1) Decuyper, A. & Pircher Verdorfer, A. (2022). *Leader Attentive Communication: A new Communication Concept, Validation and Scale Development*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), 424–442. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/15480518221100922>
- (2) Nielsen, K. & Yarker, J. (2022). *Employees' experience of supervisor behaviour – a support or a hindrance on their return-to-work journey with a CMD? A qualitative study*. *Work & Stress*, 1–22. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/02678373.2022.2145622>
- (3) Madlock, P. E. (2018). *The Influence of Leadership Style on Telecommuters in the Insurance Industry: A Contingency Theory Approach*. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 15(2), 73–85. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.33423/jlae.v15i2.645>
- (4) Ndlovu, T., Quaye, E. S. & Saini, Y. K. (2021). *Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction*. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1–11. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.4102/sajbm.v52i1.2355>
- (5) Udin Udin, Handayani, S., Ahyar Yuniawan & Rahardja, E. (2019). *Leadership Styles and Communication Skills at Indonesian Higher Education: Patterns, Influences, and Applications for Organization*. *Organizations & Markets in Emerging Economies*, 10(1), 111–131. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.15388/omee.2019.10.00006>
- (6) Fowler, K. (2018). *Communicating in a culturally diverse workforce*. *Nursing Management*, 49(9), 50–54. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1097/01.NUMA.0000544467.90860.0b>

- (7) Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K. & Arora, S. (2022). *Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence*. *Employee Relations*, 44(5), 1042–1057. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/ER-06-2021-0236>
- (8) Kuroda, S. & Yamamoto, I. (2018). *Good boss, bad boss, workers' mental health and productivity: Evidence from Japan*. *Japan & the World Economy*, 48, 106–118. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.japwor.2018.08.002>
- (9) Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. (2019). *Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään*. *Puhe Ja Kieli*, 39(1), 3–21. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>
- (10) Lu, J. G., Swaab, R. I. & Galinsky, A. D. (2022). *Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams*. *Organization Science*, 33(4), 1554–1573. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1287/orsc.2021.1480>
- (11) Usmanova, K., Wang, D. & Younas, A. (2022). *Leader's strategy to encourage employee's innovative work behavior in multicultural workplace: do supportive colleagues matter?* *Chinese Management Studies*, 16(2), 274–292. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/CMS-08-2020-0344>
- (12) Binyamin, G. & Brender-Ilan, Y. (2018). *Leaders's language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality*. *European Management Journal*, 36(4), 463–473. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1016/j.emj.2017.09.004>
- (13) Jiang, H. & Luo, Y. (2018). *Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement*. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138–160. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JCOM-07-2016-0055>
- (14) Ramserran, S. M. & Haddud, A. (2018). *Managing online teams: challenges and best practices*. *International Journal of Business Performance Management*, 19(2), 131–157. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1504/IJBPM.2018.10010262>
- (15) Kingsley Westerman, C. Y., Reno, K. M. & Heuett, K. B. (2018). *Delivering Feedback: Supervisors' Source Credibility and Communication Competence*. *International Journal of Business Communication*, 55(4), 526–546. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/2329488415613338>

- (16) Mikkelsen, A. C., Sloan, D. & Tietsort, C. J. (2021). *Employee Perceptions of Supervisor Communication Competence and Associations with Supervisor Credibility*. *Communication Studies*, 72(4), 600–617. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1080/10510974.2021.1953093>
- (17) Ren, S. & Chadee, D. (2020). *Influence of career identity on ethical leadership: sense-making through communication*. *Personnel Review*, 49(9), 1987–2005. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/PR-04-2019-0192>
- (18) Jensen, U. T., Moynihan, D. P. & Salomonsen, H. H. (2018). *Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership*. *Public Administration Review*, 78(3), 350–361. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1111/puar.12922>
- (19) Mulyana, A. & Sugyanto, R. (2021). *Airport Company Leadership Communication Style as A Coach in the Era of Change*. *International Research Journal of Business Studies*, 14(3), 245–255. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.21632/irjbs.14.3.245-255>
- (20) Ramos Salazar, L. (2022). *The mediating effect of mindfulness and self-compassion on leaders' communication competence and job satisfaction*. *Journal of Communication Management*, 26(1), 39–57. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/JCOM-07-2021-0074>
- (21) Saeed, H. K., Razak, N. A. & Aladdin, A. (2022). *Digital Literacy and Communicative Competence among Academic Leaders: Post-COVID-19 Study*. *GEMA Online Journal of Language Studies*, 22(4), 232–245. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.17576/gema-2022-2204-13>
- (22) Podar, B. & Voina, A. (2022). *Does Politics Influence Crisis Communication? An Analysis of Health Minister Nelu Tătaru's Discourses During the COVID-19 Pandemic*. *Journal of Media Research*, 15(1), 40–57. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.24193/jmr.42.3>

LIITE 1: KIRJALLISUUSKATSAUKSEN ARTIKKELIT

Tutkimusnr o ja tutkijat	Tutkimusartikkelin otsikko	Tutkimusaihe	Vuorovaikutusosaamisen osa-alue	Vuorovaikutusosaamisen yhteys mihin? (tutkimuskohde)	Tutkimusmenetelmä	Aineistonkeruumenetelmä
1. Decuyper, A. & Pircher Verdorfer, A. 2022.	Leader Attentive Communication: A new Communication Concept, Validation and Scale Development.	Johtajan läsnäolevan/osallistuvan vuorovaikutuksen vaikutukset johdettaviin	Läsnä oleva ja osallistuva vuorovaikutus	Johdettavat yleisesti	Monimenetelmäinen	Valmiin aineiston laadullinen analyysi, kysely
2. Nielsen, K. & Yarker, J. 2022.	Employees' experience of supervisor behaviour - a support or a hindrance on their return-to-work journey with a CMD? A qualitative study.	Johtajien vuorovaikutuskäyttäytymisen ja -asenteet pitkiltä sairaspoissaoloilta palanneita kohtaan ja sen vaikutukset.	Vuorovaikutusosaamisen kokonaisuutena	Johdettavat yleisesti	Laadullinen	Haastattelu
3. Madlock, P. E. 2018.	The Influence of Leadership Style on Telecommuters in the Insurance Industry: A Contingency Theory Approach.	Kuinka etätyöntekijät kokevat johtajiensa johtamistyylin, jonka osa vuorovaikutusosaaminen on.	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus	Johdettavan kokemus johtajan vuorovaikutusosaamisesta, johdettavan työ- ja viestintätyytyväisyys, sitoutuminen	Määrällinen	Kysely
4. Ndlovu, T., Quaye, E. S. & Saini, Y. K. 2021	Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction	Esihenkilöiden vuorovaikutuksen yhteys työntekijöiden luottamukseen ja työssä viihtymiseen ja niiden kautta sitoutumiseen.	Vuorovaikutusosaamisen kokonaisuutena	Johdettavan kokemus johtajan luotettavuudesta, johdettavan työssä viihtyminen, sitoutuminen	Määrällinen	Kysely
5. Udin Udin, Handayani, S., Ahyar	Leadership Styles and Communication Skills at Indonesian	Johtajan vuorovaikutusosaamisen yhteys johdettavan työtyytyväisyyteen.	Vuorovaikutusosaamisen kokonaisuutena	Johdettavan työtyytyväisyys	Määrällinen	Kysely

Yuniawan & Rahardja, E. 2019	Higher Education: Patterns, Influences, and Applications for Organization.	Tarkastelussa myös sukupuolten väliset mahdolliset erot.				
6. Fowler, K. 2018.	Communicating in a culturally diverse workforce.	Johtavien sairaanhoitajien vuorovaikutuksen vaikutukset sairaanhoitajien vaihtuvuuteen, pysyvyyteen ja sitoutumiseen.	Vuorovaikutusosaaminen kokonaisuutena	Johdettavien vaihtuvuus, pysyvyys, sitoutuminen	Monimenetelmäinen	Kysely, olemassa olevan aineiston analysointi
7. Chaudhary, P., Rohtagi, M., Singh, R. K. & Arora, S. 2022.	Impact of leader's e-competencies on employees' wellbeing in global virtual teams during COVID-19: the moderating role of emotional intelligence.	Johtajan e-kompetenssin (sis. etävuorovaikutustaidot) yhteys johdettavien henkiseen hyvinvointiin	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus	Johdettavan henkinen hyvinvointi	Määrällinen	Kysely
8. Kuroda, S. & Yamamoto, I. 2018.	Good boss, bad boss, workers' mental health and productivity: Evidence from Japan.	Kuinka johtajat vaikuttavat johdettaviensa työhyvinvointiin. Tutkittu muun muassa vuorovaikutusosaamista.	Vuorovaikutusosaaminen kokonaisuutena	Johdettavan työhyvinvointi	Määrällinen	Kysely
9. Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019.	Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde - heijastumia muuttuvaan työelämään.	Eri työntekijäryhmien kokemuksia vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa sekä suhteen vaikutuksia työn imuun, yksilön ja yksikön osaamiseen ja yksikön suoriutumiseen sekä joustavuuteen.	Vuorovaikutussuhde	Työn imu, yksilön ja tiimin osaaminen, tiimin suoriutuminen ja joustavuus	Määrällinen	Kysely
10. Lu, J. G., Swaab, R. I. & Galinsky, A. D. 2022.	Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in	Johtajien kansainvälisen kokemuksen vaikutukset kansainvälisten tiimien johtamisessa, muun muassa vuorovaikutusosaamisessa.	Vuorovaikutusosaaminen kokonaisuutena	Tiimin suoriutuminen	Monimenetelmäinen	Olemassa olevan aineiston määrällinen analyysi, havainnointi, haastattelu

	Multinational Teams					
11. Usmanova, K., Wang, D. & Younas, A. 2022.	Leader's strategy to encourage employee's innovative work behavior in multicultural workplace: do supportive colleagues matter?	Johtajan motivoivan puheen ja johdettavan innovatiivisen työsuorituksen välinen yhteys.	Motivaatiovuorovaikutus	Innovatiivinen työsuoritus	Määrällinen	Kysely
12. Binyamin, G. & Brender-Ilan, Y. 2018.	Leaders's language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality.	Johtajan motivaatiopuheen vaikutus työntekijän proaktiivisuuteen ja merkityksellisyyden kokemiseen	Motivaatiovuorovaikutus	Johdettavan proaktiivisuus ja merkityksellisyyden kokeminen	Määrällinen	Kysely
13. Jiang, H. & Luo, Y. 2018.	Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement.	Miten autenttinen johtajuus, organisaatioviestinnän läpinäkyvyys ja työntekijöiden sitouttaminen ovat yhteydessä työntekijöiden luottamukseen.	Vuorovaikutusosaamisen kokonaisuutena	Johdettavan luottamus	Määrällinen	Kysely
14. Ramserran, S. M. & Haddud, A. 2018.	Managing online teams: challenges and best practices.	Johtamistyylin (ml. vuorovaikutus) vaikutukset online-tiimeihin - suorassa vertailussa kasvokkaistiimit.	Teknologiavälitteinen vuorovaikutus	Online-tiimit	Määrällinen	Kysely
15. Kingsley Wsterman, C. Y., Reno, K. M. & Heuett, K. B. 2018.	Delivering Feedback: Supervisors' Source Credibility and Communication Competence.	Kuinka palauteviestin valenssi ja synkronisuus sekä palauteviestin välittämiseen käytetty kanava vaikuttivat työntekijöiden käsityksiin esihenkilöiden viestintäkompetenssista ja lähteen uskottavuudesta.	Palautevuorovaikutus	Johdettavan käsitys johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja uskottavuudesta	Määrällinen	Kysely + määrällisesti mitattu koe
16. Mikkelsen, A. C., Sloan, D. &	Employee Perceptions of Supervisor Communication Competence and	Johdettavien käsitykset johtajiensa vuorovaikutusosaamisesta ja sen yhteys johtajan uskottavuuteen.	Vuorovaikutusosaamisen kokonaisuutena	Johdettavan käsitys johtajan uskottavuudesta	Määrällinen	Kysely

Tietsort, C. J. 2021.	Associations with Supervisor Credibility.					
17. Ren, S. & Chadee, D. 2020.	Influence of career identity on ethical leadership: sense-making through communication.	Uraidentiteetin vaikutus vuorovaikutusosaamiseen ja sen kautta eettiseen johtajuuteen.	Vuorovaikutusosaaminen kokonaisuutena	Johdettavan käsitykset johtajansa vuorovaikutusosaamisesta ja johtamisen eettisyydestä	Määrällinen	Kysely
18. Jensen, U. T., Moynihan, D. P. & Salomonsen, H. H. 2018.	Communicating the Vision: How Face-to-Face Dialogue Facilitates Transformational Leadership.	Minkälainen vuorovaikutuskäyttäytyminen tukee muutosjohtamista.	Muutosjohtamista tukeva vuorovaikutus	Muutosjohtaminen	Määrällinen	Kysely
19. Mulyana, A. & Sugyanto, R. 2021.	Airport Company Leadership Communication Style as A Coach in the Era of Change.	Johtajan vuorovaikutustyylin vaikutus liiketoiminnan ylläpitämisessä pandemian aikana.	Vuorovaikutusosaaminen kokonaisuutena	Liiketoiminnan jatkuvuus	Laadullinen	Haastattelu, havainnointi, dokumentointi
20. Ramos Salazar, L. 2022.	The mediating effect of mindfulness and self-compassion on leaders' communication competence and job satisfaction.	Johtajien vuorovaikutusosaamisen, mindfulnessin, itsemystätunnon ja työtyytyväisyyden väliset suhteet.	Vuorovaikutusosaaminen kokonaisuutena	Vuorovaikutusosaamisen, mindfulnessin, itsemystätunnon ja työtyytyväisyyden väliset suhteet	Määrällinen	Kysely
21. Saeed, H. K., Razak, N. A. & Aladdin, A. 2022.	Digital Literacy and Communicative Competence among Academic Leaders: Post-COVID-19 Study.	Selvittää akateemisten johtajien vuorovaikutusta haittaavia tekijöitä, tunnistaa heidän kommunikatiiviseen osaamiseensa vaikuttavia kulttuurisia tekijöitä sekä selvittää teknologian käytön vaikutusta kommunikatiivisen osaamisen kehittämiseen pandemian aikana.	Vuorovaikutusosaaminen kokonaisuutena	Vuorovaikutusosaamisen vaikuttavat haittatekijät	Laadullinen	Haastattelu
22. Podar, B. & Voina, A. 2022.	Does Politics Influence Crisis Communication? An Analysis of Health Minister	Poliittisen johtajan kriisiviestinnän laatu.	Kriisivuorovaikutus	Poliittiset diskurssit	Laadullinen	Olemassa olevan aineiston analysointi

	Nelu Tătaru's Discourses During the COVID-19 Pandemic.					
--	--	--	--	--	--	--