

JOHTAJIEN KOKEMUKSIA VIESTINTÄARKUUDESTA JA SEN HALLINNASTA TYÖSSÄÄN

Julia Vastamaa

Viestinnän maisterintutkielma

Kevät 2024

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Julia Vastamaa	
Työn nimi Johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta ja sen hallinnasta työssään	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Kevät 2024	Sivumäärä 64
Tiivistelmä <p>Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta työssään sekä heidän tapojaan hallita sitä. Työssä oli tarkoituksena tehdä näkyväksi hierarkkista valtaa omaavien johtajien inhimillisiä kokemuksia viestintäarkuudesta ja tavoistaan hallita sitä työssään. Tämän työn tavoitteeseen pyrittiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla: 1) Millaista viestintäarkuutta johtajat kokevat työssään? 2) Millaisia merkityksiä johtajat antavat työssään kokemalleen viestintäarkuudelle? ja 3) Millaisin tavoin johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkuutta?</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkielmaa varten haastateltiin kuutta eri henkilöä, joista jokainen työskenteli johtajana edustamassaan organisaatiossa ja oli kokenut viestintäarkuutta työssään. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisesti teemoittelemalla.</p> <p>Tulokset osoittavat, että johtajat kokevat työssään viestintäarkuutta erilaisten vuorovaikutukseen liittyvien tekijöiden johdosta. Johtajien viestintäarkuuden kokemukset ilmenevät sekä psyykkisten ajatusten että fyysisten tuntemusten muodossa. Tuloksista käy ilmi, että johtajat näkevät heidän kokemuksillaan viestintäarkuudesta olevan sekä työn tulosta edistävää että sitä haastava merkitys.</p> <p>Tämän tutkielman tulosten perusteella johtajien kyky hallita työssään kokemaansa viestintäarkuutta on keskeinen, sillä se määrittää viestintäarkuuden kokemusten merkityksen heidän työssään. Tulosten mukaan johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkuutta vuorovaikutusosaamisen avulla sekä tietoisesti itseään viestintäarkuuden kokemuksilla haastamalla niitä myönteisiksi kehystämällä. Kun johtajat kykenevät hallitsemaan kokemuksiaan viestintäarkuudesta, he voivat viestintäarkuuden kokemusten ansiosta olla työssään entistä osaavampia. Näin ollen vuorovaikutusosaamisen merkitystä johtajien työssä voidaan pitää korostuneena. Johtajien kyky kehystää ja siten jakaa viestintäarkuuden kokemusten myönteistä merkitystä mahdollistaa turvallisen viestintä- ja vuorovaikutusilmapiirin muodostumisen työyhteisöissä. Tämän työn tuloksia on mahdollista soveltaa niin erilaisiin työelämän kuin myös yksityiselämän viestinnän ja -vuorovaikutuksen konteksteihin.</p>	
Asiasanat Johtaminen, kehystäminen, viestintä, viestintäarkuus, vuorovaikutus, vuorovaikutusosaaminen	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA VIESTINTÄARKEUS JOHTAJAN TYÖSSÄ	3
	2.1 Johtaminen vuorovaikutuksena	3
	2.2 Vuorovaikutusosaaminen johtajan työssä.....	8
	2.3 Viestintäarkeus johtajan työssä	12
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
	3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	17
	3.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	19
	3.3 Haastattelujen toteutus ja haastateltavat	21
	3.4 Aineiston analyysi teemoittelemalla.....	25
4	TULOKSET	29
	4.1 Johtajien työssään kokema viestintäarkeus	29
	4.1.1 Vuorovaikutuksen kautta koettu viestintäarkeus	29
	4.1.2 Viestintäarkeuden psykologiset ja fysiologiset kokemukset	35
	4.2 Johtajien työssään kokeman viestintäarkeuden merkitys	37
	4.3 Johtajien tavat hallita työssään kokemaansa viestintäarkeutta.....	41
	4.3.1 Vuorovaikutusosaaminen viestintäarkeuden hallinnassa.....	42
	4.3.2 Itsensä haastaminen viestintäarkeuden hallinnassa	46

5	POHDINTA	49
6	ARVIOINTI.....	54
7	PÄÄTÄNTÖ.....	58
	KIRJALLISUUS	60

1 JOHDANTO

Johtajuusbarometrin 2022 mukaan vuorovaikutusosaamisella on keskeinen rooli erityisesti johtajien työtehtävissä (Suomen Nuorkauppakamarit ry, 2022). Koettu viestintäarkuus voi olla yhteydessä vuorovaikutusosaamisen käytännön toteutumiseen monin eri tavoin, kuten heijastamalla kokijansa viestintäkäyttäytymiseen (McCroskey, Richmond & McCroskey, 2009, s. 121). Viestintäarkuuden onkin todettu vaikuttavan johtajien työsuorituksiin merkittävästi (Russ, 2013, s. 343) muun muassa rajoittamalla heidän viestintäkäytänteitään (Bartoo & Sias, 2004, s. 23). Perinteisen määritelmän mukaan viestintäarkuutta on pidetty pelkästään yksilöiden ongelmana (Cardon, Okoro, Priest & Patton, 2022, s. 62), jolloin sen on saatettu ajatella esimerkiksi heikentävän kokijansa työhyvinvointia lisäämällä työn psykososiaalista kuormitusta. Viimeaikaisissa tutkimuksissa viestintäarkuus nähdään kuitenkin myös tiimien ja kokonaisten organisaatioiden huolenaiheena (Cardon ym., 2022, s. 62), sillä sen on todettu muun muassa heikentävän johdettavien tiedonsaantia (Bartoo & Sias, 2004, s. 15). Toisaalta viestintäarkuuden taas voitaisiin ajatella esimerkiksi lisäävän johtajien harkintaa ja ennakkointia työhön liittyvissä viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Tällöin johtajien viestinnästä ja vuorovaikutuksesta saattaisi tulla entistä tehokkaampaa ja tarkoituksenmukaisempaa ja siten johtamisessa olisi mahdollista onnistua aiempaa paremmin. Tässä työssä viestintäarkuutta pyritään lähestymään myös myönteisestä näkökulmasta, jotta voidaan selvittää myös esimerkiksi sen mahdollisesti antamia etuja johtajan työhön.

Viestintäarkuus ilmenee viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvänä pelkona tai ahdistuksena, joka näyttäytyy yleensä vireytymisenä tai jännittämisenä erilaisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa (McCroskey, 2005, s. 79). Viestintäarkuutta on tutkittu laajasti viimeisten vuosikymmenten aikana (Cardon ym., 2022, s. 55), mutta aiheen tarkastelua työelämän kontekstissa tarvittaisiin lisää. Näin ollen tutkimus työelämässä johtotehtävissä työskentelevien henkilöiden kokemuksista viestintäarkuudesta voidaan nähdä tarpeellisena. Suurimmassa osassa viestintäarkuuden tutkimusta aihetta lähestytään opiskelun kontekstissa ja sitä käsitellään usein esiintymisjännityksen näkökulmasta (Marcel, 2019, s. 506–507). Viestintäarkuutta voitaisiin kuitenkin katsoa esiintyvän huomattavasti laajemmin erilaisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa ja -konteksteissa, kuten esimerkiksi johtajan ja johdettavan interpersonaalisisissa kohtaamisissa.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena ovat johtajien kokemukset viestintäarkuudesta työssään sekä heidän tapansa hallita sitä. Viestintäarkuutta tarkastellaan tässä työssä kokemuksena. Johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta on mielenkiintoista tutkia, koska johtajaan tyypillisesti kohdistetaan paljon erilaisia odotuksia (Horila, 2018, s. 27), esimerkiksi vastuun kantamisesta ja edustamisesta myös vaikeissa ja ennalta arvaamattomissa olosuhteissa, kuten kriisitilanteissa. Johtajien tulee työssään toimia roolimalleina johdettavilleen (Sias, 2009, s. 25) sekä muun muassa antaa palautetta ja vastaanottaa sitä. Lisäksi johtajien voidaan ajatella kohtaavan työssään myös monia muita edellytyksiä, kuten ongelmanratkaisua ja nopeaa päätöksentekoa vaativia tilanteita, joiden myötä inhimilliset kokemukset, kuten viestintäarkuus, saattavat jäädä vähemmälle huomiolle.

Johtaminen tapahtuu viestinnässä ja vuorovaikutuksessa (Mikkelson, York & Arritola, 2015, s. 350), joten johtajan vuorovaikutusosaamista voidaan pitää keskeisenä johtamisessa. Viestintäarkuus on vuorovaikutusilmiö, joka saattaa toisinaan haastaa vuorovaikutusosaamisen toteutumista käytännössä (McCroskey, 2005, s. 87). Ongelmat vuorovaikutuksessa aiheuttavat usein huonoja kokemuksia johtamisesta, jolloin huono johtaminen puolestaan vaikuttaa kielteisesti johdettavien työhyvinvointiin (Suomen Nuorkauppakamarit ry, 2022). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ennustaa johdettavien motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista organisaatioon (Mikkelson ym., 2015, s. 336). Lisäksi vuorovaikutusosaamisen merkitys yksilöiden uramenestykselle on tunnistettu (Morreale & Pearson, 2008, s. 224) ja viestintäarkuudella onkin havaittu olevan vaikutusta myös siihen (Cardon ym., 2022, s. 54).

Tämän työn tavoitteena on kuvata ja ymmärtää johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta työssään sekä heidän tapojaan hallita sitä. Avoin keskustelu viestintäarkuuden kokemuksista edistää yksilöiden hyvinvointia työpaikoilla (Cardon ym., 2022, s. 67), joten sillä voidaan nähdä yhteys myös tiimien ja kokonaisten organisaatioiden toimintaan ja menestymiseen. Koska johtajilla on työelämässä valta-asema (Mikkola, 2020, s. 126), keskustelunavauksella heidän viestintäarkuuden kokemuksista voidaan rohkaista myös muita työelämän toimijoita tunnistamaan ja jakamaan omia viestintäarkuuden kokemuksiaan. Näin ollen tutkimusta johtajien viestintäarkuuden kokemuksista työssä voidaan pitää merkityksellisenä.

2 VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA VIESTINTÄARKUUS JOHTAJAN TYÖSSÄ

2.1 Johtaminen vuorovaikutuksena

Tässä työssä johtamista tarkastellaan työelämässä ja sitä lähestytään viestintäteoreettisesta näkökulmasta, jolloin johtaminen (*leadership*) määritellään Mikkolaa (2020, 123) noudattaen viestinnäksi ja vuorovaikutukseksi. Johtamisen keskeinen ja sitä määrittävä perusta on viestinnässä ja vuorovaikutuksessa (Fairhurst & Connaughton, 2014, s. 8). Viestintä ja vuorovaikutus on aiemmin nähty vain johtamisen välineenä tai työkaluna, jonka avulla johtajat pyrkivät saavuttamaan tavoitteitaan (Ruben & Gigliotti, 2016, s. 467). Nykyään kuitenkin esimerkiksi Ruben ja Gigliotti (2016, 467) määrittelevät johtamisen sosiaalisen vaikuttamisen prosessiksi, joka muodostuu kielellisen ja nonverbaalin viestinnän kautta. Johtaminen rakentuu ja toteutuu johtajan ja johdettavan vuorovaikutuksessa ja siinä on kyse merkitysten muodostamisesta (Mikkola, 2020, s. 124). Näin ollen johtamisen tarkastelua vuorovaikutuksena voidaan pitää perusteltuna ja siten myös johtajan vuorovaikutusosaamisella voidaan päätellä olevan keskeinen merkitys johtamisessa.

Johtaminen on kokonaisvaltainen prosessi, sillä johtajana työskentelevän henkilön tulee ohjata, valvoa ja arvioida johdettaviensa työtä olosuhteista riippumatta (Sias, 2009, s. 27). Johtajan rooliin työelämässä voidaan tällöin nähdä kuuluvan sekä valtaa että vastuuta ja siten johtajan viestintään ja vuorovaikutukseen työssään voidaan ajatella liittyvän toisinaan erilaisia epämukavuuden kokemuksia. Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvästä epämukavuudesta puhutaan viestintäarkuutena (McCroskey ym., 2009, s. 120) ja viestintäarkuuden katsotaan kuuluvan vuorovaikutusosaamisen viestintä- ja vuorovaikutusasennetta kuvaavaan affektiiviseen ulottuvuuteen (Spitzberg, 2015, s. 563–564). Koettu viestintäarkuus voi sekä edistää että heikentää vuorovaikutusosaamisen toteutumista käytännössä (McCroskey, 2005, s. 87). Koska johtajan vuorovaikutusosaamisella nähdään olevan keskeinen rooli johtamisessa, johtajien viestintäarkuuden kokemuksilla työssään voidaan ajatella olevan yhteys johtamisen toteutumiseen ja siinä onnistumiseen.

Johtamisessa keskiössä ei ole johtaja eikä johdettava vaan heidän vuorovaikutussuhteensa (Fairhurst & Connaughton, 2014, s. 8). Tämä suhde muovaantuu johtajan ja johdettavan vuorovaikutuksessa (Omilion-Hodges & Sugg, 2019, s. 75). Johtajan ja johdettavien vuorovaikutussuhteiden, kuten kaikkia muidenkin vuorovaikutussuhteiden, voidaan ajatella olevan hyvin ainutlaatuisia ja keskenään erilaisia. Johtajan voitaisiin nähdä kokevan vuorovaikutus toisten johdettavien kanssa hyvinkin helppona ja mukavana. Toisaalta taas toisten johdettavien kanssa johtajien voitaisiin ajatella kokevan vuorovaikutukseen liittyvää epämukavuutta eli viestintäärkuutta. Johtajien kokemukset viestintäärkuudesta saattaisivat siis olla kytköksissä osaltaan esimerkiksi vuorovaikutuksen eri osapuoliin, kuten yksittäisiin johdettaviin. Tällöin olisi mahdollista puhua henkilö- tai ryhmäsidonnaisesta viestintäärkuudesta (kts. alaluku 2.3). Esimerkiksi toimivan tiedonkulun kannalta, johtajan ja johdettavan avointa ja luotettavaa vuorovaikutussuhdetta voidaan pitää välttämättömänä (Sias, 2009, s. 26).

Johtamiseen liittyy aina valta-asetelma johtajan ja johdettavan hierarkkisen suhteen vuoksi (Mikkola, 2020, s.126). Johdettavan kokemus johtajansa viestinnästä määrittää hänen vuorovaikutustaan johtajansa kanssa (Omilion-Hodges & Sugg, 2019, s. 77). Tällöin johtamisessa johtajan vuorovaikutusosaamisella voidaan ajatella olevan erityinen merkitys. Siinä missä johtajat ovat kaikista tärkeimpiä tiedonlähteitä johdettavilleen heidän taustoistaan riippumatta, myös johtajat ovat työssään johdettaviltaan saamansa tiedon varassa (Sias, 2009, s. 25). Näin ollen johtajien kokemuksia viestintäärkuudesta työssään voidaan pitää myös heidän oman tiedonsaantinsa kannalta kriittisenä tekijänä. Johtajan vuorovaikutusosaamisella on tutkimusten mukaan suora yhteys johdettaviensa työtyytyväisyyteen (Steele & Plenty, 2015, s. 311), kuten esimerkiksi heidän työssään kokemaansa stressiin ja uupumukseen, jolloin sen voidaan nähdä vaikuttavan kokonaisvaltaisesti organisaatioiden toimintaan (Wright, Banas, Bessarabova & Bernard, 2010, s. 381).

Johtajan vuorovaikutusosaamisen ja johtamisessa onnistumisen yhteyttä on kuitenkin mahdollista pohtia myös kriittisesti. Esimerkiksi Horila ja Valo (2016, 54) ovat esittäneet vuorovaikutusosaamisen olevan tiimin yhteinen asia, jolloin tiimissä vuorovaikutusosaaminen ei heidän mukaansa ole täysin yksilöön palautettavissa. Koska tässä työssä johtamisen katsotaan olevan vuorovaikutusta, sen ajatellaan toteutuvan aina useamman kuin yhden

osapuolen toimesta. Tällöin tätä tiimin näkökulmaa voitaisiin soveltaa myös johtamisen tarkasteluun. Näin ollen myös johtamista tarkasteltaessa tämä vuorovaikutusosaamisen yhteisyys olisi tärkeää ottaa huomioon, vaikka tässä työssä johtamista lähestytäänkin johtajien yksilöllisten viestintäarkeuden kokemusten näkökulmasta.

Johtamiseen liittyviä perustehtäviä ovat muun muassa tehtävien osoittaminen ja tavoitteiden asettaminen, vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja ylläpito sekä tehokkaiden ja tarkoituksenmukaisten viestintäkäytänteiden muodostaminen (Mikkola, 2020, s. 132).

Johtamiseen voidaan näin ollen nähdä kohdistuvan useita erilaisia odotuksia ja edellytyksiä monilta eri tahoilta. Johtaminen on vaikuttamista (Omilion-Hodges & Ptaeck, 2021, s. 28) ja sitä tarvitaan asioiden edistämiseen ja tehtävien suorittamiseen työpaikalla (Mikkola, 2020, s. 129). Johtajien voidaan katsoa muun muassa ohjaavan keskustelua ja toimivan fasilitaattorina työssään. Johtamisen tulokset muodostuvat merkitysten rakentamisen ja tulkinnan kautta, jolloin niihin vaikuttaa niin johtaja, johdettava, viesti kuin myös konteksti (Mikkola, 2020, s.124). Tällöin juuri vuorovaikutusta voidaan pitää johtamisessa suoriutumista ja sen tuloksia määrittävänä tekijänä. Koska johtajan vuorovaikutusosaamisen katsotaan olevan yhteydessä johtamisessa suoriutumiseen, myös johtajan kokemalla viestintäarkeudella voidaan ajatella olevan yhteys näihin johtamisen tuloksiin.

Johtaminen tulee näkyväksi yleensä johdettavien toiminnassa (Mikkola, 2020, s. 129), mutta johdettavien toiminnalle ainoana johtamisen arviointikohteena on kuitenkin mahdollista esittää kritiikkiä. Johtamisen onnistuminen on riippuvainen vuorovaikutussuhteista, jotka rakentuvat työpaikan viestinnässä ja vuorovaikutuksessa (Mikkola, 2020, s. 129), joten sekä johtajan että johdettavan viestinnällä ja vuorovaikutuksella voidaan nähdä olevan yhteys johtamisen toteutumiseen ja siinä onnistumiseen. Viestintää ja vuorovaikutusta arvioidaan perinteisesti tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerien kautta (Horila, 2020, s. 169). Johtajien viestinnän tehokkuus on tärkeää vastuunkannon ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmista (Mikkelson ym., 2015, s. 348). Johtajan työhön voitaisiin tyypillisesti nähdä liittyvän paljon vastuullisia tavoitteita, kuten tulosodotuksia, joten tehokkaan viestinnän merkitystä johtajan työssä ei olisi syytä aliarvioida. Johtajien viestinnän tehokkuus onkin yhteydessä johdettavien käsityksiin heidän pätevyystään ja uskottavuudestaan (Mikkelson, Sloan & Tietsort, 2021, s. 608).

Johtajien tarkoituksenmukainen viestintä tähtää erilaisten viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvien normien ja odotusten täyttämiseen (Mikkelson ym., 2015, s. 348). Tällöin johtajilta voitaisiin nähdä vaadittavan erityistä tilannetajua ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin, kuten vaikka rohkeutta viestiä ja olla vuorovaikutuksessa kriisitilanteissa viivytyksettä. Johtajien tarkoituksenmukainen viestintä on johdettavia kunnioittavaa ja yhteisymmärrykseen pyrkivää ja sen avulla tavoitellaan myönteisiä vaikutuksia heidän vuorovaikutussuhteisiinsa (Mikkelson ym., 2021, s. 604). Näin ollen johtajien viestinnän tarkoituksenmukaisuus kytkeytyy johdettavien käsityksiin heidän suopeudestaan ja luotettavuudestaan (Mikkelson ym., 2021, s. 609).

Johtajalla on valtaa ja vastuuta vaikuttaa siihen, mistä asioista työpaikalla keskustellaan ja miten niistä keskustellaan (Mikkola, 2020, s. 130). Tätä vaikuttamista voidaan kutsua kehystämiseksi eli todellisuuden muotoiluksi viestinnässä ja vuorovaikutuksessa (Fairhurst, 2011, s. 1). Kehykset ovat sosiaalisesti rakennettuja ja niiden tarkoituksena on järjestellä merkityksiä ja ohjata ymmärrystä (Mikkola, 2020, s. 130). Kehykset ovat siis asioille muodostettuja merkityksiä (Fairhurst, 2011, s. 3). Kehystämisen voidaan nähdä vaativan vuorovaikutusosaamista erityisesti johtajalta hänen valta-asemansa vuoksi ja siten myös kasaavan johtajalle paljon vastuuta työpaikan sosiaalisen todellisuuden rakentamisesta. Vastuun kantamisen voidaan ajatella johtajan työssä vaativan rohkeaa asennoitumista viestintään ja vuorovaikutukseen, jolloin vuorovaikutusosaamisen affektiivisen ulottuvuuden merkitystä voidaan pitää korostuneena. Näin ollen johtajan kokemuksia viestintäarkeudesta voidaan pitää kehystämistä ja siten koko johtamistyötä haastavana tekijänä.

Kehystämisen avulla on mahdollista valita, mistä näkökulmista asioita tarkastellaan (Mikkola, 2020, s. 130), joten toisaalta kehystäminen voidaan nähdä myös esimerkiksi apuna koetun viestintäarkeuden hallinnassa. Kehystämisen avulla voi varautua eri tilanteisiin liittyviin odotuksiin ja mukauttaa niitä (Mikkola, 2020, s. 130). Johtaja ei aina voi vaikuttaa tapahtumiin, mutta kehystämisen avulla johtaja voi vaikuttaa siihen, miten tapahtumat työpaikalla nähdään (Fairhurst, 2011, s. 1–2) ja millainen sosiaalinen todellisuus niistä muodostetaan. Kehystäminen on siis tapa luoda jaettu sosiaalinen todellisuus (Mikkola, 2020, s. 131) ja se voi vaatia johtajalta muun muassa johdettaviensa henkilökohtaisten kokemusten

huomioon ottamista. Kehyistäminen on johtamisen perustoiminto, joka edistää esimerkiksi sekä tehtävien suorittamista että yhteisöllisyyttä työpaikalla (Mikkola, 2020, s.131). Näin ollen kehystämistä voidaan pitää johtajan työssä olennaisena taitona.

Johtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu myös palautteen antaminen osana johdettavien työn arviointia (Sias, 2009, s. 26). Toisaalta myös johtajat saavat työssään palautetta johdettaviltaan, mahdollisilta omilta johtajiltaan ja muilta sidosryhmiltä, jonka hyödyntämisen voidaan katsoa olevan tärkeää johtamisessa kehittymisen kannalta. Palaute tarkoittaa tietoa, jonka yksilö saa suorituksestaan, ja jota käytetään arviointina (Mikkola, 2020, s.130). Kielteisen palautteen antaminen on vaikeaa, mutta työn edistymisen ja siinä kehittymisen kannalta välttämätöntä (Sias, 2009, s. 27). Siten esimerkiksi kielteisen palautteen antamisen voidaan mahdollisesti ajatella aiheuttavan johtajille viestintäarkuuden kokemuksia työssään. Johtajien hierarkkisen valta-aseman voitaisiin kuitenkin toisaalta katsoa tässä suhteessa toimivan myös viestintäarkuuden kokemuksia helpottavana tekijänä. Vaikutusvallan tuoman itsevarmuuden taakse voisi olla mahdollista kätkeä viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä pelon ja ahdistuksen kokemuksia ja siten suoriutua palautteenantoon liittyvissä viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa moitteettomasti. Tämänkaltaisen johtajan työhön liittyvän pelon ja ahdistuksen hallinnan voidaan ajatella vaativan johtajalta vuorovaikutusosaamista.

Työelämän ja erityisesti johtamisen kontekstissa viestintäarkuuden tutkimusta tarvittaisiin lisää. Koska johtaminen määritellään tässä työssä viestinnäksi ja vuorovaikutukseksi, sen voidaan ajatella toisinaan aiheuttavan johtajille erilaisia viestintäarkuuden kokemuksia työssään. Johtajien työhön voidaan nähdä kuuluvan vallan myötä paljon vastuuta, jonka voitaisiin katsoa jo itsessään aiheuttavan johtajille viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä epämukavuuden kokemuksia. Johtamisen avulla on mahdollista vaikuttaa tapaan, jolla asiat työpaikalla nähdään (Mikkola, 2020, s. 131). Tällöin johtajien työssään kokeman viestintäarkuuden ja sen hallinnan näkyväksi tekeminen voi toimia ensimmäisenä askeleena kohti avointa keskustelua aiheesta työpaikoilla.

2.2 Vuorovaikutusosaaminen johtajan työssä

Johtajan työssä vuorovaikutusosaamista voidaan pitää keskeisenä, sillä johtaminen määritellään tässä työssä viestinnäksi ja vuorovaikutukseksi. Vuorovaikutusosaaminen on onnistuneen eli tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen edellytys. Vuorovaikutusosaamista tarvitaan työelämässä tavoitteiden saavuttamiseksi niin yksilötasolla kuin myös interpersonallisella-, tiimi- ja organisaatiotasolla (Horila, 2020, s. 165). Vuorovaikutusosaaminen on inhimillinen osaamisrakenne ja yksi tapa jäsentää sitä on jakaa se kognitiiviseen, affektiiviseen ja behavioraaliseen ulottuvuuteen (Spitzberg, 2015, s. 563–564). Viestintäarkuus voidaan tunnistaa kuuluvaksi vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen. Vuorovaikutusosaamisen avulla yksilöiden on mahdollista hallita viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä tunteita (Sawyer & Richmond, 2015, s. 206). Näin ollen vuorovaikutusosaaminen voidaan nähdä mahdollisena keinona koetun viestintäarkuuden hallintaan.

Vuorovaikutusosaamisen kognitiivinen ulottuvuus merkitsee tietoa ja ymmärrystä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä prosesseista, jotka liittyvät viestintään ja vuorovaikutukseen (Backlund & Morreale, 2015, s. 26; Spitzberg, 2015, s. 564). Tähän ulottuvuuteen kuuluvat muun muassa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä tavoitteen muotoilu, näkökulman valitseminen sekä sääntöjen, tapojen ja normien huomioiminen (Spitzberg, 2015, s. 564). Kognitiivinen ulottuvuus käsittää myös metakognitiiviset taidot, kuten kyvyn oman osaamisen arviointiin (Kokkonen & Koponen, 2020, s. 13). Esimerkiksi johtajan kyky tarkastella ja arvioida omaa viestintäänsä ja vuorovaikutustaan sekä siihen liittyviä tunteita, kuten kokemaansa viestintäarkuutta, voitaisiin mahdollisesti nähdä keskeisenä keinona myös näiden tunteiden hallintaan. Muiden motivointi ja rakentavan palautteen antaminen ovat niin ikään kognitiivisesti taitavan viestijän kykyjä (Horila, 2020, s. 166), joilla voitaisiin nähdä olevan tärkeä rooli erityisesti johtajien vuorovaikutusosaamisessa.

Affektiivisellä ulottuvuudella viitataan viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvään asenteeseen ja kokemukseen (Spitzberg, 2015, s. 563–564) eli esimerkiksi motivaatioon ja rohkeuteen viestiä ja olla vuorovaikutuksessa. Nonverbaalinen ilmaisukyky sekä tunteiden säätely eli esimerkiksi empatia nähdään osana affektiivista ulottuvuutta, kuten myös

viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä pelko tai ahdistus eli viestintäarkuus (Spitzberg, 2015, s. 563–564). Affektiivinen ulottuvuus on ratkaisevassa roolissa, sillä vuorovaikutusosaaminen voi tulla näkyväksi vain silloin, kun yksilöllä on vuorovaikutusasetusta ilmentävää halua, uskallusta tai motivaatiota viestiä ja olla vuorovaikutuksessa (Valkonen, 2003, s. 37). Viestintäarkuuden voitaisiin siis nähdä haastavan johtajan vuorovaikutusosaamista esimerkiksi silloin, jos johtajalla ei olisi kokemansa viestintäarkuuden takia riittävää uskallusta viestiä kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Toisaalta koetun viestintäarkuuden kautta voi tulla tietoiseksi omista kehittämisen kohteistaan ja siten se voi mahdollistaa vuorovaikutusosaamisen vahvistumisen. Vuorovaikutusosaaminen ei siis ole staattinen ominaisuus, vaan sitä on mahdollista kehittää.

Behavioraalinen ulottuvuus tarkoittaa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää käyttäytymistä ja taitoa (Spitzberg, 2015, s. 564). Ulottuvuus kuvaa viestijöiden konkreettista toimintaa eli tekee välittömästi näkyväksi viestintään ja vuorovaikutuksen liittyvän osaamisen (Horila, 2018, s. 17). Nämä vuorovaikutustaidot ovat osoitus viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvästä ymmärryksestä ja asenteesta (Horila, 2020, s. 167). Vaatimukset viestintä- ja vuorovaikutustaidoista ja niiden painotuksista vaihtelevat aina tilanteiden ja ammattien mukaan (Horila, 2020, s. 167), jolloin johtajien vuorovaikutusosaamisessa voitaisiin nähdä painottuvan erityisesti esimerkiksi kuuntelemisen, neuvottelun ja päätöksenteon taidot.

Vuorovaikutusosaaminen voidaan siis määritellä viestintään ja vuorovaikutukseen liittyväksi tiedoksi, asenteeksi ja taidoksi. Valkonen (2003, 26) on nostanut etiikan ja moraalin vuorovaikutusosaamisen neljänneksi ulottuvuudeksi tiedon, asenteen ja taidon rinnalle. Etiikalla ja moraalilla viitataan vuorovaikutusosaamisen ulottuvuutena viestinnän eettisten periaatteiden noudattamiseen viestinnässä ja vuorovaikutuksessa (Valkonen, 2003, s. 26). Etiikkaa pidetään erityisen tärkeänä johtamisessa, sillä johtajalla on valta-asemansa myötä mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa laajasti eri asioihin, kuten johdettavan yksilölliseen identiteettiin tai kokonaisen organisaation kulttuuriin (Barge, 1994b). Tässä työssä tarkastellaan johtajan vuorovaikutusosaamista työssään, joten on perusteltua ottaa myös eettinen ulottuvuus huomioon. Näin ollen tässä työssä johtajan vuorovaikutusosaaminen määritellään viestintään ja vuorovaikutukseen liittyväksi tiedoksi, asenteeksi, taidoksi ja etiikaksi.

Hyvä vuorovaikutusosaaminen parantaa hyvinvointia ja ihmisten elämänlaatua (Spitzberg, 2013, s. 127) ja sitä voidaan pitää tarpeellisena jokaisella elämän osa-alueella. Esimerkiksi johtajan hyvä vuorovaikutusosaaminen ei kuitenkaan aina yksinään riitä viestinnän ja vuorovaikutuksen ja siten johtamisen onnistumiseen. Vuorovaikutuksen eri osapuolilla ja asiayhteydellä nähdään tyypillisesti olevan yhteys viestijän vuorovaikutusosaamiseen (Spitzberg & Changnon, 2009, s. 43–44, Horilan, 2018, s. 20 mukaan). Yksilöä voidaan kuitenkin pitää osaavana, vaikka vuorovaikutusta, jonka osapuoli hän on, ei kokonaisuudessaan sellaiseksi voitaisikaan arvioida (Horila & Valo, 2016, s. 51). Tästä on mahdollista päätellä, että esimerkiksi johtajan hyvän vuorovaikutusosaamisen ei siis voida nähdä suoraan ennustavan johtamisen toteutumista ja siinä onnistumista. Johtajaa voidaan kuitenkin pitää viestinnässään ja vuorovaikutuksessaan osaavana, vaikka johtamista ei sellaiseksi voitaisikaan arvioida.

Vuorovaikutusosaaminen on subjektiivinen ilmiö eli se on aina joko vuorovaikutusosapuolen tai jonkun ulkopuolisen arvio viestinnän ja vuorovaikutuksen tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta (Spitzberg, 2015, s. 562). Vuorovaikutusosaamista voidaan siis tarkastella sekä yksilöllisenä kokemuksena omasta kyvykkyydestä että ulkopuolisten arvioina viestinnän ja vuorovaikutuksen tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta (Backlund & Morreale, 2015, s. 19–20). Tässä työssä johtajien vuorovaikutusosaamista mahdollisena työssään kokemansa viestintäarkeuden hallinnan keinona keskitytään tarkastelemaan johtajien yksilöllisinä kokemuksina omasta osaamisestaan. Vain sekä tehokasta että tarkoituksenmukaista vuorovaikutusta voidaan pitää osaavana (Spitzberg, 2013, s. 130).

Tehokkuudella viitataan siihen, missä määrin viestinnässä ja vuorovaikutuksessa saavutetaan haluttuja tuloksia, jotka perustuvat viestijän tai vuorovaikutuksen osapuolten omiin tavoitteisiin (Spitzberg, 2015, s. 562). Arvion viestinnän ja vuorovaikutuksen tehokkuudesta voidaan katsoa syntyvän tavoitteiden ja tulosten vertaamisesta keskenään. Tavoitteet voivat olla sekä yksilöllisiä että suhteeseen liittyviä (Horila, 2020, s. 169). Tehokkaan viestinnän avulla johtajat pyrkivät luomaan johdettavilleen sellaisen työympäristön, jossa johdettavat voivat olla työssään mahdollisimman tuotteliaita (Mikkelsen ym., 2021, s. 604). Esimerkiksi johtajan kokeman viestintäarkeuden aiheuttaman epäselvän tai puutteellisen viestinnän

voitaisiin ajatella haastavan johtajan viestinnän tehokkuutta ja siten johtamisen onnistumista. Yleensä viestijä tai vuorovaikutuksen osapuolet ovat itse parhaita arvioimaan viestinnän ja vuorovaikutuksen tehokkuutta, sillä heillä on usein myös paras tieto kulloisistakin viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä tavoitteistaan (Spitzberg, 2015, s. 562).

Tarkoituksenmukaisuudessa on kyse siitä, missä määrin viestintä ja vuorovaikutus tietyssä tilanteessa nähdään kontekstiinsa sopivaksi (Spitzberg, 2015, s. 562). Vastoin tehokkuuden arviointia, vuorovaikutustilanteen ulkopuoliset tarkastelijat ovat yleensä kyvykkäimpiä arvioimaan viestinnän ja vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuutta, sillä heillä on mahdollisuus nähdä viestintä- ja vuorovaikutustilanteet kokonaisuuksina (Spitzberg, 2015, s. 562). Johtajien voitaisiin ajatella arvioivan oman viestintänsä tarkoituksenmukaisuutta esimerkiksi vuorovaikutuksen ulkopuolisilta osapuolilta saamansa palautteen perusteella.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen tehokkuutta arvioitaessa tarkastelun keskiössä voidaan ajatella olevan erityisesti vuorovaikutusosaamisen affektiivisen ulottuvuuden tekijät, kuten asenne viestintää ja vuorovaikutusta kohtaan. Tutkimuksissa on havaittu vahva yhteys myönteisen viestintä- ja vuorovaikutusasenteen ja tiimien tehokkuuden välillä, jolloin esimerkiksi johtajan myönteisen viestintä- ja vuorovaikutusasenteen on havaittu edesauttavan sekä johtamisen tehokkuutta että koko tiimin sisäistä ilmapiiriä (Sawyer & Richmond, 2015, s. 200–201). Toisaalta taas viestintä- ja vuorovaikutusasennetta haastavien kielteisten tunteiden kuten pelon tai ahdistuksen eli esimerkiksi koetun viestintäarkeuden on havaittu vaikuttavan kielteisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen tehokkuuteen (Sawyer & Richmond, 2015, s. 201), jolloin sitä voidaan pitää haasteena niin johtajan vuorovaikutusosaamisen kuin myös johtamisen onnistumiselle.

Viestintäarkeus ja siihen liittyvät pelon ja ahdistuksen tunteet voivat vaikeuttaa yksilöiden vuorovaikutusosaamisen toteutumista käytännössä, kuten esimerkiksi viestintään ja vuorovaikutukseen osallistumista, vaikka he muuten olisivatkin halukkaita ja kyvykkäitä kyseiseen toimintaan (Sawyer & Richmond, 2015, s. 203). Toisaalta vuorovaikutukseen liittyvät kielteiset tunnetilat eivät suinkaan aina ole turhia, vaan niistä voi joskus olla jopa hyötyä (Sawyer & Richmond, 2015, s. 206). Siinä missä kokemus viestintäarkeudesta saattaa haastaa johtajan käsitystä omasta vuorovaikutusosaamisestaan se voi myös esimerkiksi saada

hänet valmistautumaan ahdistavan tuntuisiin viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin ennalta entistä paremmin tai reflektoimaan omaa toimintaansa jälkeenpäin. Tällöin johtajan vuorovaikutusosaaminen voi kehittyä ja johtamisessa on mahdollista onnistua entistä paremmin.

2.3 Viestintäarkuus johtajan työssä

Koettu viestintäarkuus voi olla yhteydessä vuorovaikutusosaamisen toteutumiseen (McCroskey, 2005, s. 87). Toisaalta vuorovaikutusosaamisen avulla on mahdollista hallita tunteita (Sawyer & Richmond, 2015, s. 206), kuten koettua viestintäarkuutta. McCroskeyn (2005, 79) mukaan viestintäarkuus (*communication apprehension, CA*) merkitsee todelliseen tai ennakoituun viestintään ja vuorovaikutukseen toisen henkilön tai ryhmän kanssa liittyvää yksilön pelkoa tai ahdistusta. Viestintäarkuus on yksilön sisäinen kokemus, joka saattaa toisinaan olla ulkopuolisten havaittavissa (McCroskey, 2005, s. 85). Tässä työssä viestintäarkuutta tarkastellaan yksilöllisenä kokemuksena. Viestintäarkuus voi aiheuttaa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää fysiologista vireytymistä, jonka yksilöt usein tulkitsevat ja sanoittavat arkikielessä jännittämiseksi (Almonkari, 2007, s. 29–30). Tämä vireytyminen tai jännittäminen voi sekä parantaa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää kapasiteettia että heikentää sitä (McCroskey, 2005, s. 87). Viestintäarkuudella tarkoitetaan tässä työssä todelliseen tai ennakoituun työelämän viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää yksilön henkilökohtaista kokemusta epämukavuudesta ja sitä lähestytään johtajina työskentelevien yksilöiden merkityksenantoina omille kokemuksilleen.

Aiemmin tutkimuksissa viestintäarkuuden vastakohtana on pidetty viestintärohkeutta (*courageous communication*) eli yksilön rohkeaa suhtautumista viestintään ja vuorovaikutusta kohtaan. Viestintäarkuuden ja -rohkeuden välinen ero on kuitenkin paradoksaalinen, sillä viestintärohkea yksilö saattaa rohkeasta viestinnästään huolimatta kokea viestintäarkuutta (Barge, 1994a, Jablinin, 2006, s. 109 mukaan). Saman yksilön voidaan siis nähdä kokevan sekä viestintäarkuutta että -rohkeutta (Jablin, 2006, s. 109) esimerkiksi viestintä- ja vuorovaikutustilanteesta tai -kontekstista riippuen.

Viestintäarkuatua voidaan tarkastella piirretyyppisenä, kontekstisidonnaisena, henkilö- tai ryhmäsidonnaisena sekä tilannekohtaisena (McCroskey, 2005, s. 79). Piirretyyppisellä viestintäarkuatulla (*traitlike CA*) tarkoitetaan yksilön persoonallisuuteen pohjautuvaa taipumusta suhtautua viestintään ja vuorovaikutukseen vaihtelevissa konteksteissa ja tilanteissa (McCroskey ym., 2009, s. 107). Piirretyyppinen viestintäarkaus on luonteenpiirteen kaltainen suhteellisen pysyvä ominaisuus, jonka muuttaminen nähdään mahdollisena, mutta vaikeana (McCroskey, 2005, s. 80). Mikäli esimerkiksi johtajalla nähtäisiin olevan piirretyyppistä viestintäarkuatua, hänen henkilökohtainen ominaisuutensa olisi tällöin kokea todelliset tai ennakoituvat viestintä- ja vuorovaikutustilanteet yleisesti pelottavina tai ahdistavina.

Kontekstisidonnainen viestintäarkaus (*context-based CA, generalized-context CA*) liittyy nimensä mukaisesti viestintään ja vuorovaikutukseen tietyssä kontekstissa, jolloin kontekstin vaihtuessa kokemus viestinnästä ja vuorovaikutuksesta voi olla täysin erilainen (McCroskey, 2005, s. 80–81). Julkisen puhumisen yhteydessä syntyvä esiintymisjännitys on perinteinen esimerkki kontekstisidonnaisesta viestintäarkuatusta (McCroskey ym., 2009, s. 107). Johtajan työssä kontekstisidonnaista viestintäarkuatua voitaisiin katsoa ilmenevän myös mahdollisesti esimerkiksi interpersonaalisisissa vuorovaikutustilanteissa johdettavien kanssa tai oman tiimin keskinäisissä tapaamisissa, kuten viikkopalaverissa.

Henkilö- tai ryhmäsidonnainen viestintäarkaus (*audience-based CA, person-group CA*) ilmenee viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tiettyjen henkilöiden tai ryhmien kanssa (McCroskey, 2005, s. 82). Tällöin viestintä- ja vuorovaikutustilanteella tai asiayhteydellä ei ole merkitystä, vaan ainoa koetun viestintäarkuatun suhteen merkitsevä asia on viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät osapuolet (McCroskey ym., 2009, s. 108). Tutkimusten mukaan ihmiset kokevat yleensä henkilö- tai ryhmäsidonnaista viestintäarkuatua enemmän ollessaan vuorovaikutuksessa tuntemattomien ihmisten kanssa verrattuna vuorovaikutukseen tuttujen ihmisten kanssa (McCroskey, 2005, s. 83). Toisaalta viestintä ja vuorovaikutus kollegoiden tai muiden vertaisten kanssa saattaa aiheuttaa joillekin ihmisille viestintäarkuatua (McCroskey ym., 2009, s. 108). Työelämässä henkilö- tai ryhmäsidonnaisen viestintäarkuatun voitaisiin nähdä liittyvän myös esimerkiksi vuorovaikutusosapuolten asiantuntijuuteen tai hierarkkiseen

asemaan. Johtaja saattaisi esimerkiksi kokea viestintäarkuutta keskustellessaan johdettavansa kanssa itselleen vieraasta, mutta tämän johdettavan asiantuntijuuden ytimessä olevasta aiheesta. Toisaalta johtajan voitaisiin myös ajatella kokevan viestintäarkuutta esimerkiksi ollessaan vuorovaikutuksessa organisaation ylimmän johdon kanssa pelkästään tämän hierarkkisen aseman vuoksi.

Tilannesidonnainen viestintäarkuus (*situational CA, state CA*) tulee esiin viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tietyssä tilanteessa, tiettyyn aikaan ja tietyn henkilön tai ryhmän kanssa (McCroskey, 2005, s. 83) eli siihen liittyy useampi muuttuja. Käytännössä kaikki ihmiset kokevat tilannesidonnaista viestintäarkuutta jossain vaiheessa elämäänsä (McCroskey, 2005, s. 83). Esimerkiksi johtajan pyytäessä tapaamista organisaation ylimmän johdon kanssa hän voisi olla kokematta tapaamista kohtaan viestintäarkuutta, mutta mikäli pyyntö tapaamiseen tulisikin suoraan ylimmältä johdolta, saattaisi johtaja yhtäkkiä kokeakin tapaamiseen liittyen viestintäarkuutta. Tilannesidonnaisen viestintäarkuuden voitaisiin toisaalta katsoa liittyvän myös esimerkiksi johtajan tehtäviin edustaa organisaatiota erilaisissa ennalta arvaamattomissa kriisitilanteissa.

Viestintäarkuutta kokevia yksilöitä saatetaan pitää hiljaisina ja ujoina, vaikka todellisuudessa heillä olisikin halua viestiä ja olla vuorovaikutuksessa (Sawyer & Richmond, 2015, s. 203). Viestintäarkuus on kuitenkin vain tunne, joka haastaa toimintaa eli viestintää ja vuorovaikutusta, kun taas ujous on persoonallisuus, joka tulee näkyväksi käyttäytymisessä, jossa viestintää ja vuorovaikutusta vältetään kokonaan (Sawyer & Richmond, 2015, s. 203). Tunteiden rooli viestintäkäyttäytymisessä onkin usein aliarvioitu (Fairhurst, 2011, s. 13), jolloin huono tunteiden säätely voi vaikuttaa sekä omaan käsitykseen että ulkopuolisten arvioihin vuorovaikutusosaamisesta (Sawyer & Richmond, 2015, s. 206). Tästä syystä viestintäarkuuden kokemukset ja niiden yhteys johtajien vuorovaikutusosaamiseen olisi erityisen tärkeää tunnistaa ja tiedostaa sekä sitä kautta tehdä näkyväksi.

Viestintäarkuuden kokemusten ja sen aiheuttamien vaikutusten voidaan katsoa vaihtelevan viestintäarkuuden eri tyyppien mukaan ja lisäksi olevan hyvin yksilöllisiä. Ainoa viestintäarkuuden vaikutus, jonka nähdään koskevan kaikkia viestintäarkuutta kokevia yksilöitä riippumatta viestintäarkuuden tyypistä, on viestintäarkuutta kokevan yksilön

sisäinen kokemus epämukavuudesta (McCroskey ym., 2009, s. 120). Tämä epämukavuus voi saada yksilöissä aikaan fysiologista vireytymistä, mutta vireytymisen taso ja sen vaikutukset ovat hyvin yksilöllisiä (McCroskey ym., 2009, s. 120). Toisaalta viestintäarkeuden ja sen mahdollisesti aiheuttaman vireytymisen voidaan ajatella aiheuttavan myös ulkoisia ihmisen käyttäytymiseen heijastuvia vaikutuksia, jotka saattaisivat olla toisten ihmisten havaittavissa. Viestintäarkeuden ulkoisiksi vaikutuksiksi on tunnistettu: viestinnän välttäminen, viestinnästä vetäytyminen, viestinnän keskeytys ja liiallinen viestintä (McCroskey ym., 2009, s. 121). Tässä työssä keskitytään kuitenkin tarkastelemaan johtajien omia henkilökohtaisia kokemuksiaan viestintäarkeudesta ja sen hallinnasta työssään.

Mitä enemmän ihminen kokee viestintäarkeutta, sitä epätodennäköisempää on, että hän aloittaa tai osallistuu viestintään ja vuorovaikutukseen (McCroskey ym., 2009, s. 121). Viestintäarkeus nähdäänkin usein kielteisenä vuorovaikutusilmiönä (Spitzberg & Cupach, 2007, s. 9) ja sen aiheuttamia epäsuotuisina pidettyjä vaikutuksia on tunnistettu useita. Työelämässä koetun viestintäarkeuden on todettu muun muassa heikentävän tiimien suorituskykyä (Cardon ym., 2022, s. 67) sekä osallisuuden ja tasa-arvon toteutumista organisaatioissa (Bernstein, Bulger, Salipante & Weisinger, 2019, s. 397). Johtajien kokeman viestintäarkeuden on esimerkiksi havaittu hankaloittavan johdettavien päätöksentekoon mukaan pääsemistä organisaatioissa (Russ, 2013, s. 344).

Viestintäarkeuden kaltaiset kielteiset tunteet voivat kuitenkin tuottaa kokijalleen myös hyötyä (Sawyer & Richmond, 2015, s. 206). Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvien pelon ja ahdistuksen tunteiden myötä yksilöt saattaisivat esimerkiksi olla viestinnässään ja vuorovaikutuksessaan aiempaa suunnitelmallisempia, jolloin viestintä ja vuorovaikutus voisi toteutuessaan olla entistä tehokkaampaa ja tarkoituksenmukaisempaa. Viestintäarkeuden kokemusten voitaisiin myös katsoa saavan yksilöt reflektoimaan omaa viestintäänsä ja vuorovaikutustansa syvällisemmin jälkikäteen, jolloin vuorovaikutusosaamisen kehittyminen mahdollistuisi. Erityisesti johtamisessa kyky itsereflektointiin ja oman käytöksen kontrollointiin on keskeistä (Fairhurst, 2011, s. 12). Kielteisenä koetut viestintäarkeuden aiheuttamat epämukavuuden kokemukset voidaankin siis nähdä myös myönteisessä valossa. Tässä työssä viestintäarkeuden ilmiötä pyritäänkin lähestymään mahdollisimman neutraalisti keskittyen johtajien itsensä antamiin merkityksiin omille kokemuksilleen.

Työelämässä viestintäarkuus on yleistä ja sitä koetaan laajasti erilaisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa, kuten interpersonallisissa kohtaamisissa, tiimin keskinäisissä tapaamisissa ja esiintymistilanteissa (Cardon ym., 2022, s. 66). Johtajien voidaan ajatella kohtaavan työssään jatkuvasti erilaisia viestintä- ja vuorovaikutustilanteita, jotka saattavat olla täysin spontaaneja tai ennalta tarkkaan suunniteltuja. Johtajien työtehtäviin voidaan katsoa liittyvän myös viestintäarkuuden kokemuksille altistavaa vastuuta ja edustamista, jolloin esimerkiksi kriisitilanteessa johtajan tulisi kantaa vastuu tapahtumista ja edustaa organisaatiotaan välittömästi kaikissa olosuhteissa. Toisaalta taas esimerkiksi johtajakollegoiden kahdenvälisessä tapaamisessa johtajien tulisi tuoda oma asiantuntijuutensa esiin ja samalla vertautua toisiinsa. Interpersonaalisten tilanteiden onkin todettu aiheuttavan eniten viestintäarkuutta työssäkäyville ihmisille (Cardon ym., 2022, s. 66). Viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin johtajien työssä voidaan siis ajatella liittyvän monia ja eri vaatimuksia ja odotuksia. Näin ollen on mielenkiintoista selvittää, millaisia yksilöllisiä viestintäarkuuden kokemuksia nämä erilaiset tilanteet ja kohtaamiset sekä niihin liittyvät muuttujat saavat johtajissa aikaan ja millaisin tavoin he näitä kokemuksia työssään hallitsevat.

Viestintäarkuutta on tutkittu myös suhteessa uran kestoon, jolloin on havaittu, että viestintäarkuutta vähentäviä tekijöitä ovat korkeampi ikä sekä pidempi työkokemus erityisesti johtamiseen ja esiintymiseen liittyvissä tehtävissä (Marcel, 2019, s. 522). Tutkimusten mukaan viestintäarkuutta kokevat enemmän he, joilla on vähemmän hierarkkista valtaa (Cardon ym., 2022, s. 55). Tästä voidaan päätellä, että johtajina työskentelevien henkilöiden viestintäarkuus luultavasti vähenee uran edetessä ja hierarkkisen aseman vahvistuessa. Edelleen on kuitenkin olemassa mahdollisuus sille, että myös johtajat kohtaavat työssään viestintäarkuuden kokemuksia. Näin ollen on mielenkiintoista kartoittaa myös johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta työssään sen sijaan, että oletettaisiin heidän olevan kokematta näitä inhimillisiä tunteita pelkästään asemansa tai kestoiltaan pitkän uransa vuoksi. Tutkittaessa johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta työssään, kyvyn tuon kokemuksen hallintaan voidaan päätellä johtajan valta-aseman vuoksi olevan keskeinen ja ilman sitä johtajana työskentely voidaan nähdä erityisen haasteellisena.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on kuvata ja ymmärtää johtajien kokemuksia viestintäarkeudesta työssään sekä heidän tapojaan hallita sitä. Tähän tavoitteeseen pyritään kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

- 1) Millaista viestintäarkeutta johtajat kokevat työssään?
- 2) Millaisia merkityksiä johtajat antavat työssään kokemalleen viestintäarkeudelle?
- 3) Millaisin tavoin johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkeutta?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään niitä tilanteita, tekijöitä ja tunteita, joita johtajien työssään kokemaan viestintäarkeuteen liittyy. Johtajien työtehtäviin voidaan ajatella sisältyvän useita vaihtelevia mahdollisille viestintäarkeuden kokemuksille altistavia viestintä- ja vuorovaikutustilanteita, joiden moninaisuutta pyritään tämän tutkimuskysymyksen avulla havainnollistamaan. Kysymyksen tarkoituksena on myös kartoittaa erilaisia johtajien kokeman viestintäarkeuden taustalla olevia tekijöitä. Lisäksi tutkimuskysymyksen avulla pyritään kuvaamaan tunteiden tasolla johtajien sanoituksia omille henkilökohtaisille kokemuksilleen viestintäarkeudesta työssään. Tällöin pyritään ymmärtämään viestintäarkeuden kokemuksia mahdollisimman tarkasti ja kattavasti, jotta voidaan hahmottaa sitä, miltä viestintäarkeus johtajista itsestään konkreettisesti tuntuu.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään hahmottamaan johtajien itsensä antamia merkityksiä työssään kokemalleen viestintäarkeudelle. Tämän tutkimuskysymyksen kautta pyritään ymmärtämään sitä, millaisena johtajat näkevät viestintäarkeuden kokemusten merkityksen työssään eli miten he henkilökohtaisesti kokevat ja kuvailevat sen heijastuvan heidän omiin kokemuksiinsa työssään suoriutumisestaan.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on kartoittaa johtajien tapoja, joiden avulla he pyrkivät hallitsemaan työssään kokemaansa viestintäarkeutta ja sen mahdollista heijastumista

heidän omaan toimintaansa. Kyseisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään kuvaamaan johtajien näkemyksiä omista kyvyistään ja keinoistaan hallita viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä epämukavuuden kokemuksia työssään.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat johtajien subjektiiviset kokemukset viestintäarkuudesta työssään. Viestintäarkuus on tutkimuksen kohteena oleva vuorovaikutusilmiö, jota työssä lähestytään kokemuksena. Viestintäarkuudella tarkoitetaan tässä työssä McCroskeytä ym. (2009, 120) mukaillen ennakoitua tai todelliseen viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää epämukavuuden kokemusta. Viestintäarkuudesta kokemuksena on mahdollista saada tietoa ainoastaan sen kokijalta itseltään (McCroskey ym., 2009, s. 120), joten viestintäarkuuden kokemuksen voidaan ajatella olevan yksilön tulkinta omille tunteilleen. Viestintäarkuuden kokemusten voidaan tällöin katsoa olevan hyvin yksilöllisiä ja siten ainutlaatuisia, joten johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta voidaan pitää erityisen mielenkiintoisena tutkimuskohteena.

Tässä työssä tutkittavat ovat johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Johtaminen työelämässä on työn konteksti, jossa tutkittavaa ilmiötä eli viestintäarkuutta tarkastellaan. Tässä työssä johtaminen määritellään viestinnäksi ja vuorovaikutukseksi ja johtajan työhön nähdään kuuluvan hierarkkista valtaa (Mikkola, 2020, s. 123, 126) ja erilaisia odotuksia (Horila, 2018, s. 27) niin johdettavilta, mahdollisilta omilta johtajilta kuin myös organisaation ulkopuolisilta tahoilta. Johtajien työhön voidaan katsoa kuuluvan myös esimerkiksi neuvottelua, päätöksentekoa sekä laajoista kokonaisuuksista, kuten oman tiimin tai koko organisaation edusta huolehtimista. Tällaisten edellytysten varjoon saattaa toisinaan jäädä viestintäarkuudeksi tunnistettavia inhimillisiä kokemuksia. Koska johtajilla on työssään paljon vastuuta, heidän kokemansa viestintäarkuuden tutkimista ja näkyväksi tekemistä voidaan pitää erityisen merkityksellisenä. Valta-asemansa vuoksi johtajien kokemalla viestintäarkuudella voidaan nähdä potentiaalisesti laaja ja ratkaiseva yhteys niin yksittäisiin johdettaviin kuin myös tiimeihin ja kokonaisiin organisaatioihin.

3.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tämän opinnäytetyön tutkimusote oli laadullinen, sillä tarkastelun kohteena olivat johtajien subjektiiviset kokemukset viestintäarkuudesta työssään. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 73), jolloin tässä tapauksessa laadullisen tutkimuksen avulla pyrittiin kuvaamaan ja ymmärtämään johtajien työssään kokemaa viestintäarkuutta sekä heidän tapojaan hallita sitä.

Aineistonkeruumenetelmänä työssä oli haastattelu. Haastattelu sopi työn aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista kartoittaa työn kiinnostuksen kohteena olevia tutkittavien henkilökohtaisia kokemuksia viestintäarkuudesta. Haastattelun avulla on mahdollista saada yksilön henkilökohtainen raportti omista sisäisistä kokemuksistaan viestintäarkuudesta ja se on siten yksi mahdollinen tapa tutkia viestintäarkuutta (McCroskey ym., 2009, s. 120). Haastatteluun on myös mahdollista valita vain sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 65). Tässä työssä haastatteluun osallistumisen edellytyksenä esitettiin työskentely johtajana sekä kokemus viestintäarkuudesta työssä. Haastattelu antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda omia henkilökohtaisia näkemyksiään mahdollisimman vapaasti esiin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 32).

Haastattelussa haastattelijan ja haastateltavan on mahdollista käydä merkityskeskustelua tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman tarkkojen tulkintojen tekemiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 64). Viestintäarkuus saattoi olla haastateltaville suhteellisen tuntematon käsite, joten sen merkityksen jakaminen keskustelun avulla haastattelun aikana oli hyödyllistä tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Viestintäarkuuden merkitys pyrittiin jakamaan muun muassa siten, että haastattelukysymykset purettiin keskustelun kautta mahdollisimman ymmärrettävään muotoon ja tarvittaessa sekä haastattelijalla että haastateltavalla oli mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä kulloisenkin tarpeen vaatimalla tavalla. Näin ollen esimerkiksi laadullinen kysely viestintäarkuuden kokemuksista ei välttämättä olisi tuottanut niin monipuolista ja luotettavaa aineistoa aiheesta, kuin keskustelunomainen haastattelu. Haastattelun tavoitteena on kerätä sellainen aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä perusteltuja päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä eli tässä tapauksessa viestintäarkuudesta (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 66).

Tarkemmin kyseessä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat muodostetaan kyseisen tutkimuksen taustateorian ja -käsitteiden avulla ja ne ovat kaikille haastateltaville samat (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 67). Teemahaastattelu sopi käytettäväksi tähän työhön, sillä sen avulla oli mahdollista löytää vastaus tiettyyn tutkimustehtävään, toisin kuin esimerkiksi syvähaastattelu, jossa vain haastattelun aiheena oleva ilmiö olisi ollut ennalta määritelty (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 66). Puolistrukturoitu tarkoittaa sitä, että haastattelun aihealueita ja kysymyksiä on suunniteltu etukäteen (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori & Aho, 2017, s. 17), mutta haastattelijalla on kuitenkin mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä, vaihtaa niiden järjestystä ja käydä merkityskeskustelua haastattelun aikana haastateltavien kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 64).

Teemahaastattelussa kysymykset kohdistuvat ennalta määriteltyihin teemoihin (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 67). Tässä työssä haastattelun teemoja oli yhteensä kolme ja ne olivat: *viestintäarkuus johtajan työssä*, *viestintäarkuuden kokemus* ja *viestintäarkuuden hallinta johtamisessa*. Nämä teemat johdettiin työn taustateorian ja -käsitteiden avulla tutkimuskysymysten pohjalta.

Viestintäarkuus johtajan työssä -teeman kohdalla haastateltavilta kysyttiin muun muassa sitä, millaisissa työtehtävissä he kokevat viestintäarkuutta, miten he kokevat johtajan aseman vaikuttavan heidän kokemuksiinsa viestintäarkuudesta ja miten he näkevät viestintäarkuuden kokemusten heijastuvan heidän kokemuksiinsa työssään suoriutumisesta. Kyseisen teeman ja siihen liittyvien kysymysten avulla pyrittiin kartoittamaan johtajien viestintäarkuuden kokemuksiin liittyviä tilanteita, tekijöitä ja merkityksiä. *Viestintäarkuuden kokemus* -teeman avulla pyrittiin selvittämään, miltä viestintäarkuuden kokemus johtajista tuntuu ja miten he itse kokevat sen heijastuvan heidän toimintaansa työssään johtajina. Tällöin haastateltavia pyydettiin esimerkiksi kuvailemaan viestintäarkuuden kokemukseen liittyviä tunteita, sekä sitä miten he kokevat viestintäarkuuden kokemusten toisaalta haastavan ja toisaalta edistävän heidän työtään johtajina. *Viestintäarkuuden hallinta johtamisessa* -teeman kohdalla haastateltavilta kysyttiin muun muassa sitä, millaista osaamista heillä on hallita työssään kokemaansa viestintäarkuutta sekä heidän näkemystään viestintäarkuuden hallinnan merkityksestä työn kannalta. Tämän teeman avulla pyrittiin selvittämään johtajien tapoja

hallita työssään kokemaansa viestintäarkkuutta.

Varsinaisten haastatteluteemojen ja -kysymysten lisäksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lopuksi avoimesti, mitä muuta he haluaisivat kertoa tai jakaa viestintäarkkuudesta johtajan työssä. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus kertoa viestintäarkkuuden kokemuksiin kuvaavista esimerkkitalanteista mahdollisimman monipuolisen ja kattavan haastatteluaineiston varmistamiseksi.

3.3 Haastattelujen toteutus ja haastateltavat

Haastateltavien haku

Haastateltavat haettiin harkinnanvaraisella otannalla opinnäytetyön tekijän omista verkostoista, kuten LinkedIn:in kautta olemassa olevista työelämän verkostoista ja verkostojen verkostoista. Haastateltaviksi soveltuivat sellaiset henkilöt, jotka työskentelivät organisaatioissa johtotehtävissä ja joilla oli kokemusta viestintäarkkuudesta työhönsä liittyvistä viestintä- ja vuorovaikutustilanteista. Sekä johtotehtävissä toimiminen että kokemus viestintäarkkuudesta esitettiin haastateltaville haastatteluun osallistumisen edellytyksinä haastattelukutsun yhteydessä.

Haastateltavat kontaktoitiin haastattelukutsun muodossa pääasiassa sähköpostitse. Osalle haastateltavista lähetettiin kuitenkin tiivistetty haastattelukutsu ensin LinkedIn:issä tai WhatsApp:issa yksityisviestillä tai se esitettiin suullisesti puhelimesta, sillä kaikkien mahdollisiksi haastateltaviksi ajateltujen henkilöiden sähköpostiosoite ei ollut ennalta työn tekijän tiedossa. Tiivistettyyn haastattelukutsuun myöntävästi vastanneille ja sähköpostiosoitteensa luovuttaneille palattiin asiaan sähköpostitse kertomalla lisätietoa haastattelusta varsinaisen haastattelukutsun muodossa.

Sähköpostissa varsinaisessa haastattelukutsussa kaikille haastateltaville kerrottiin tarkasti tutkimukseen osallistumisen edellytyksistä, viestintäarkkuuden käsitteestä, tutkimuksen kulusta sekä haastattelun vapaaehtoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Jokaiselle haastateltavalle

toimitettiin ennakkoon seuraavat lomakkeet: tietosuojailmoitus, tiedote tutkimuksesta ja suostumus henkilötietojen käsittelyyn. Jokainen haastateltava palautti suostumus henkilötietojen käsittelyyn -lomakkeen ennen haastattelua allekirjoitettuna.

Haastattelurunko jaettiin haastateltaville etukäteen, jotta heille tarjoutui mahdollisuus valmistautua haastatteluun perehtymällä haastattelun aiheeseen etukäteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 65). Tätä työtä varten tehtiin kaksi haastattelurunkoa, joista toinen oli haastattelijalla käytössä oleva laajempi esimerkkejä ja keskustelunavauksia sisältävä haastattelurunko ja toinen haastateltaville lähetetty yksinkertaisempi vain teemat ja keskeisimmät kysymykset sisältävä haastattelurunko. Haastattelijan haastattelurunko perustui haastateltavan haastattelurunkoon, mutta oli siitä laajennettu versio mahdollisimman monipuolisen keskustelun käymiseksi ja käytännön asioiden kuten lupien ja äänitallennuksen muistamiseksi.

Haastateltavat

Tätä työtä varten haastateltiin kuutta eri henkilöä. Haastateltavat edustivat erikokoisia sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioita. Haastateltavat edustivat keskenään jokainen eri organisaatiota. Kaikki haastateltavat toimivat edustamissaan organisaatioissa keskijohdon tai ylimmän johdon tasolla, jolloin heidän työtehtäviinsä kuului sekä ihmisten että asioiden johtamista ja sitä kautta niin valtaa kuin myös vastuuta. Haastateltavien tehtävänimikkeitä olivat esimerkiksi henkilöstöjohtaja, hallintojohtaja ja toimitusjohtaja. Haastateltavilla oli haastattelujen pitämisen aikaan työkokemusta johtotehtävissä toimimisesta vähintään viisi kuukautta ja enintään reilut 20 vuotta.

Haastattelukutsuja lähetettiin yhteensä 11 eri henkilölle, joista lopulta yhteensä kuusi henkilöä ilmoittautui haastateltavaksi. Haastattelukutsusta kieltäytyvät jättivät kokonaan vastaamatta kutsuun tai perustelivat päätöstään kieltäytymisestä sillä, että heillä ei ollut kokemusta viestintäarkuudesta työhönsä liittyvistä viestintä- tai vuorovaikutustilanteista tai heillä ei ollut aikaa osallistua haastatteluun.

Haastattelujen toteutus

Kaikki haastattelut toteutettiin viestintäteknologian välityksellä etänä Teams:issa

maantieteellisten etäisyyksien vuoksi tammi-helmikuussa 2024. Kahden haastattelun kohdalla ilmeni teknisiä ongelmia internetyhteyden heikkoudesta johtuen, jonka vuoksi nämä haastateltavat tavoitettiin puhelimitse ja haastattelut vietiin sitä kautta loppuun saakka. Kaikki haastattelut äänitallennettiin erillisellä äänityslaitteella. Jokaisen haastattelun alussa haastattelija varmisti haastateltavalta luvan haastattelun äänitallennukseen, kertoi ääneen aloittavansa äänitallennuksen sekä muistutti anonymiteetin säilyttämisestä äänitallenteen muodossa olevan haastatteluaineiston litteroinnista alkaen.

Kaikkien haastattelujen alussa haastattelija haki yhteyden haastateltavaan kertomalla lyhyesti itsestään ja opinnoistaan. Tämän jälkeen haastattelija pyrki luomaan keskusteluun turvallisen ilmapiirin kertomalla haastattelun luottamuksellisuudesta, aiheen mahdollisesti herättämistä tunteista, haastattelun vapaaehtoisuudesta ja mahdollisuudesta sen keskeyttämiseen milloin tahansa. Lisäksi haastattelija kertoi haastateltavalle vastaanottaneensa allekirjoitetun suostumuslomakkeen ennakkoon. Haastattelujen alussa haastattelija kävi läpi viestintäarkuuden käsitteen määritelmän, jonka pohjalta haastateltavien kanssa pyrittiin luomaan mahdollisimman jaettu merkitys keskustelun aiheesta ja siten varmistamaan haastattelujen luotettavuus. Ennen varsinaisiin haastattelu-teemoihin ja niihin liittyviin kysymyksiin siirtymistä haastateltavilta kysyttiin heidän virallista tehtävänimikettään, työuran kestoa kyseisessä roolissa ja yleisesti johtotehtävissä sekä työnkuvaansa.

Teams:issa toteutetuissa haastatteluissa videokuva mahdollisti muun muassa kuuntelemisen osoittamisen nonverbaalisti ja sen avulla haastattelu voitiin kokea mahdollisimman luonnollisena vuorovaikutustilanteena. Videokuvan avulla haastattelijan oli myös mahdollista havainnoida haastateltavien reaktioita kysymyksiin ja keskusteluun yleensä ja sitä kautta mukauttaa viestintäänsä tarpeen vaatimalla tavalla. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että nonverbaalinen viestintä on aina jollain tavalla rajoittunutta sen ollessa teknologiavälitteistä (Tracy, 2020, s. 189). Teams:in videokuva ei hyödynnetty haastattelujen pitämisen ohella millään muulla tavalla ja tämä annettiin tiedoksi myös kaikille haastateltaville etukäteen toimitetulla tietosuojailmoitus-lomakkeella. Tracyn (2020, 189) mukaan teknologiavälitteisesti toteutetuissa haastatteluissa myös ulkoisten häiriötekijöiden mahdollisuus kasvaa. Esimerkiksi internetyhteyden heikkous ja sen vuoksi kahden haastattelun siirtäminen puheluun voidaan nähdä ulkoisena häiriötekijänä, mutta muuten työn

haastattelujen yhteydessä ei koettu tällaisten häiriötekijöiden aiheuttamaa merkittävää haittaa.

Haastatteluaineiston kuvaus ja käsittely

Äänitallenteita tuli yhteensä kuusi kappaletta ja niiden yhteenlaskettu pituus oli noin kolme tuntia. Yksittäisten äänitallenteiden kesto vaihteli noin 20 minuutista noin 40 minuuttiin. Vain 20 minuutin kestoista haastattelua voidaan pitää ajallisesti lyhyenä ja sen vuoksi sisällöllisesti rajoittuneena. Haastattelija pyrki pitämään sisällöllisesti rikkaita haastatteluja, mutta samalla kunnioittamaan haastateltavien omaa aikaa. Äänitallenteita säilytettiin äänitallentimella sekä vain kyseiseen tarkoitukseen varatulla muistitikulla lukollisessa paikassa. Äänitallennin nollattiin laitelainaamossa palautuksen jälkeen helmikuussa 2024. Muistitikulla äänitallenteita säilytetään, kunnes opinnäytetyö on hyväksytty. Tämän jälkeen äänitallenteet hävitetään.

Äänitallenteet litteroitiin jättämällä tekstimuotoisesta aineistosta pois kaikki sellainen tieto, jonka avulla haastateltavien henkilöllisyyden tai heidän edustamiensa organisaatioiden tunnistaminen olisi voinut olla mahdollista. Äänitallenteet litteroitiin sanatarkasti siten, että aineistosta jätettiin pois haastateltavien huokaukset, tauot, täytesanat kuten ”niinku” sekä yksittäisten sanojen ylimääräiset toistot. Haastatteluiden alussa läpi käydyt äänitallenteille tallentuneet käytännön asiat kuten viestintäarkuuden käsitteen määrittelyt litteroitiin asiata tarkasti, sillä ne toteutuivat pääasiassa haastattelijan monologina, eivätkä siten tuottaneet aineistolle lisäarvoa. Äänitallenteet litteroitiin ilman apuvälineitä siten, että nauha keskeytettiin tietyin väliajoin kirjoittamisen ajaksi ja tarvittaessa joitain kohtia saatettiin toistaa uudelleen. Toistamisen avulla tietojen oikeellisuudesta voitiin varmistua, mikä on tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää (Tracy, 2020, s. 205). Lisäksi haastattelut pyrittiin litteroimaan mahdollisimman nopeasti niiden pitämisen jälkeen, jotta haastatteluaineisto pysyi mahdollisimman laadukkaana (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 190).

Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 53,5 sivua Times New Roman fontilla 12 kirjasinkoolla ja 1,5 rivivälillä. Äänitallenteiden anonymisoituja litteraatteja säilytettiin samalla muistitikulla kuin äänitallenteita sekä sen lisäksi salasanalla ja satunnaisella vahvistetulla tunnistautumisella suojatussa Microsoft One Drivessa. Litteroituun aineistoon lisättiin anonymit tunnistetiedot niiden erottamiseksi toisistaan siten, että yksittäiset

haastatteluaineistot nimettiin kronologisessa järjestyksessä nimillä *H1*, *H2*, *H3* ja niin edelleen.

3.4 Aineiston analyysi teemoittelemalla

Tässä opinnäytetyössä aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti teemoittelemalla. Teemoittelu sopii hyvin käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseen (Suoranta & Eskola, 1998, s. 129), kuten tämän työn tavoitteeseen kuvata ja ymmärtää johtajien työssään kokemaa viestintäarkuutta sekä heidän tapojaan hallita sitä. Vaikka tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, aineiston analyysi teemoittelemalla ei perustu työn teemahaastatteluissa käytettyihin teemoihin. Tämän työn aineiston analyysissä teemoja lähdettiin muodostamaan haastattelujen myötä muodostuneen aineiston pohjalta aineistolähtöisesti.

Aineiston analyysi alkoi perusteellisesta tutustumisesta kerättyyn aineistoon siten, että se luettiin useaan kertaan läpi. Aineistoa ei voi analysoida ilman, että siihen tutustutaan ensin lukemalla (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 150). Aineiston lukemisen ohessa siihen tehtiin merkintöjä maalaamalla niitä kohtia, joiden nähtiin olennaisesti liittyvän työn kiinnostuksen kohteena olevaan ilmiöön (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78). Tällöin aineistoon merkittiin kaikki ne kohdat, joiden nähtiin liittyvän työn tavoitteeseen kuvata ja ymmärtää johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta työssään sekä tapojaan hallita sitä.

Tästä työvaiheesta voidaan puhua myös koodaamisena tai alkuperäisdatan pelkistämisenä eli redusointina, millä tarkoitetaan sitä, että maalatuille kohdille annettiin koodinimiä, jotka toimivat apuna muun muassa aineiston kuvailussa ja jäsentämisessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78–79, 90–91). Koodatuille asiakokonaisuuksille annettiin muun muassa seuraavia koodinimiä: *vuorovaikutuksen osapuoli viestintäarkuuden syynä*, *persoonallisuus viestintäarkuuden syynä* ja *viestintäarkuuden tunnistaminen ja tiedostaminen*. Esimerkiksi *viestintäarkuuden tunnistaminen ja tiedostaminen* koodin saaneissa kohdissa johtajat kuvailivat sitä, miten he hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkuutta viestintäarkuuden kokemusten tunnistamisen ja tiedostamisen avulla. Analyysiyksikkönä koodatuissa kohdissa

oli asiakokonaisuus. Koodaus toteutettiin siten, että yhdelle asiakokonaisuudelle voitiin antaa enintään yksi koodi.

Seuraavaksi oli vuorossa aineiston klusterointi eli ryhmittely, jolloin aineistoon merkittyjä haastateltavien tietynlaisia näkemyksiä edustavia koodeja eli pelkistettyjä ilmaisuja käytiin läpi ja ryhmiteltiin niitä yhdistävien ja erottavien tekijöiden perusteella (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92). Tällöin oli mahdollista vertailla erilaisten ilmiöiden ja teemojen ilmenemistä aineistossa ja esittää aineisto kokonaisuutena vaihtelevia kysymyksenasetteluja (Suoranta & Eskola, 1998, s. 129). Aineiston klusteroinnissa hyödynnettiin erilaisia värikoodeja, jotta aineistosta pystyi selkeämmin erottamaan eri ilmiöitä kuvaavat kohdat. Tämän vertailun ja ryhmittelyn tuloksena samaa ilmiötä tai teemaa kuvaavat koodit liitettiin yhteen ja nimettiin niitä kuvaavin käsittein alateemoiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 92). Esimerkiksi käsitykseen vuorovaikutusosaamisesta liittyvät koodit kuten *viestintäarkuuden tunnistaminen ja tiedostaminen* sekä *reflektointi viestintäarkuuden hallitsemiseksi* yhdistettiin yhdeksi alateemaksi, jolle annettiin nimeksi käsitystä kuvaavasti *tieto ja ymmärrys vuorovaikutuksesta* ja kaikki tätä alateemaa kuvaavat kohdat maalattiin keltaisella.

Alateemoja muodostettiin yhteensä 14 kappaletta ja niitä olivat: *piirretyyppinen viestintäarkuus, kontekstisidonnainen viestintäarkuus, henkilö- tai ryhmäsidonnainen viestintäarkuus, tilannekohtainen viestintäarkuus, viestintäarkuuden psyykkinen kokemus, viestintäarkuuden fyysinen kokemus, viestintäarkuus työn toteuttamista edistävänä, viestintäarkuus työn toteuttamista haastavana, tieto ja ymmärrys vuorovaikutuksesta, vuorovaikutusasenne ja -motivaatio, vuorovaikutuskäyttäytyminen ja -taito, vuorovaikutusetiikka, altistamisen merkitys viestintäarkuuden hallinnassa sekä kertauksen merkitys viestintäarkuuden hallinnassa*. Alateemojen nimeämisessä sovellettiin työn taustalukujen käsitteistöä ja teoriaa. Kuten Suoranta ja Eskolakin (1998, 126) kuvaavat, onnistunut teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuoropuhelua ja sitä kautta niiden kietoutumista yhteen.

Aineiston klusteroinnin jälkeen aineisto käsitteellistettiin eli abstrahoitettiin, jolloin tutkimusongelman kannalta olennaisesta tiedosta pyrittiin alateemoja yhdistelemällä muodostamaan yläteemoja, nimeämään ne niin ikään niitä kuvaavin teoreettisin käsittein sekä

tekemään aineistosta johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 93). Tällöin aineistosta pyrittiin hahmottamaan laajempia kokonaisuuksia sekä tunnistamaan niistä yhteyksiä tutkimustehtävään. Esimerkiksi alateemat *tieto ja ymmärrys vuorovaikutuksesta, vuorovaikutusasenne ja -motivaatio, vuorovaikutuskäyttäytyminen ja -taito* sekä *vuorovaikutusetiikka* yhdistettiin yläteemaksi, jolle annettiin nimeksi *vuorovaikutusosaaminen viestintäarkuuden hallinnassa*. Tällöin vuorovaikutusosaaminen tapana hallita koettua viestintäarkuutta nähtiin näitä alateemoja yhdistävänä tekijänä. Yläteemoja muodostettiin yhteensä 5 kappaletta ja niitä olivat: *vuorovaikutuksen kautta koettu viestintäarkuus, viestintäarkuuden psykologiset ja fysiologiset kokemukset, viestintäarkuuden merkitys johtajan työssä, vuorovaikutusosaaminen viestintäarkuuden hallinnassa* sekä *itsensä haastaminen viestintäarkuuden hallinnassa*. Aineiston analyysiprosessia havainnollistetaan seuraavan taulukon (taulukko 1) avulla.

TAULUKKO 1 Havainnollistus analyysiprosessista

Koodattu asiakokonaisuus	Koodinimi	Alateema	Yläteema
H4: ”Tiedostamalla saa [viestintäarkuuden kokemukset] sysäytyä sivuun.”	Viestintäarkuuden tunnistaminen ja tiedostaminen	Tieto ja ymmärrys vuorovaikutuksesta	Vuorovaikutusosaaminen viestintäarkuuden hallinnassa

Aineiston abstrahointia jatkettiin vielä siten, että yläteemat yhdistettiin lopulta kolmeksi eri tutkimuskysymys-luokaksi siten, että ne vastaavat suoraan työn tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 94). Työn tulokset on jäsennetty seuraavien kolmen taulukon mukaisesti siten, että ensimmäinen taulukko (taulukko 2) havainnollistaa työn ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavia tuloksia eli johtajien kuvauksia viestintäarkuudesta työssä, toinen taulukko (taulukko 3) selkeyttää vastauksia työn toiseen tutkimuskysymykseen eli johtajien antamia merkityksiä viestintäarkuudelle työssä ja kolmas taulukko (taulukko 4) tuo esiin vastaukset työn kolmanteen tutkimuskysymykseen eli johtajien tapoihin hallita viestintäarkuutta työssä.

TAULUKKO 2 Johtajien kuvaukset viestintäarkuudesta työssä

Alateemat	Yläteemat	Tutkimuskysymys
Piirretyyppinen viestintäarkuus	Vuorovaikutuksen kautta koettu viestintäarkuus	Millaista viestintäarkuutta johtajat kokevat työssään?
Kontekstisidonnainen viestintäarkuus		
Henkilö- tai ryhmäsidonnainen viestintäarkuus		
Tilannekohtainen viestintäarkuus		
Viestintäarkuuden psyykkinen kokemus	Viestintäarkuuden psykologiset ja fysiologiset kokemukset	
Viestintäarkuuden fyysinen kokemus		

TAULUKKO 3 Johtajien antamat merkitykset viestintäarkuudelle työssä

Alateemat	Yläteemat	Tutkimuskysymys
Viestintäarkuus työn toteuttamista edistävänä	Viestintäarkuuden merkitys johtajan työssä	Millaisia merkityksiä johtajat antavat työssään kokemalleen viestintäarkuudelle?
Viestintäarkuus työn toteuttamista haastavana		

TAULUKKO 4 Johtajien tavat hallita viestintäarkuutta työssä

Alateemat	Yläteemat	Tutkimuskysymys
Tieto ja ymmärrys vuorovaikutuksesta	Vuorovaikutusosaaminen viestintäarkuuden hallinnassa	Millaisin tavoin johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkuutta?
Vuorovaikutusasenne ja -motivaatio		
Vuorovaikutuskäyttäytyminen ja -taito		
Vuorovaikutusetiikka		
Altistamisen merkitys viestintäarkuuden hallinnassa	Itsensä haastaminen viestintäarkuuden hallinnassa	
Kertauksen merkitys viestintäarkuuden hallinnassa		

Teemoittelun avulla aineistosta oli mahdollista luoda kokonaisuus vastauksia tutkimuskysymyksiin ja siten johtaa tutkimuksen tuloksia (Suoranta & Eskola, 1998, s. 129). Tässä työssä tutkimuskysymykset muodostavat perustan tutkimuksen tulosten jaottelulle seuraavassa tulosluvussa.

4 TULOKSET

4.1 Johtajien työssään kokema viestintäarkuus

Tämän työn tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta työssään sekä heidän tapojaan hallita sitä. Tässä aluvussa esitellään tulokset, jotka vastaavat työn ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, millaista viestintäarkuutta johtajat kokevat työssään. Johtajat kertoivat vaihtelevista syistä ja taustoista viestintäarkuuden kokemuksiinsa liittyen. He kuvasivat erilaisia tilanteita ja konteksteja, joissa viestintäarkuuden kokemuksia ilmenee. Johtajat myös kuvailivat omia henkilökohtaisia viestintäarkuuden kokemuksiaan. Johtajien kuvaamat kokemukset viestintäarkuudesta on jäsennetty seuraavan taulukon (taulukko 5) mukaisesti.

TAULUKKO 5 Johtajien työssään kokema viestintäarkuus

<i>Yläteemat</i>	Vuorovaikutuksen kautta koettu viestintäarkuus	Viestintäarkuuden psykologiset ja fysiologiset kokemukset
<i>Alateemat</i>	Piirretyyppinen viestintäarkuus	Viestintäarkuuden psyykinen kokemus
	Kontekstisidonnainen viestintäarkuus	Viestintäarkuuden fyysinen kokemus
	Henkilö- tai ryhmäsidonnainen viestintäarkuus	
	Tilannekohtainen viestintäarkuus	

4.1.1 Vuorovaikutuksen kautta koettu viestintäarkuus

Johtajat kuvasivat useita erilaisia vuorovaikutukseen liittyviä viestintäarkuuden kokemuksia työssään. *Vuorovaikutuksen kautta koettu viestintäarkuus* -yläteema muodostui seuraavista neljästä alateemasta: *piirretyyppinen viestintäarkuus*, *kontekstisidonnainen viestintäarkuus*, *henkilö- tai ryhmäsidonnainen viestintäarkuus* sekä *tilannekohtainen viestintäarkuus*.

Piirretyyppinen viestintäarkuus. Johtajat kertoivat tunnistavansa viestintäarkuuden kokemusten työssään olevan osa heidän persoonallisuuttaan, jolloin viestintäarkuus voidaan nähdä piirretyyppisenä. Johtajat näkivät viestintäarkuuden johtuvan heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan, kuten esimerkiksi luonteenpiirteistään. He kuvailivat myös perimän ja kasvuympäristön vaikutusta heidän henkilökohtaisiin taipumuksiinsa kokea viestintäarkuutta:

H6: ”Varmasti osin persoonallisuus ja voisko sanoo, että jopa geeneissä.”

H5: ”Se on varmasti myös kasvatuksen tulos [- -] et meil ei ainakaan oo mitenkään meitä lapsia koskaan kannustettu erityisemmin viestimään. Se on ollu päinvastoin.”

Johtajat pohtivat myös heidän persoonallisuuden piirteisiinsä liittyvää henkilökohtaista itsekritiikkiä ja epävarmuutta omasta osaamisestaan työssään kokemansa viestintäarkuuden taustalla. He kertoivat toisinaan tunnistavansa viestintäarkuuden kokemusten johtuvan esimerkiksi omasta epävarmuudesta oman osaamisensa suhteen. Johtajat myös pohtivat henkilökohtaisten arvojensa sekä yllättävien ja odottamattomien tunteiden saavan heissä aikaan viestintäarkuuden kokemuksia:

H3: ”Mä aattelen, et mun kohdalla se [*viestintäarkuuden kokemus*] tulee semmosesta ehkä ammatillisesta epävarmuudesta, että [- -] iteltään oottaa sitten ehkä enemmän.”

H5: ”Mitä itselleen tärkeämmistä ja läheisemmistä aiheista puhuu, niin ne on mun mielestä kaikista hankalimpia viestittäviä [- -] koska se saattaa aiheuttaa semmosia emootioita, joita sä et pystykkään etukäteen miettimään ja blokkamaan pois.”

Kontekstisidonnainen viestintäarkuus. Johtajat kertoivat havaitsevansa työhönsä liittyviä viestintä- ja vuorovaikutuskonteksteja, joissa he kokevat toistuvasti viestintäarkuutta. Tällaisesta tiettyyn kontekstiin liittyvästä viestintäarkuudesta voidaan puhua kontekstisidonnaisena viestintäarkuutena. Johtajat kuvasivat kokevansa viestintäarkuutta muun muassa työyhteisön ongelmia ratkaistaessa silloin, kun se toteutetaan tiimin keskinäisissä palavereissa useiden eri henkilöiden läsnä ollessa:

H5: ”Kun tulee työyhteisössä ongelmia [- -] me ollaan istuttu pirtin pöydän ääressä ja käyty niitä työyhteisön kesken läpi ja nehän on aina tosi kuumottavia tilanteita, mutta aina ollaan saatu kaikki läpi. Ne on vaikeita tilanteita, kun joutuu vaikka ruotimaan jonkun henkilön käytöstä siinä, että tommoset tilanteet kyllä aina pelottaa ja jännittää.”

Johtajien mukaan sosiaalinen media viestintä- ja vuorovaikutuskontekstina saattaa toisinaan aiheuttaa heille viestintäarkeuden kokemuksia työssään. Sosiaalisen median suhteen johtajat kertoivat kokevansa viestintäarkeutta muun muassa sen yleisön laajuudesta ja kasvottomuudesta johtuen. Eräs johtaja mainitsi muun muassa omasta työstään kertomisen sosiaalisessa mediassa aiheuttavan hänelle viestintäarkeuden kokemuksia työssään:

H1: ”Eniten koen [viestintäarkeutta] ehkä just siinä, jos pitää kertoa jotain työstä jossain somekanavassa.”

Johtajat nimesivät viestintä- ja vuorovaikutuskontekstin vaatiman kielitaidon yhdeksi mahdolliseksi viestintäarkeutta aiheuttavaksi tekijäksi. Viestintä- ja vuorovaikutuskontekstin vaatima kielitaito aiheuttaa kontekstisidonnaisia viestintäarkeuden kokemuksia johtajille työssään erityisesti silloin, kun vuorovaikutuksen toinen osapuoli tai toiset osapuolet puhuvat viestinnässä ja vuorovaikutuksessa käytettyä kieltä äidinkielenään:

H2: ”Edelleen kaks sellasta tilannetta on, joissa esiintyy tämmöstä [viestintäarkeutta] toinen on esimerkiksi viestintä vieraalla kielellä [-] varsinkin, jos on natiivi ihmisille.”

Myös edustustehtävissä toimiminen, oman työn esittely muille ja toisten arvioiden alaiseksi asettuminen ovat konteksteja, joissa osa johtajista kertoi kokevansa työssään viestintäarkeutta. Muun muassa oman työn näytille tuominen esimerkiksi erilaisissa asiakastöiden esittelytilaisuuksissa saattaa saada johtajat kokemaan viestintäarkeutta työssään:

H1: ”Kun meillä on paljon asiakastöitä, missä esitellään jotain materiaalia tai käydään keskusteluita, niin semmoisissa tilanteissa voi jonkun verran semmosta ehkä kansan kielellä puhuttais jännityksestä tietysti jännittämistä olla, mutta en koe sitä mitenkään haitalliseksi viestintäarkeudeksi niissä asiakastöissä.”

Lisäksi työympäristö viestintä- ja vuorovaikutuskontekstina on johtajien mukaan heille toisinaan viestintäarkeutta aiheuttava tekijä. Johtajien mukaan työympäristön viestintä- ja vuorovaikutusilmapiirillä on merkitystä viestintä- ja vuorovaikutuskontekstina omien viestintäarkeuden kokemusten tulkinnassa. Tällöin johtajien henkilökohtainen kokemus viestintä- ja vuorovaikutusilmapiiristä työpaikalla saattaa itsessään aiheuttaa heille

viestintäarkuuden kokemuksia työssään:

H5: ”Se on lopulta varmaan aika kulttuurisidonnaista se tietty arkuus, että et toisessa [työ]ympäristössä voi olla hyvinkin rohkeesti viestijä, mut toisessa se arkuus saattaa enempi haitata.”

Henkilö- tai ryhmisidonnainen viestintäarkuus. Johtajat näkivät vuorovaikutusosapuolten olevan yhteydessä heidän kokemuksiinsa viestintäarkuudesta työssään. Kun vuorovaikutuksen osapuolet tunnistetaan viestintäarkuuden syyksi, voidaan puhua henkilö- tai ryhmisidonnaisesta viestintäarkuudesta. Tällöin vuorovaikutusosapuolten tietyt ominaisuudet, kuten tuttuus, kasvullisuus, auktoriteetti tai erityisosaaminen, kuten asiantuntijuus saattavat saada aikaan johtajissa heidän kertomansa mukaan viestintäarkuuden kokemuksia:

H6: ”Auktoriteetit ja sitten miten tuttu on kuulijakunta tai ei oo tuttu ja siinäkin voi joskus olla niin päin, että ei se tarkota sitä, että kun on tuttu, niin se ois helpompaa. Mutta auktoriteetit se on varmasti yks semmonen selkee, että ja sitten onks se kasvullinen vai kasvoton se yleisö.”

H3: ”Voi olla joku toinen asiantuntija tai sitten ne vertaiset, joilla on omat vastualueensa tai muuta niin sellaisissa mä sen [viestintäarkuuden] itselläni tunnistan, kun olen tekemisissä tai vuorovaikutuksessa sellaisten ihmisten kanssa, joita pidän itseäni osaavampina tai fiksumpina.”

Johtajien työssään kokeman henkilö- tai ryhmisidonnaisen viestintäarkuuden syynä voi olla myös vuorovaikutusosapuolten viestintätyylit. Johtajien mukaan viestintäarkuuden kokemuksia työssä syntyy esimerkiksi silloin, jos he kokevat vuorovaikutuksen toisen osapuolen viestintätyylin kärkkäänä tai äkkipikaisena. Myös aiemmat huonot kokemukset vuorovaikutuksesta tiettyjen henkilöiden kanssa saattavat saada heidät olemaan varuillaan ollessaan vuorovaikutuksessa näiden kyseisten henkilöiden kanssa ja siten altistumaan viestintäarkuuden kokemuksille työssään:

H3: ”Sit voi olla myös sellasia henkilöitä, joittenka vaikka se viestintätyyli on kovin semmonen kärkäs, jotka helposti just lähtee sillain vaikka haastamaan tai kyseenalaistamaan tai muuta. [- -] Ne on tietysti sellasia ihmisiä, joittenka kanssa jännittää olla tekemisissä, kun ei ikinä tiedä mitä sieltä voi tulla.”

H4: ”Osittain saattaa joskus johtua tavallaan toisesta osapuolesta, että saattaa olla semmosia tilanteita, että toinen on reagoinut vaikka vähän epämiellyttävällä tavalla ja ne on ollu semmosia epämiellyttäviä tilanteita.”

Tilannekohtainen viestintäarkuus. Johtajat kertoivat heidän kokemustensa viestintäarkuudesta työssään olevan myös toisinaan hyvin tilannesidonnaisia, jolloin voidaan puhua

tilannekohtaisesta viestintäarkuudesta. Johtajat kuvailivat tiettyjä työtehtäviinsä liittyviä viestintä- ja vuorovaikutustilanteita, joissa he ovat kokeneet tai kokevat viestintäarkuutta. Näihin tilanteisiin liittyy yleensä useita muuttujia, joista jokainen myötävaikuttaa osaltaan siinä tilanteessa koettuun viestintäarkuuteen. Johtajat kertoivat kokevansa viestintäarkuutta muun muassa silloin, kun he näkevät konfliktin syntymisen mahdollisuuden työhönsä liittyvän viestintä- ja vuorovaikutustilanteen tuloksena tai kun he joutuvat irtisanomaan vanhoja työntekijöitä tai palkkaamaan uusia työntekijöitä. Näissä tilanteissa viestintäarkuuden kokemukseen vaikuttavat muun muassa viestinnän ja vuorovaikutuksen ikävä aihe sekä osapuolten eriävät asenteet aiheen tiimoilta:

H5: ”Jos tietää, että voi olla tulossa konfliktia, eli tavallaan jonkun semmosen asian esiintuominen tai vieminen, jossa tietää, että muut ei ajattele asiasta samalla tavalla. Tietenkin tietää, että asiaa on puskettava eteenpäin, mutta se saa vastustusta.”

H6: ”Oli ikäviäkin aiheita, missä joutu astuun stagelle ja sitten irtisanoon ja palkkaan ihmisiä niin sitä sai sitten sitäkin kautta semmosta arkuutta ittestään esiin.”

Osa johtajista kuvaili tietynlaisten työhönsä liittyvien esiintymistilanteiden saavan heissä aikaan viestintäarkuuden kokemuksia. Näiden johtajien mukaan esiintymistilanteet itsessään eivät aiheuta heille kokemusta viestintäarkuudesta, joten kyse ei ole kontekstisidonnaisesta viestintäarkuudesta. Johtajat kertoivat tiettyjen esiintymistilanteisiin liittyvien muuttujien kuten esimerkiksi sen aiheen, yleisömäärän ja foorumin vaikuttavan heidän kokemuksiinsa viestintäarkuudesta ja toisinaan aiheuttavan sitä. Johtajien kokema viestintäarkuus esiintymistilanteissa on tällöin tilannekohtaista viestintäarkuutta:

H3: ”Semmonen tilanne, mihin viestintäarkuutta myös liittyy. Mä en hirveesti esiintymistä jännitä, mutta tottakai se aina sitten riippuu vähän siitä ryhmästä, jollekka on esiintymässä ja siitä tilanteesta ja foorumista ja asiasta ja mitä varmempi on ite, siitä omasta asiastaan.”

H6: ”Jos on joku erilaisempi esiintymistilanne, vaikka se ois sisäisesti, varsinkin joku semmonen aihe mikä on tavallisuudesta poikkeava, vaikka joku muutosjohtamistilanne, niin semmonen mä aattelen, et ne vois olla tämmösissä sisäsissä. Tietysti sitten, jos on joku laajempi esiintyminen, niin siinä voi tulla sitä positiivista viestintäarkuutta.”

Johtajat toivat esiin myös yllättävien työtehtävien ja -tilanteiden, kuten esimerkiksi kriisitilanteiden ja yllättäen kyseenalaistetuksi tai uhatuksi tulemisen aiheuttavan heille viestintäarkuuden kokemuksia työssään. Tällöin viestintäarkuuden kokemus johtuu sekä

yllättävästä tilanteesta, että yllättävästä viestintä- ja vuorovaikutusaiheesta:

H4: ”Meillä oli valmiusharjoitus [- -] ja siinä harjotellaan tämmöstä kriisitilannetta, joka voi tulla ja ne tuleekin tietysti aina yllättäen. [- -] Mä en ollut kerennyt siihen valmistautua, niin se kyllä jännitti alkuun tosi paljon, et miten se johtaminen onnistuu, mut tulipa nyt sekä sitten koettua, mut se nyt on varmaan semmonen, mikä oli semmonen yllättävä, mihin ei voinut valmistautua, mikä jännitti ja jännitti vielä siinä kun sitä teki.”

H3: ”Jos mä koen, että mä tuun jotenkin yllättäen haastetuksi tai jotenkin silleen uhatuksi, että etenkin jos mä en siinä tilanteessa osakkaan tai pystykkään reagoimaan ehkä niin nopeesti tai pääsekkään ikään kuin sen tilanteen tasalle.”

Johtajien käsitykset erosivat toisistaan siinä, miten he näkevät oman johtajan asemansa vaikuttavan heidän kokemuksiinsa viestintäarkeudesta työssään. Osa johtajista kertoi kokevansa, että asemalla on vaikutusta heidän kokemuksiinsa viestintäarkeudesta. Kun johtajan asema aiheuttaa viestintäarkeuden kokemuksia, voidaan puhua tilannekohtaisesta viestintäarkeudesta. Tällöin johtajat nimesivät asemaansa liittyvän viestintäarkeuden syiksi muun muassa johtajan viimekätisen vastuun ja sanan painavuuden:

H4: ”Kyllä se [*johtajan asema*] sillä lailla ainakin vaikuttaa [*viestintäarkeuden kokemukseen*] että johtajan asemassa on oltava se viimekätinen vastuu aina sillä johtajalla, et aina pitää olla jonkinlainen näkemys tai mielipide siitä asiasta, mitä käsitellään.”

H5: ”Kaikki mitä esihenkilö sanoo, niin on sama, kun huudettais asia mikrofonin läpi, elikkä ihmiset, työntekijät, alaiset tulkitsee johtajan sanomisia aivan eri tavalla, kun se, että se tavallaan kollega sanois asiat ja niihin tavallaan haetaan ihan erilaista merkitystä. [- -] Pitää aina miettiä vähän enempi kieli keskellä suuta, että mitä laushtaa.”

Eräs johtaja kuitenkin mainitsi pohtivansa sitä, tulevatko johtajan asemaan kohdistetut odotukset ja sitä kautta johtajan aseman vaikutus hänen työssään kokemaansa viestintäarkeuteen hänen ulkopuoleltaan vai häneltä itseltään:

H3: ”Mun pitäs jotenkin tietää ja osata kaikki tähän omaan tonttiini kuuluva, se voi tosin olla ja onkin varmasti siellä omien korvien välissä se odotus, mut se, että se ois sitten oikeesti niitten kollegoiden ja vertaisten odotus, että ei välttämättä. [- -] Mut tuleeko ne muilta ihmisiltä vai tuleeko ne itseltä, niin siihen mulla ei oo varmaa vastausta.”

Toisaalta osa johtajista kertoi, että he eivät koe johtajan aseman vaikuttavan heidän kokemuksiinsa viestintäarkeudesta millään tavalla. Tällöin eräs johtaja perusteli näkemystään sillä, että hän kertoi näkevänsä itsensä toisten vertaisena työyhteisössä, vaikka todellisuus ei

sitä vastaakaan:

H2: ”Mä en välttämättä aina osaa ajatella sitä omaa positiota ja sit sitä onkin myöhemmin ihan hämmentyneenä, kun huomaa, että jotkut ihmiset pitää sitä jonkinlaisena. Itse pitää sillai kaikkien kanssa vertaisena työyhteisössäkin, vaikka ei se ihan niinkään mee, mutta ei se asema sinällään [*aiheuta viestintäarkuuden kokemuksia*].”

Tulokset osoittavat, että johtajat kokevat työssään sekä piirretyypistä- kontekstisidonnaista henkilö- tai ryhmesidonnaista että tilannesidonnaista viestintäarkuutta. Osa johtajista kertoi olevansa persoonallisuudeltaan ja luonteenpiirteiltään altis viestintäarkuuden kokemuksille, esimerkiksi omien arvojensa tai epävarmuutensa vuoksi. Johtajat nimesivät muun muassa sosiaalisen median päivitykset sekä viestintä- ja vuorovaikutusilmapiirin sellaisiksi viestintä- ja vuorovaikutuskonteksteiksi, joissa he kokevat toistuvasti viestintäarkuutta. Heidän mukaansa toisinaan myös vuorovaikutuksen osapuolilla voi olla roolia siinä, että viestintäarkuuden kokemus syntyy. Johtajat myös kuvailivat erilaisia viestintäarkuutta aiheuttavia tilanteita ja niihin liittyviä muuttujia. Lisäksi johtajat käsittelivät omaa johtajan asemaansa ja sen vaikutusta heidän kokemuksiinsa viestintäarkuudesta. Toisten johtajien mielestä johtajan asema osaltaan aiheuttaa viestintäarkuuden kokemuksia työssä, mutta toisten johtajien mielestä asemalla ei ole mitään vaikutusta heidän viestintäarkuuden kokemuksiinsa.

4.1.2 Viestintäarkuuden psykologiset ja fysiologiset kokemukset

Johtajat kuvasivat työhönsä liittyviä viestintäarkuuden kokemuksia sekä psykologisten ajatusten että fysiologisten tuntemusten muodossa. Johtajien näkemykset heidän viestintäarkuuden kokemustensa ilmenemisestä jaettiin kahteen alateemaan: *viestintäarkuuden psyykinen kokemus* ja *viestintäarkuuden fyysinen kokemus*.

Viestintäarkuuden psyykinen kokemus. Johtajat kertoivat kokevansa viestintäarkuuden työssään muun muassa psyykkisesti erilaisina ajatuksina. Viestintäarkuuden psyykkistä kokemusta johtajat kuvasivat muun muassa sisäiseksi puheeksi ja pohdinnaksi omassa mielessään, kuten esimerkiksi erilaisten epäilysten ja ehdotusten esittämiseksi itselleen:

H2: ”Se [*viestintäarkeuden kokemus*] on psyykkistä. [- -] Se on sitä ajatustyötä ja asioiden pätkäilyä ja miettimistä ja välillä vähän huokailuakin, että tämmönenkin on tulossa mistäs mä sen ajan otan ja koskas mä sen valmistelen, et välillä se on turhautumista.”

Johtajat kuvasivat työhönsä liittyviä viestintäarkeuden kokemuksia erilaisten kysymysten kautta, joita heidän ajatuksissaan pyörii viestintäarkeuden kokemuksen aikana. He kertoivat kysyvänsä itseltään mielessään muun muassa oman viestinsä aihetta ja ilmaisutapaa. Lisäksi johtajat kertoivat pohtivansa ja ennakoivansa sitä, miten vuorovaikutuksen eri osapuolet kulloisenkin viestin käsittävät:

H1: ”Se on semmonen perinteinen jännittämisen kokemus voisko näin sanoa, että tavallaan miettii, että mikä se oma asia olikaan ja miten se nyt pitäis ilmasta ja miten tämä nyt tässä yhteisössä missä ollaan, niin miten se sitten ihmiset tulkitsee sen.”

Johtajat kuvasivat työhönsä liittyviä viestintäarkeuden psyykkisiä kokemuksia myös epävarmuuden tunteen kautta. Tällöin johtajat muun muassa vertasivat toisiinsa viestintäarkeuden kokemusta ja perinteistä kokemusta omasta epävarmuudesta esimerkiksi henkilökohtaisena epäilynään omasta kyvykkyydestään:

H4: ”Varmaan kokonaisuutena se [*viestintäarkeuden kokemus*] on sellanen epävarmuuden fiilis, et epävarmuus siitä omasta kyvykkyydestä.”

Viestintäarkeuden fyysinen kokemus. Vain osa johtajista kertoi kokevansa työhönsä liittyvän viestintäarkeuden myös fyysisesti erilaisina konkreettisina kehollisina tuntemuksina. Nämä johtajat kertoivat viestintäarkeuden kokemusten tuntuvan heidän kehoissaan esimerkiksi sydämen lyöntien havaitsemisena, hikoiluna ja käsien vapinana:

H3: ”On mulla ollut semmosiakin tilanteita missä se tuntuu ihan sillain fyysisestikin, että saattaa vaikka tuntee jotenkin, et en mä nyt tiedä alkaako siinä nyt sydän hirveästi hakkaamaan tai syke nousemaan, mutta et jotenkin tuntee sen sydämen lyönnit ja saattaa olla jotain pientä vähän tämmöstä hikoilua.”

Eräs johtajista kuvaili fyysisiä viestintäarkeuden kokemuksiin myös fyysisenä paineen tuntuna kehossaan. Hän myös kertoi viestintäarkeuden kokemusten aiheuttavan hänellä muutoksia viestintätäytyylissään, kuten äänessään ja puhenopeudessaan:

H6: ”Se [viestintäarkeuden kokemus] aiheuttaa mul semmosta paineen tuntua fyysisesti. [- -] Ei välttämättä mitään takertelua sanoissa, mutta kiire puhua, semmosen mä oon joskus huomannu [- -] ja oisko mulla sitten pikkasen mun ääni muuttunut.”

Tulosten perusteella johtajien kokemukset viestintäarkeudesta työssään ilmenevät sekä psykologisten ajatusten että fysiologisten kehollisten tuntemusten kautta. Johtajat kertoivat viestintäarkeuden kokemusten esiintyvän heillä psyykkisesti omassa mielessään esimerkiksi erilaisten mietteiden ja kysymysten muodossa. Fyysisiä kehollisia viestintäarkeuden kokemuksia kertoi vain osa johtajista kokevansa. Fyysiset viestintäarkeuden kokemukset ilmaantuvat näiden johtajien mukaan muun muassa sydämen sykkeen tuntemisena, hikoiluna ja käsien vapinana sekä muutoksina viestintätyylissä, kuten puhenopeuden ja äänen sävyn vaihteluna.

4.2 Johtajien työssään kokeman viestintäarkeuden merkitys

Tässä aluvussa käsitellään tuloksia, jotka vastaavat työn toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, millaisia merkityksiä johtajat antavat työssään kokemalleen viestintäarkeudelle. Johtajat kertoivat kokemansa viestintäarkeuden merkityksestä heidän työssään johtajina pohtimalla sen yhteyttä heidän kokemuksiinsa työssään suoriutumisestaan. Johtajien näkemykset viestintäarkeuden merkityksestä heidän työssään on jäsennetty seuraavan taulukon (taulukko 6) mukaisesti.

TAULUKKO 6 Johtajien työssään kokeman viestintäarkeuden merkitys

<i>Yläteema</i>	Viestintäarkeuden merkitys johtajan työssä
<i>Alateemat</i>	Viestintäarkeus työn toteuttamista edistävänä
	Viestintäarkeus työn toteuttamista haastavana

Johtajien näkemykset vaihtelivat sen suhteen, millainen merkitys viestintäarkeuden kokemuksilla oli heidän työssään johtajina. Tulosten mukaan johtajien kokeman viestintäarkeuden merkityksen he kokevat sekä työssään suoriutumista edistävänä että sitä

heikentävänä. *Viestintäarkuuden merkitys johtajan työssä* -yläteeman alle jäsennettiin seuraavat kaksi alateemaa: *viestintäarkuus työn toteuttamista edistävänä* ja *viestintäarkuus työn toteuttamista haastavana*.

Viestintäarkuus työn toteuttamista edistävänä. Johtajat sanoittivat työhönsä liittyvien viestintäarkuuden kokemusten olevan myönteisesti yhteydessä heidän kokemuksiinsa työssään suoriutumisesta monin eri tavoin. Johtajat toivat esiin sen, että heidän kokemuksensa viestintäarkuudesta saavat heidät valmistautumaan heidän työtehtäviinsä paremmin ja sitä kautta he myös kokevat onnistuvansa työssään paremmin. Näin ollen johtajat näkevät viestintäarkuuden kokemusten osaltaan tukevan heidän kokemuksiään työssään suoriutumisesta ja siten myös edesauttavan heidän kokemuksiään työnsä tuloksesta:

H3: ”Se [*viestintäarkuuden kokemus*] ainakin sillä lailla vaikuttaa, että tulee selvitettyä ja valmistauduttua aika hyvin, mikä myöskin tukee ainakin sitä johtamistyötä muutenkin, että tietää mistä puhuu sen sijaan, että tuolla vaan huutelee menemään.”

Johtajat kertoivat heidän työtehtäviinsä liittyvien viestintäarkuuden kokemustensa saavan heidät antamaan työssään enemmän itsestään ja tekemään työnsä tarkkaavaisemmin. Tällöin johtajat kuvailivat viestintäarkuuden kokemustensa myötä kokevansa onnistuvansa työssään paremmin, kuin ilman kyseistä viestintäarkuuden kokemusta:

H2: ”Tulee hyvää jälkeä [- -] kun on [- -] pohtinut, että miten asioita esittää [- -] niin kyllä niihin aika hyvin ja huolellisesti niihin tilanteisiin sitten valmistautunut on.”

H6: ”Kyllä määhän ainakin onnistun paremmin silloin, kun tulee semmonen pieni jännitys. [- -] Et sit jos ne ois semmosia, et vois sanoa, et ei jännitä yhtään, niin sitten en pystyis samaan.”

Johtajat kuvailivat omien työhönsä liittyvien viestintäarkuuden kokemustensa tunnistamisen myötä syntyvän myös empatiaa ja myötätuntoa muita samanlaisia tunteita kokevia ihmisiä kohtaan ja sitä kautta he näkivät viestintäarkuuden kokemukset myönteisessä valossa. Johtajien mukaan ymmärrys muita esimerkiksi viestintäarkuutta kokevia ihmisiä kohtaan voi edistää johtajan työtehtävissä toimimista:

H5: ”Se [viestintäarkuus] saattaa tietyllä tavalla myös helpottaa työn tekemistä siinä mielessä, että tulee ymmärrys muita ihmisiä kohtaan, kun itsekkään ei ole semmonen valtavan varma ja jämpä. [- -] Se tuo ymmärrystä ja empatiaa työntekijöitä kohtaan.”

Johtajien mukaan heidän kokemuksensa viestintäarkuudesta tehostavat heidän omaa henkilökohtaista suoriutumistaan työhönsä liittyvissä viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Tällöin johtajien kokemuksilla viestintäarkuudesta voidaan nähdä olevan heidän työssään suoriutumista edistävä merkitys. Johtajat kertoivat näkevänsä viestintäarkuuden kokemukset muun muassa omana valttinaan ja voimavaranaan:

H6: ”Kun on vähän semmosia perhosia vatsassa niin se luo sulle itelle semmosta hyvää positiivista sparrausta, että sä suoritat hyvin ja sulla on semmonen positiivinen vähän paine siinä. Niin mä oon huomannu, että mä saan ittestäni enemmän irti [- -] että se [viestintäarkuuden kokemus] terävoittää ja boostaa [- -] niin mä oon kokenut sen aina sillai semmosena positiivisena juttuna.”

H5: ”Se on pikemminkin mun vahvuus sitten semmonen tietynnäkönen arkuus, et tuo just sitä herkkyyttä ja empatiaa, jonka ajattelen tavallaan pelkästään voimavaraks.”

Viestintäarkuus työn toteuttamista haastavana. Johtajat nimesivät myös erilaisia viestintäarkuuden kokemusten aiheuttamia työn toteuttamista haastavia tekijöitä. Tällöin johtajat kertoivat viestintäarkuuden kokemustensa myötä kokevansa työssään suoriutumisen entistä haastavampana. Johtajat kuvasivat työhönsä liittyvien viestintäarkuuden kokemusten aiheuttavan muun muassa lisää työtä ja painetta ja vievän siten aikaa ja energiaa muulta työltä ja tekemiseltä:

H2: ”Käytännössä tarkoittaa sitä, että tuota ajatustyötä ja valmistautumista joutuu tekeen paljon enemmän.”

H4: ”Kyllähän ne [viestintäarkuuden kokemukset] varmaan haastaa ehkä sillä, että stressaa tarpeettomasti etukäteen.”

Johtajat kertoivat heidän kokemustensa viestintäarkuudesta rajoittavan toisinaan heidän viestintäänsä ja vuorovaikutustaan ja siten haastavan heidän työssään suoriutumista. Johtajat mainitsivat, että he saattavat esimerkiksi jättää viestintäarkuuden kokemusten vuoksi ehdotuksia ehdottamatta, kysymyksiä kysymättä ja asioita sanomatta. Tällaisten viestintäarkuuden kokemusten aiheuttamien rajoitusten vuoksi hyviä ideoita ja kysymyksiä saattaa jäädä kertomatta ja kysymättä, jolloin johtajien työn toteuttaminen ja siinä

kehittyminen saattavat vaikeutua tai voi syntyä tahattomia väärinymmärryksiä:

H1: ”Ehkä jätetään ehdottamatta ja sitten tavallaan, kun ei sanota sitä ääneen, niin sitten se oiskin voinut olla tämän vastapuolen mielestä tosi hyvä idea. Semmoisissa tilanteissa se viestintäarkuus voikin ehkä haitata työtä.”

H3: ”Se [*viestintäarkuuden kokemus*] voi estää sitä kehittymistä, että jos jotenkin liikaa jännittää sen oman näkemyksen tai mielipiteen esiintuomista, niin sitten se saattaa jäädä kuulematta. [- -] Jää sit ehkä sanomatta niitä asioita, kysymättä niitä kysymyksiä, mitkä mietityttää ja sit voi tulla entistä tyhmempi olo.”

Eräs johtajista kertoi näkevänsä kokemuksensa viestintäarkuudesta myös jonkinlaisena haasteena urakehitykselle, mikäli sen vuoksi jää tärkeitä kysymyksiä kysymättä ja vastauksia saamatta. Tällöin uuden oppiminen ja työssä kehittyminen rajoittuvat koetun viestintäarkuuden vuoksi ja sen myötä mahdollisuudet uralla etenemiseen kaventuvat.

H3: ”Kyllä mä nään, että se [*viestintäarkuuden kokemus*] voi olla jonkilaisen semmosen ammatillisen kehittymisen blokkeri. Jos ei vaikka koskaan uskalla kysyä asioita, jotka mietityttää, niin eihän niitä sitten myöskään koskaan opi eikä niihin saa sitä selkoa ja tietoa mitä tarviisi, jotta voisi ymmärtää paremmin.”

Johtajien mukaan heidän kokemansa viestintäarkuus saa heidät myös toisinaan tarkkailemaan ja arvioimaan heidän omaa viestintäänsä ja vuorovaikutustaan hyvin intensiivisesti jälkikäteen. Viestintäarkuuden kokemusten aiheuttamaa ylimääräistä reflektointia eräs johtaja kuvasi muun muassa vatvomiseksi. Tällaisen tarpeettoman analysoinnin eräs toinen johtaja kertoi kokevansa henkisesti kuormittavana ja siten haastavan hänen kokemustaan työssään suoriutumisesta:

H3: ”Ne saattaa sitten jälkikäteen jäädä vähän mietityttämään [- -] että oisko pitänyt tehdä silleen tai tälleen tai valmistautua paremmin tai miksi mä en sanonut niin tai jotakin tämmöstä. [- -] Jossain tilanteissa voi mennä vähän semmoseks vatvomiseksikin sitten.”

H4: ”Se [*viestintäarkuuden kokemus*] kuormittaa mua itteeni silleen tarpeettomasti.”

Eräs johtajista mainitsi, että hänen kohdallaan kokemus viestintäarkuudesta saattaa toisinaan saada hänet siirtämään työtehtäviään eteenpäin. Tällöin koettu viestintäarkuus haastaa johtajan työssään suoriutumista. Esimerkiksi työtehtävien suorittaminen saattaa pitkittyessään hankaloitua entisestään ja siten viestintäarkuuden kielteinen yhteys työhön on

tunnistettavissa:

H2: ”Ehkä sitten sellasiakin tilanteita on, että joskus vois esimerkiksi se, että henkilöstöasioissa aikasemminkin olla liikkeellä, mutta kun ne on vähän hankalia, niin sitten ehkä pitkittää, että no katotaan ny vielä, mikä on yleensä huono asia, koska ne tilanteet saattaa mennä jopa pahemmiksikin sitten. Et ehkä se tulee sit semmosena, et saattaa ajatella, et siirrämpä tätä vähän.”

Tuloksista käy ilmi, että johtajat kertoivat työhönsä liittyvillä viestintäarkuuden kokemuksilla olevan sekä työn toteuttamista edistävä että sitä heikentävä merkitys. Johtajat kertoivat viestintäarkuuden kokemusten vaikuttavan myönteisesti heidän kokemuksiinsa työssään suoriutumisesta muun muassa silloin, kun he viestintäarkuuden vuoksi valmistautuvat työhönsä ennakkoon normaalia huolellisemmin ja paremmin. Myös viestintäarkuuden myötä muodostunut empatia ja henkilökohtaisen viestinnän tehostuminen tuottavat johtajien mukaan viestintäarkuuden myönteistä merkitystä heidän työssään. Toisaalta johtajat kertoivat näkevänsä viestintäarkuuden kokemusten aiheuttavan kielteisiä vaikutuksia heidän kokemuksilleen työssään suoriutumisesta silloin, kun viestintäarkuuden kokemus aiheuttaa lisää ajatustyötä ja siten paisuttaa työmäärää, rajoittaa viestintää ja vuorovaikutusta työssä sekä aiheuttaa ylimääräistä oman toiminnan reflektointia.

4.3 Johtajien tavat hallita työssään kokemaansa viestintäarkuutta

Tässä alaluvussa tuodaan esiin tulokset, jotka vastaavat työn kolmanteen tutkimuskysymykseen eli siihen, millaisin tavoin johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkuutta. Tulosten mukaan johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkuutta vuorovaikutusosaamiseksi tunnistettujen keinojen avulla. Lisäksi johtajat kertoivat, että hallitakseen työssään kokemaansa viestintäarkuutta he tietoisesti haastavat itseään toistuvasti viestintäarkuuden kokemuksilla. Johtajien tavat hallita työssään kokemaansa viestintäarkuutta on jäsennetty seuraavan taulukon (taulukko 7) havainnollistamalla tavalla.

TAULUKKO 7 Johtajien tavat hallita työssään kokemaansa viestintäarkuutta

<i>Yläteemat</i>	Vuorovaikutusosaaminen viestintäarkuuden hallinnassa	Itsensä haastaminen viestintäarkuuden hallinnassa
<i>Alateemat</i>	Tieto ja ymmärrys vuorovaikutuksesta	Altistamisen merkitys viestintäarkuuden hallinnassa
	Vuorovaikutusasenne ja -motivaatio	Kertauksen merkitys viestintäarkuuden hallinnassa
	Vuorovaikutuskäyttäytyminen ja -taito	
	Vuorovaikutusetiikka	

4.3.1 Vuorovaikutusosaaminen viestintäarkuuden hallinnassa

Johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkuutta sellaisten keinojen avulla, jotka tunnistettiin vuorovaikutusosaamiseksi. Vuorovaikutusosaamiseksi nimetyt johtajien tavat hallita työssään kokemaansa viestintäarkuutta jäsennettiin tämän työn tuloksiksi seuraavien neljän alateeman avulla: *tieto ja ymmärrys vuorovaikutuksesta, vuorovaikutusasenne ja -motivaatio, vuorovaikutuskäyttäytyminen ja -taito sekä vuorovaikutusetiikka.*

Tieto ja ymmärrys vuorovaikutuksesta. Johtajat kertoivat hallitsevansa työssään kokemaansa viestintäarkuutta vuorovaikutukseen liittyvän tiedon ja ymmärryksen avulla. Johtajat kuvailivat, että heidän kokemansa viestintäarkuuden hallinta lähtee liikkeelle viestintäarkuuden ja sitä aiheuttavien tekijöiden tunnistamisesta ja tiedostamisesta. Vasta sitten, kun johtajat ovat pystyneet nimeämään viestintäarkuuden kokemukset ja sitä aiheuttavat tekijät, he kertoivat kokevansa sen hallinnan mahdolliseksi:

H3: ”Kyllä mä aika hyvin tunnistan ne tilanteet mitä siihen osaamiseen ja sen hallintaan tulee niin [- -] kun mä tunnistan ja tiedostan ne tilanteet mä jossain määrin aina yritän sit vähän tietosesti toimia sitä epävarmuutta ja epämukavuutta vastaan.”

H4: ”Tiedostamalla saa [*viestintäarkuuden kokemukset*] sysätyä sivuun.”

Johtajat toivat esiin, että viestintään- ja vuorovaikutukseen valmistautumisella on merkittävä rooli heidän työssään kokemansa viestintäarkuuden hallinnassa. Heidän mukaansa huolellinen

valmistautuminen viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin on tärkeä keino viestintäarkeuden hallitsemiseksi, koska valmistautumisen avulla pystyy muun muassa ennakoimaan erilaisia viestintä- ja vuorovaikutustilanteita ja sitä kautta varautumaan esimerkiksi vuorovaikutuksen eri osapuolten vakuuttamiseen entistä tehokkaammin:

H6: ”Mitä ikinä esität tai mitä ikinä ehdotat, niin tee aina ensimmäisenä itse ratkasuehdotus, jonka perusteella sä pystyt osottamaan, että sä oot miettinyt tätä. Koska monesti se seuraava, joka lähtee esittään, jotain vaihtoehtoo siihen, niin sen on aika vaikee sitä ensimmäistä hyvää setappia tehdä parempaa, valmistautuminen on siinäkin a ja o.”

Johtajat kertoivat näkevänsä positiivisen palautteen saamisen ja sen tuoman itsevarmuuden hyödyntämisen keinona heidän työssään kokemansa viestintäarkeuden hallitsemiseksi. Näin ollen kyky ottaa vastaan palautetta ja soveltaa sitä omaan toimintaan voidaan nähdä johtajien tapoina hallita heidän työssään kokemaansa viestintäarkeutta:

H4: ”Se motivointi ja palautteen anto, niin tottakai se on tosi tärkeä itelle vastaanottavana osapuolena saada sitä ja kun se varmasti vähentää sitä viestintäarkeutta tai sen hallintaa parantaa.”

Johtajat kuvasivat oman toiminnan reflektoinnin jälkikäteen olevan yksi tapa heidän työssään kokemansa viestintäarkeuden hallintaan. Heidän mukaansa oman toiminnan tarkastelu ja arviointi sekä itsenäisesti, että jonkun toisen henkilön kanssa auttaa heitä ymmärtämään paremmin omia viestintäarkeuden kokemuksiaan ja siten mahdollistaa sen hallinnan:

H4: ”Kyl mä näitä pyrin käymään itekseni mielessäni näitä tilanteita läpi ja no sitten varmaan just vaikka puolisoni kanssa, jotka on aiheuttanu jotakin poikkeavia tuntemuksia ja et mistä ne on johtunut, niin käydä niitä läpi just se, että tavallaan pallotella sitä jonkun toisen kanssa.”

Vuorovaikutusasenne ja -motivaatio. Johtajien mukaan viestintä- ja vuorovaikutusasenteella on olennainen rooli heidän työssään kokemansa viestintäarkeuden hallinnassa. Johtajien viestintäarkeuden kokemusten hallinnassa rohkea asennoituminen viestintään ja vuorovaikutukseen tarkoittaa sitä, että heillä on rohkeutta asettua sellaisiin viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin, jotka vaativat heiltä ennakkoluulotonta omalle epämurkavuusalueelle menemistä ja siellä toimimista:

H2: ”Tehtävät on kuitenkin hoidettava ja vaikka tulee niitä hankalia tilanteita mitkä kellekkin sitten hankalia on, niin niistä vaan on eteenpäin mentävä ja omia mukavuusrajoja rikottava ei siinä oo kahta sanaa.”

H5: ”On kuitenkin tärkeätä, että mul on rohkeutta viedä asioita eteenpäin [- -] mikä tarkoittaa sitä, että mä joudun asettuun poikkitelein aika useinkin ja olemaan eri mieltä eri mieltä muiden kanssa. [- -] Kyllä se vaatii sen, että arkuus tavallaan taklataan ja pitää pystyä asioita viemään rohkeesti eteenpäin.”

Johtajat kertoivat korkean motivaation työtään kohtaan olevan merkittävässä roolissa työhönsä liittyvien viestintäarkuuden kokemusten hallinnassa. Eräs johtaja kuvaili työssään kokemansa viestintäarkuuden hallintaa ”tahtokysymyksenä”. Hänen mukaansa viestintä- ja vuorovaikutusasenteen tulee olla sellainen, että on vilpittön halu sekä tietoinen pyrkimys viestiä ja olla vuorovaikutuksessa viestintäarkuuden kokemuksista huolimatta:

H5: ”Mun mielestä tää on tahtokysymys, että on tahto vuorovaikuttaa sillai rakentavasti, on tahto yrittää ymmärtää toista. Jos mä nään, et toisella osapuolella ei oo mitään yritystäkään ymmärtää mua, et jos se lähtökohtasestikin on semmoinen että hän ajattelee, että hän on oikeassa ja piste, niin jotenkin se tahto rakentaa vuorovaikutusta on ihan tosi tärkeätä.”

Vuorovaikutuskäyttäytyminen ja -taito. Johtajat kuvasivat tapojaan hallita työssään kokemaansa viestintäarkuutta tietynlaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen avulla. Heidän mukaansa ääneen puhuminen esimerkiksi viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvistä ennakkoluuloista, toiveista, kokemuksista ja arvioista on hyvä keino viestintäarkuuden hallitsemiseksi:

H1: ”Jos miettii vuorovaikutustilanteita niin se, että kertoo miltä itestään tuntuu ja sanoo, että mitä odotuksia itellä nyt tähän tilaisuuteen tai tilanteeseen tai muuhun on, niin se on hirveen tärkeää ja aika merkittävällä tavalla varmaan siihen viestintäarkuuteen vaikuttaa.”

Johtajien mukaan heidän työssään kokemansa viestintäarkuuden hallitsemiseksi on hyvä käydä avointa keskustelua myös viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä odotuksista, tavoitteista ja pyrkimyksistä. Tällöin epätietoisuuden aiheuttama viestintäarkuus on mahdollista minimoida ja viestintäarkuuden kokemuksia sitä kautta hallita:

H4: ”Tässä tullaan varmaan siihen, että kuinka paljon tarvii valmistautua, että pääsee samaan lopputulokseen. Et jos ei ois niin stressaantunut ja jännittynyt niistä tilanteista etukäteen niin vois päästä samaan lopputulokseen vähemmällä vaivalla. [- -] Tulis selkeyttää ne realiteetit mitä mun taholta odotetaan, että onko väliä, että joku esitys, onko se ihan speaktaakkeli joka kerta vai onks se tavallaan ihan ok, että pyritään pois siitä joko tai

ajattelusta [- -] et ei luotas tarpeettomia paineita siitä, et ne realiteetit ymmärrettäs. Siinä auttaa se keskustelu, et mitä multa odotetaan ja selkeyttää niitä.”

Eräs johtaja kertoi myös konkreettisista fysiologisista keinoista, joiden avulla hän pyrkii hallitsemaan työssään kokemaansa viestintäarkuutta. Hänen mukaansa muun muassa syvään hengittäminen on hyvä keino hallita koettua viestintäarkuutta:

H1: ”Fysiologisia kikkoja, että esim syvään hengittäminen ja puhujanpöntön takana voi jotain semmosta varvashyppyä heitellä. [- -] Vaikkapa se hengittäminen, niin sehän on tavallaan tosi hyvä semmonen vireyden säätely keino.”

Lisäksi johtajat kertoivat taidon saada aikaan vuorovaikutusta olevan yksi keino työssään kokemansa viestintäarkuuden hallintaan. Johtajat kuvailivat hallitsevansa työssään kokemaansa viestintäarkuutta sen kautta, kun he ovat saaneet viestintään- ja vuorovaikutukseen liittyneestä pelosta tai ahdistuksesta huolimatta asiansa viestittyä siten, että sen ympärille oli syntynyt vuorovaikutusta. Johtajat myös kuvailivat vuorovaikutustaitojen yleisesti olevan tärkeässä roolissa heidän työssään kokemansa viestintäarkuuden hallinnassa:

H6: ”Vuorovaikutusosaaminen, et jos se on sitä, että osaa ottaa kontaktia ja ottaa ne osaksi sitä tilannetta. [- -] Monesti ne palaverit on menny parhaiten silloin, kun siellä on saanut jonkun ihmisen vuorovaikuttamaan sen aiheen ympärillä, kommentoimaan, esittämään vaihtoehtoja.”

H2: ”Se [vuorovaikutusosaaminen] on aika keskeinen. [- -] Kun tossa aika ikävään asiaan joudun puuttumaan, niin jos sen hoitais huonoilla vuorovaikutustaidoilla, niin jälki olis aika järkyttävää, eli kyllä sillä on aika iso merkitys.”

Vuorovaikutusetiikka. Johtajien mukaan viestintäarkuuden kokemusten hallinnassa heidän työssään on osaltaan kyse myös viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvien eettisten periaatteiden ymmärryksestä ja noudattamisesta. Johtajat kertoivat korkean työmoraliin olevan keskeinen keino heidän työhönsä liittyvien viestintäarkuuden kokemusten hallinnassa. Johtajien mukaan heidän henkilökohtainen käsitys työnsä tekemisen merkityksestä ja tärkeydestä myös muiden kuin oman itsensä kannalta ohjaa heitä tekemään työnsä ja hallitsemaan kokemaansa viestintäarkuutta sen tuottamasta epä mukavuudesta huolimatta:

H2: ”En myöskään niinkun sanotaanko ehdontahdon hakeudu tilanteisiin, missä pitää tämmösiä fiiliksiä [viestintäarkuutta] kokee, et en oo mikään tulta päin ihminen, et en sillai täytyy sanoo, mut on mulla tietysti työmoraali on korkea, et hoidetaan, jos vapaaehtoisia kysyttäisiin, niin tuskin viittäisin.”

Tulosten mukaan johtajat kertoivat hallitsevansa työhönsä liittyvää viestintäarkuutta sellaisten tapojen avulla, jotka voidaan tulkita ja kiteyttää vuorovaikutusosaamiseksi. Johtajien työssään kokeman viestintäarkuuden hallinta alkaa heidän mukaansa aina viestintäarkuuden kokemusten ja niitä aiheuttavien tekijöiden tunnistamisesta ja tiedostamisesta. Viestintä- ja vuorovaikutustilanteiden ennakoiminen sekä huolellinen valmistautuminen niihin ovat avainasemassa johtajien viestintäarkuuden kokemusten hallinnassa. Johtajat perustelivat positiivisen palautteen saamisen tärkeyttä ja kykyä sen soveltamiseen keinoina hallita työssään kokemaansa viestintäarkuutta. Johtajat kuvailivat hallitsevansa viestintäarkuuden kokemuksiin reflektoimalla jälkikäteen omia kokemuksiaan viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa suoriutumistaan sekä niihin liittyneistä tunteista. Heidän mukaansa myös uskaliaan viestintä- ja vuorovaikutusasenteen avulla viestintäarkuuden kokemukset pysyvät hallittuina. Tällöin esimerkiksi vilpitiön halu ja motivaatio rakentavaan viestintään ja vuorovaikutukseen ovat johtajien mielestä tärkeitä tapoja hallita viestintäarkuutta työssään. Johtajien mukaan avoin vuorovaikutus, realiteettien selvittäminen sekä kyky saada aikaan vuorovaikutusta ovat keskeisiä viestintäarkuuden kokemusten hallinnassa. Lisäksi johtajat kertoivat eettisten periaatteiden noudattamisesta korkean työmoraalin muodossa työssään kokemansa viestintäarkuuden hallinnan keinona.

4.3.2 Itsensä haastaminen viestintäarkuuden hallinnassa

Johtajat kuvailivat hallitsevansa työhönsä liittyviä viestintäarkuuden kokemuksia tietoisesti itseään viestintäarkuuden kokemuksilla haastamalla. *Itsensä haastaminen viestintäarkuuden hallinnassa* -yläteeman alle jäsennettiin seuraavat kaksi alateemaa: *altistamisen merkitys viestintäarkuuden hallinnassa* ja *kertauksen merkitys viestintäarkuuden hallinnassa*.

Altistamisen merkitys viestintäarkuuden hallinnassa. Johtajat kertoivat hallitsevansa työhönsä liittyviä viestintäarkuuden kokemuksia siten, että he tietoisesti altistavat itsensä toistuvasti näille epämiellyttävien tuntuisten viestintäarkuuden kokemuksille. Tällöin johtajat kuvasivat tunnistavansa ja tiedostavansa aiempien kokemustensa perusteella ne tilanteet, joissa he

kokevat viestintäarkkuutta ja he kertoivat tietoisesti pyrkivänsä toistuvasti näihin tilanteisiin kehittyäkseen niissä ja oppiakseen hallitsemaan viestintäarkkuutta paremmin:

H5: ”Altistaminen on oikeestaan mun mielestä tosi tärkeätä myös, altistan itseni tavallaan tällasille kokemuksille, jotka tiedän, että pelottaa ja sit kun mä huomaan selviäväni niistä hyvin, niin se tuo aina rohkeutta lisää. Mä meen aika paljon itseeni tässä, että ikään kuin aina pakotan itseni tekemään asioita, mitä mä en haluaisi tehdä tai ottamaan semmosia tosi hankalia asioita esille.”

Johtajat kuvailivat heidän keinojensa hallita työssään kokemaansa viestintäarkkuutta olevan usein peräisin viestintä- ja vuorovaikutustilanteisiin liittyvistä onnistumisen kokemuksista ja sitä kautta syntyneestä luottamuksesta itseensä. Johtajat kertoivat kokeneensa onnistuneensa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa ja sitä kautta viestintäarkkuuden hallinnassa muun muassa silloin, kun he ovat toimineet omalla epämurkavuusalueellaan ilman kielteisenä koettuja seurauksia. Tällöin johtajat ovat ikään kuin valjastaneet onnistumisen kokemukset keinoiksi hallita työssään kokemaansa viestintäarkkuutta:

H3: ”Semmoset onnistumisen kokemukset siinä suhteessa, että mä nyt kysyin tän mun tyhmän kysymyksen, mut ei siitä ei seurannut mitään, et kukaan ei pyöritellyt silmiään tai sanonut, et oon tyhmä.”

Kertauksen merkitys viestintäarkkuuden hallinnassa. Johtajat painottivat toistojen ja rutiinin eli kertauksen merkitystä viestintäarkkuuden kokemustensa hallinnassa. Heidän mukaansa viestintäarkkuuden hallinta ja siinä kehittyminen vaativat oman itsensä haastamista jatkuvalla rutiininomaisella viestintäarkkuuden tunteiden kokemisella sekä tietoisella pyrkimyksellä ja halulla niiden hallintaan:

H1: ”Jos miettii vaikka esiintymistilanteita, niin niistä oppii aina ja jos puhutaan tästä jännittämisestä, niin sen hallintaa, että sehän on semmonen ainakin itse aattelen, että sitä oppii ainoastaan esiintymällä [- -] toistot ja rutiini.”

Johtajat kertoivat pohtivansa myös sitä, millä tavoin heidän tapansa hallita työssään kokemaansa viestintäarkkuutta on kehittynyt ajan myötä. Heidän mukaansa viestintäarkkuuden kokemukset ovat helpottaneet ajan myötä, kun työtehtävissä toimimisesta on syntynyt heille kertauksen myötä totuttu tapa. Tällöin kokemuksen myötä syntynyt varmuus on johtajien tapa

hallita työssään kokemaansa viestintäarkuutta:

H1: ”Minä kymmenen vuotta sitten koin varmaan aika paljon enemmän viestintäarkuutta ja oli niitä keinoja hillitä ja hallita sitä varmaan aika paljon vähemmän. Nyt kun on sitten kokemusta ja osaamista ja muutamia hyviä jippoja [- -] niin sitten sitä kokee paljon vähemmän.”

H5: ”Uran alkuvaiheessa, kun ei ollut esimerkiksi vielä toiminut esihenkilönä tai päällikkönä niin tottakai sitä on arempi, kun ei tiedä, kun on epävarma koko siinä roolissaan.”

Johtajien mukaan yleisesti koko työkokemus ja siihen liittyneet velvollisuudet, joiden myötä on joutunut haastamaan itseään jatkuvasti, ovat tärkeä keino viestintäarkuuden hallintaan työssä. Johtajat kertoivat kerryttäneensä työkokemuksensa myötä oppeja ja osaamista viestintäarkuuden hallintaan. Tämän kyvyn viestintäarkuuden hallintaan johtajat kertoivat näkevänsä osana johtamisosaamistaan:

H2: ”Se on kyllä vahvasti työkokemus ja tavallaan se elämäkokemus ja sit johtamisosaaminen, mikä liittyy tähän, että johtajana pitää tehdä asioita, jotka on epämiellyttäviä [- -] ne vaan kuuluu siihen tehtävään, niihin on kasvettava niihin pitää ja niissä on opittava ja niissä on kehityttävä.”

Tulosten perusteella johtajat kertoivat hallitsevansa työssään kokemaansa viestintäarkuutta jatkuvasti itseään tietoisesti viestintäarkuuden kokemuksilla haastamalla. Johtajat kertoivat asettavansa itsensä tietoisesti alttiiksi viestintäarkuuden kokemuksille, jotta heidän kykynsä hallita viestintäarkuutta kehittyvät. Johtajat mainitsivat hyödyntävänsä onnistumisen kokemusten tuottamaa itsevarmuutta keinona hallita koettua viestintäarkuutta. Johtajat kertoivat kertauksen merkityksestä viestintäarkuuden hallitsemiseksi ja mainitsivat toistojen ja rutiinin viestintäarkuuden kokemusten suhteen tuottavan sen hallintaa. Johtajat toivat esiin myös työkokemuksen roolin osana viestintäarkuuden hallintaa. He painottivat työtehtävien toteuttamista koetusta viestintäarkuudesta huolimatta yhtenä tapana hallita sitä. Lisäksi johtajat esittivät työssään kokemansa viestintäarkuuden hallinnan olevan osa heidän johtamisosaamistaan.

5 POHDINTA

Tämän työn tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta työssään sekä heidän tapojaan hallita sitä. Tuloksista saa selville, että johtajat kokevat viestintäarkuutta työssään hyvin monipuolisesti erilaisista vuorovaikutukseen liittyvistä tekijöistä johtuen. Tulosten perusteella viestintäarkuuden kokemukset ilmenevät johtajilla sekä psyykkisten että fyysisten kokemusten muodossa. Tulosten mukaan johtajat näkevät viestintäarkuuden kokemusten merkityksen sekä heidän työnsä tulosta edistävänä että sitä haastavana. Tuloksista tulee ilmi, että johtajat hallitsevat kokemuksiaan viestintäarkuudesta vuorovaikutusosaamiseksi tunnistettujen keinojen avulla sekä tietoisesti itseään viestintäarkuuden kokemuksilla haastamalla.

Johtajien kuvaamat kokemukset viestintäarkuudesta jäsenettiin tämän työn tuloksissa piirretyyppiseksi-, kontekstisidonnaiseksi-, henkilö- tai ryhmäsidonnaiseksi- sekä tilannekohtaiseksi viestintäarkuudeksi. Kyseinen jaottelu on johdettu McCroskeyn (2005, 79) perinteestä tarkastella viestintäarkuutta näiden neljän eri osa-alueen kautta. Työssäkäyvien ihmisten on todettu kokevan eniten viestintäarkuutta interpersonallisissa kohtaamisissa (Cardon ym., 2022, s. 66). Johtajien interpersonallisissa vuorovaikutustilanteissa kokema viestintäarkuus on tämän työn tulosten valossa usein henkilö- tai ryhmäsidonnaista, jolloin se johtuu esimerkiksi vuorovaikutuksen toisten osapuolten auktoriteetista, asiantuntijuudesta tai viestintätyylistä. Vaikka hierarkkista valtaa onkin pidetty viestintäarkuutta vähentävänä tekijänä (Cardon ym., 2022, s. 55), on huomionarvoista, että myös itse valta-aseman omaavat johtajat kokevat työssään viestintäarkuuden kaltaisia inhimillisiä tunteita esimerkiksi vain vuorovaikutuksen toisen osapuolen viestintätyylistä johtuen. Tällaisen ymmärryksen myötä voidaan luoda ja edistää avointa keskustelua viestintäarkuuden kokemuksista työelämässä ja siten kehittää sallivaa viestintä- ja vuorovaikutusilmapiiriä työpaikoilla.

Omilion-Hodges ja Sugg (2019, 86–91) ovat tutkimuksessaan nuorten aikuisten johtajille asettamista odotuksista osoittaneet, että johtajiin voidaan kohdistaa työelämässä monenlaisia eri odotuksia. Heidän tutkimuksensa mukaan johtajien voidaan ajatella toimivan työssään niin mentorina, opettajana, johtajana, ystävänä kuin myös portinvartijana johdettavilleen (Omilion-Hodges, 2019, s. 86–91). Siinä missä johdettavilla voi olla monia erilaisia odotuksia

johtajilleen, myös johtajien odotukset itseään kohtaan omassa työssään saattavat vaihdella. Tämän tutkielman tulosten perusteella johtajien kokemukset viestintäarkeudesta kytkeytyvät toisinaan siihen, millaisia odotuksia he ajattelevat heihin kohdistuvan työssään. Kun tämä yhteys on tunnistettu, voidaan johtajia kannustaa tarkastelemaan omaa suhtautumista työhönsä. Kuten eräs haastateltavistakin kertoi miettivänsä, on mielenkiintoista ja hyödyllistä pohtia, ovatko johtajien käsitykset työhönsä kohdistuvista odotuksista peräisin heiltä itseltään vai heidän ulkopuoleltaan. Tulosten mukaan johtajat pitävät yhtenä viestintäarkeuden hallinnan keinona puhumista heihin ulkopuoleltaan kohdistuvista odotuksista, joten myös johtajien itse itselleen asettamien odotusten selkeyttämistä voidaan pitää perusteltuna keinona koetun viestintäarkeuden hallintaan. Tunnistamalla odotusten alkuperän, johtajien on mahdollista tarvittaessa myös purkaa esimerkiksi omia itselleen asettamia ylimääräisiä odotuksia ja siten hallita kokemaansa viestintäarkeutta.

Tuloksista käy ilmi, että johtajat näkevät viestintäarkeuden kokemusten tukevan heidän työssään suoriutumista monin eri tavoin. Johtajan työssään kokema viestintäarkeus voi tehdä hänestä muun muassa entistä tarkkaavaisemman viestinnässään ja vuorovaikutuksessaan, jolloin merkitysten jakaminen voi olla aiempaa perusteellisempaa. Tämän tarkkaavaisuuden voidaan ajatella vaativan viestijältä halua käyttää viestintään ja vuorovaikutukseen ylimääräistä energiaa ja siten vaativan häneltä erityistä motivaatiota. Myös McCroskey (2005, 87) on maininnut koetun viestintäarkeuden eduista ja Sawyer ja Richmond (2015, 206) ovatkin esittäneet yksilön motivaation olevan edellytys tällaisten viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvien kielteisistä tunteista saatavien hyötyjen toteutumiseksi. Viestintä- ja vuorovaikutusasenne on myös tämän tutkielman tulosten perusteella yksi johtajien tavoista hallita työssään kokemaansa viestintäarkeutta. Näin ollen johtajien on mahdollista hyötyä kokemastaan viestintäarkeudesta, mikäli he kykenevät hallitsemaan sitä esimerkiksi viestintä- ja vuorovaikutusenteensa avulla. Johtajat voivat siis olla kokemansa viestintäarkeuden ansiosta työssään entistä taitavampia, mutta se vaatii muun muassa heidän asenteensa kuten motivaationsa viestintää ja vuorovaikutusta ja siten työtään kohtaan olevan kunnossa.

Viestintäarkeuden ja sen vastakohtana aiemmin tutkimuksissa käytetyn viestintärohkeuden käsitteiden erottamista ja vastakkainasettelua voidaan myös tämän työn perusteella kritisoida. Tulosten mukaan johtajien työssään kokeman viestintäarkeuden hallinta vaatii toisinaan heiltä

rohkeaa asennoitumista omiin viestintäarkkuuden kokemuksiinsa ja uskallusta kokea epämukavuutta. Näin ollen, kuten Jablin (2006, 109) on aiemmin todennut myös tämän työn perusteella johtajat voivat samaan aikaan kokea sekä viestintäarkkuutta että -rohkeutta ja käsitteiden erottamista voidaan tällöin pitää ristiriitaisena. Johtajan viestintä- ja vuorovaikutusasenne voidaan nähdä olennaisena keinona heidän työssään kokemansa viestintäarkkuuden hallintaan myös tällä perusteella. Kehittyminen vaatiikin usein rohkeaa omalle epämukavuusalueelle menemistä ja siellä toimimista.

Tuloksista käy ilmi, että johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkkuutta vuorovaikutusasenteen lisäksi vuorovaikutukseen liittyvän tiedon, taidon ja etiikan avulla. Nämä ominaisuudet voidaan tulkita ja nimetä vuorovaikutusosaamiseksi ja ne voidaan kytkeä tässä työssä käytettyyn Spitzbergin (2015, 563–564) ja Valkosen (2003, 26) esittämiin määritelmiin pohjaavaan jaotteluun, jonka mukaan vuorovaikutusosaamista voidaan tarkastella kognitiivisen, affektiivisen, behavioraalisen ja eettisen ulottuvuuden kautta. Tuloksissa johtajien työssään kokeman viestintäarkkuuden hallinnan keinoksi tunnistettu tieto ja ymmärrys vuorovaikutuksesta voidaan nähdä kuuluvan vuorovaikutusosaamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen. Vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ulottuvuuteen voidaan sijoittaa tuloksissa kuvattu vuorovaikutusasenne ja -motivaatio. Vuorovaikutuskäyttäytyminen ja -taito johtajien keinona hallita työssään kokemaansa viestintäarkkuutta voidaan nähdä kuuluvan vuorovaikutusosaamisen behavioraaliseen ulottuvuuteen ja vuorovaikutusetiikka voidaan sijoittaa vuorovaikutusosaamisen eettiseen ulottuvuuteen. Tämän tutkielman perusteella johtajat siis hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkkuutta vuorovaikutusosaamisen avulla. Vuorovaikutusosaaminen nähdäänkin tutkimusten mukaan koko ajan tärkeämpänä taitona työelämässä kuten esimerkiksi liiketoiminnassa toimimisessa (Cardon ym., 2022, s. 54).

Vuorovaikutusosaamiseen liittyvien metakognitiivisten taitojen merkitys johtajien työssään kokemansa viestintäarkkuuden hallinnassa on tämän työn tuloksissa korostunut. Tulosten perusteella johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkkuutta muun muassa valmistautumalla viestintään ja vuorovaikutukseen, sekä ennakoimalla siihen liittyviä muuttujia ja jälkikäteen arvioimalla sen toteutumista. Metakognitiivisiksi taidoiksi voidaan käsittää juuri tällainen viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä suunnitelmallisuus,

ennakointi ja arviointi (Valkonen, 2003, s. 236). Hyödyntämällä näitä metakognitiivisia taitoja viestintäarkuuden kokemusten hallinnassa, johtajat kertoivat kokevansa viestintäarkuuden edistävän heidän työnsä toteuttamista. Johtajilla on siis mahdollisuus olla työssään entistä osaavampia kokemansa viestintäarkuuden myötä edellyttäen, että heillä on myös vuorovaikutusosaamisen metakognitiivisia taitoja ja kykyä soveltaa niitä toimintaansa.

Tulosten perusteella johtajien kokema viestintäarkuus voi myös haastaa heidän viestintä- ja vuorovaikutusta työssään muun muassa rajoittamalla sitä. Tällaisilla viestintäarkuuden kokemusten aiheuttamilla haasteilla on niin aiempien tutkimusten valossa (esim. Cardon ym., 2022, s. 54) kuin myös tämän työn perusteella potentiaalinen yhteys esimerkiksi yksilöiden uramenestykseen. Tuloksista käy ilmi, että johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkuutta, kuten tällaisia viestintäarkuuden aiheuttamia haasteita osaltaan myös vuorovaikutuskäyttäytymisen ja -taidon avulla. Tuloksissa toistui vuorovaikutuskäyttäytymisen osalta avoimen keskustelun rooli koetun viestintäarkuuden hallinnassa. Horilan (2020, 167) mukaan vuorovaikutuskäyttäytyminen ja -taito tekevät näkyväksi yksilön tiedon ja ymmärryksen viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä siihen liittyvän asenteen. Näin ollen voidaan päätellä, että johtajien työssään kokeman viestintäarkuuden hallinta vaatii heiltä vuorovaikutuskäyttäytymisen ja -taidon ohella myös viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää tietoa, asennetta sekä johtajan työssä keskeiseksi katsottua etiikkaa. Avoimen keskustelun viestintäarkuuden hallitsemiseksi voidaan näin ollen katsoa edellyttävän johtajalta viestintäkäyttäytymisen eli keskustelutaidon ohella myös esimerkiksi kykyä viestintäarkuuden tunnistamiseen ja tiedostamiseen, motivaatiota viestintään ja vuorovaikutukseen sekä korkeaa työmoraalia.

Johtajien työssään kokeman viestintäarkuuden hallinnassa vuorovaikutusosaaminen kokonaisuutena voidaan nähdä keskeisenä. Näin ollen viestintäarkuuden kokemukset yhdessä johtajan työhön tyypillisesti liitettyjen odotusten ja edellytysten kanssa voivatkin olla johtajille eduksi heidän työssään, mikäli heillä on vuorovaikutusosaamista hallita näitä kokemuksia. Näin ollen myös useissa tutkimuksissa käytettyä kielteistä tulokulmaa viestintäarkuuteen voidaan kritisoida. McCroskey (2005, 87) on todennut, että viestintäarkuus voi olla yksilölle sekä etu että haaste, minkä voidaan katsoa olevan linjassa myös tämän työn tulosten kanssa. Ollakseen viestintäarkuuden kokemustensa ansiosta entistä parempi ja

osaavampi työssään, johtajan voidaan katsoa tarvitsevan vuorovaikutusosaamisen kaikkia ulottuvuuksia, mutta vain näiden eri ulottuvuuksien painotukset saattavat vaihdella erilaisten tilanteiden ja tekijöiden mukaan.

Tulokset osoittavat, että johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkuutta myös oman viestijäkuvansa ymmärryksen ja sen myötä itsensä tietoisena haastamisen kautta. Tulosten perusteella johtajat tuntevat itsensä viestijöinä, jolloin he tiedostavat heille viestintäarkuuden kokemuksia aiheuttavat tekijät. Tämän tunnistamisen ja tiedostamisen myötä johtajat kertoivat haastavansa itseään viestintäarkuuden kokemuksilla siten, että he esimerkiksi altistavat itsensä viestintäarkuuden kokemuksille toistuvasti. Tällöin johtajien voidaan ajatella pohjimmiltaan tiedostavan viestintäarkuuden työn toteuttamista edistävä merkitys, jolloin he luovat viestintäarkuudesta itselleen myönteisiä mielikuvia sen aiheuttamasta epämukavuudesta huolimatta. Myönteisten mielikuvien rakentamisesta ja niiden soveltamisesta käytäntöön voidaan puhua myös kehystämisenä (Fairhurst, 2011, s. 4). Tällöin johtajien on mahdollista todellisuutta eli viestintäarkuuden kokemuksiaan kehystämällä vaikuttaa siihen, miten he näihin kokemuksiin suhtautuvat ja millaisen merkityksen he niille työssään antavat. Kehystämisen avulla johtajat siis pystyvät asennoitumaan viestintäarkuuteen myönteisesti ja siten hyötymään sitä työssään. Myös Stanga ja Ladd (1990, 189–190) ovat tutkimuksessaan opiskelijoiden viestintäarkuudesta edottaneet koetun viestintäarkuuden vähentämiseksi muun muassa asioiden tietoista uudelleenjärjestelyä, jota myös voidaan pitää kehystämisen kaltaisena kognitiivisena strategiana. Näin ollen kehystämistä voidaan pitää keinona, jonka avulla johtajat hallitsevat työssään kokemaansa viestintäarkuutta. Koska johtajilla on valtaa vaikuttaa siihen, miten asiat työpaikoilla nähdään (Mikkola, 2020, s. 130), kehystämisen avulla johtajat voivat työssään jakaa myös muille työyhteisön jäsenille näitä viestintäarkuudelle muodostamia myönteisiä mielikuvia. Tällöin johtajat pystyvät kehittämään myös muiden työyhteisön jäsenten kykyä hallita viestintäarkuuden kokemuksiaan ja siten luomaan heille turvallista minäkuvaa.

6 ARVIOINTI

Tämän työn arvioimiseksi on hyödynnetty Tracyn (2020, 265) kriteeristöä laadullisen tutkimuksen arviointiin, josta tarkemmin tähän työhön on sovellettu seuraavia seitsemää eri arviointikriteeriä: perusteellisuus (*rich rigor*), vilpittömyys (*sincerity*), uskottavuus (*credibility*), resonanssi (*resonance*), huomattava kontribuutio (*significant contribution*), eettisyys (*ethical*) ja merkitsevä johdonmukaisuus (*meaningful coherence*). Arvioinnin yhteydessä on hyvä muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa täysi objektiivisuus ja puolueettomuus on mahdotonta (Tracy, 2020, s. 267).

Perusteellisuus. Tutkimusta voidaan pitää perusteellisena silloin, kun sen voidaan nähdä suoritettuna täsmällisesti asianmukaisella tavalla ja tutkimusaiheelle uskollisesti (Tracy, 2020, s. 271). Tämän työn tekemistä varten laadittiin aikataulu, johon jokainen työvaihe merkittiin ja aikataulutettiin tarkasti. Työn tekemiseen varattiin kokonaisuudessaan aikaa yhteensä yksi lukuvuosi eli noin yhdeksän kuukautta. Kyseisessä aikataulussa pysyttiin hyvin, eikä mitään työvaihetta jouduttu tekemään kiireellä, vaan jokainen työvaihe sai tarvitsemansa ajan. Tällöin työn laatu pysyi tasaisena. Kuten myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 125) ovat todenneet, laadullisen tutkimuksen yksi peruseriaate on, että sen tekemiseen varataan riittävästi aikaa. Jotta tutkimusaiheelle eli johtajien kokemuksille viestintäarkeudesta ja heidän tavoilleen hallita sitä työssään voitiin pysyä uskollisena, kaikille haastateltaville esitettiin haastatteluun osallistumisen edellytyksenä johtajan asemassa työskentely ja kokemus viestintäarkeudesta työssään. Tällöin voitiin jo etukäteen varmistua siitä, että jokainen haastattelu tuotti tutkimusaiheeseen liittyvää aineistoa.

Perusteellisuutta voidaan arvioida myös suhteuttamalla kerätyn aineiston määrä siitä johdettuihin tuloksiin sekä pohtimalla esimerkiksi aineiston analyysin läpinäkyvyyttä lukijan näkökulmasta (Tracy, 2020, s. 271–272). Kuusi haastattelua yhteensä noin kolmen tunnin kestolla voi kuulostaa määrällisesti suppealta aineistolta. Myös yksittäisen haastattelun keston jäämiselle vain noin 20 minuuttiin voidaan esittää kritiikkiä. Aineisto oli kuitenkin sisältörikas ja siitä johdetut tulokset monipuolisia. Tuloksista oli mahdollista tunnistaa esimerkiksi kaikki perinteisesti kirjallisuudessaakin jäsenneetyt viestintäarkeuden osa-alueet sekä vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet (esim. McCroskey, 2005, s. 79; Spitzberg, 2015, s.

563–564; Valkonen, 2003, s. 26). Aineiston analyysi pyrittiin havainnollistamaan lukijalle mahdollisimman seikkaperäisesti kuvaamalla tarkasti työn käytännön toteuttamista menetelmäkijallisuuden teoriaa rinnalla kuljettaen sekä käyttämällä esimerkiksi erilaisia taulukoita (kts. alaluku 3.4) eri työvaiheiden havainnollistamiseksi lukijalle. Jotta lukija voi arvioida tulosten luotettavuutta, tulee hänellä olla mahdollisimman tarkka ymmärrys tutkimusprosessista ja siten myös tulosten muodostamisesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124).

Vilpittömyys. Vilpittön tutkimus on rehellinen, jolloin tutkijalla on kykyä arvioida omaa toimintaansa sekä tunnistaa ja myöntää muun muassa tutkimukseen vaikuttaneet taustaoletukset, -arvot ja -asenteet (Tracy, 2020, s. 272). Tutkijan omat myönteiset kokemukset viestintäarkuudesta ovat saaneet hänet kiinnostumaan aiheesta ja tutkimaan sitä opinnäytetyön muodossa tarkemmin. Se, että tutkija on kokenut viestintäarkuuden myönteisenä viestintää ja vuorovaikutusta edesauttavana tekijänä, on ollut työn tekemisen taustalla vaikuttava tekijä. Tällöin esimerkiksi halu löytää viestintäarkuuden myönteisiä merkityksiä johtajan työn kannalta on voinut korostua aineistoa analysoitaessa. Koska kyseessä on laadullinen haastattelututkimus, tutkija tunnistaa ja tunnustaa, että hänen omilla subjektiivisilla näkemyksillä ja tulkinnoilla on väistämättä ollut vaikutusta aineiston analyysiin ja siitä johdettuihin tuloksiin. Tutkija on kuitenkin pyrkinyt tunnistamaan oman subjektiivisuutensa ja tietoisesti toimimaan mahdollisimman objektiivisesti työn kaikissa eri vaiheissa.

Uskottavuus. Tutkimus on uskottava silloin, kun siinä toteutuvat muun muassa moniäänisyys ja toisaalta puolueellisuus, erilaiset kerronnan tavat sekä hiljaisen tiedon selittäminen (Tracy, 2020, s. 275). Tässä työssä tutkimuksen keskiössä olleen vuorovaikutusilmiön eli viestintäarkuuden käsitteen määritelmä on suhteellisen yksipuolisesti perustunut käsitteen luoneen ja alan keskeisenä tutkijana vaikuttaneen James C. McCroskeyn näkemyksiin aiheesta. Tutkimuksen moniäänisyyttä on kuitenkin tavoiteltu tarkastelemalla aihetta myös muiden tutkijoiden näkökulmista ja ottamalla mukaan McCroskeyn teoksiin verrattuna myös hyvin tuoreita tutkimuksia ja näkökulmia aiheesta. Tämän työn tulokset on kuvattu myös taulukoiden avulla, jotta lukijalla on mahdollisuus hahmottaa niitä monipuolisesti vaihtelevin tavoin. Lisäksi tutkimuksen tulosten yhteydessä on pyritty esittämään mahdollisimman

monipuolisesti niitä tukevia ja havainnollistavia aineistoesimerkkejä.

Resonanssi. Tutkimusta arvioitaessa resonanssin näkökulmasta tarkastelun keskiössä on tutkimuksen vaikutus sen yleisön toimintaan ja sovellettavuus eri konteksteihin (Tracy, 2020, s. 279). Tässä työssä pyrittiin kuvaamaan ja ymmärtämään johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta sekä heidän tapojaan hallita sitä, jolloin tämän tutkimuksen tulosten avulla voidaan havainnollistaa sitä, että myös johtajat kokevat viestintäarkuuden kaltaisia inhimillisiä pelon ja ahdistuksen tunteita työssään. Viestintäarkuuden kokemusten näkyväksi tekeminen johtajien kokemusten kautta voi auttaa lukijoita niin viestintäarkuuden kokemusten kuin myös johtajan aseman inhimillisyyden ymmärtämisessä. Lukijoiden on myös mahdollista soveltaa johtajien kertomia tapojaan hallita viestintäarkuutta omaan elämäänsä ja tilanteisiin, joissa he viestintäarkuutta kokevat. Vaikka työ on toteutettu työelämän viestinnän kontekstissa, tuloksia on mahdollista soveltaa myös muihin elämän osa-alueisiin, kuten yksityiselämänviestintään ja -vuorovaikutukseen. Tutkimuksen resonanssiin voi vaikuttaa myös strategisen otannan avulla (Tracy, 2020, s. 270). Tässä työssä tutkittavina on ollut viestintäarkuutta työssään kokevat johtajat, joten otantaa voidaan pitää strategisena esimerkiksi tutkittavina toimineiden johtajien asemaan usein liitetyn vallan, auktoriteetin ja johdettavilleen malliesimerkkinä toimimisen näkökulmista.

Huomattava kontribuutio. Kontribuution huomattavuudella viitataan laadullisen tutkimuksen arvioinnissa siihen, kuinka saadut tulokset suhteutuvat aiempaan aiheesta olemassa olevaan tietoon (Tracy, 2020, s. 281). Tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiheesta olemassa olevan tiedon kanssa esimerkiksi johtajien viestintäarkuuden kokemusten eli tunteiden hallinnassa käyttämän vuorovaikutusosaamisen suhteen (Sawyer & Richmond, 2015, s. 206). Kuten kirjallisuudessakin usein viestintäarkuuden kokemuksia kuvataan (esim. Cardon ym., 2022, s. 62), myös tämän työn perusteella viestintäarkuuden kokemukset rajoittavat johtajien viestintää ja vuorovaikutusta työssään ja ilmiö voidaan siinä suhteessa nähdä työntekoa haastavana tekijänä. Toisaalta tulokset osoittavat viestintäarkuuden toisinaan tuottavan johtajille työssään hyötyä, kuten myös McCroskey (2005, 87) on sen todennut tekevän. Tutkimus on huomattava, jos sen tulokset selkeyttävät, varmistavat tai kyseenalaistavat olemassa olevaa tietoa aiheesta (Tracy, 2020, s. 281). Tämä tutkimus voidaan nähdä huomattavana, sillä sen tulokset varmistavat, tukevat ja selkeyttävät aiheesta olemassa olevaa

tietoa.

Eettisyys. Eettisyyden tulee olla koko tutkimusprosessin ajan kantava teema (Tracy, 2020, s. 283) ja siihen myös tässä työssä on pyritty. Proseduraalietiikka tarkoittaa tutkittaviin liittyvien eettisten kysymysten huomioon ottamista, kuten heidän hyvinvoinnistaan huolehtimista esimerkiksi riittävän tiedonsaannin ja yksityisyyden säilyttämisen suhteen (Tracy, 2020, s. 284). Tutkittavien eettisen kontaktoinnin näkökulmasta voidaan esittää kritiikkiä sille, että tutkittavia pyydettiin henkilökohtaisesti osallistumaan tutkimukseen. Tällöin on otettava huomioon esimerkiksi haastatteluun kutsuttujen henkilöiden mahdollinen halu miellyttää ja siten suostua tutkittavaksi sen sijaan, että haastateltavat oltaisiin haettu esimerkiksi avoimen ilmoituksen kautta ja heidän olisi itse pitänyt oma-aloitteisesti lähestyä tutkijaa. Tässä työssä tutkittaville viestittiin kattavasti muun muassa tutkimukseen osallistumisen edellytyksistä, tutkimuksen vaatimuksista kuten toteutustavasta ja kestosta sekä tutkimuksen sensitiivisestä aiheesta. Jokaiselle tutkittavalle lähetettiin ennakoon tietosuojailmoitus ja tiedote tutkimuksesta, joiden lisäksi he saivat suostumus henkilötietojen käsittelyyn -lomakkeen, jonka he palauttivat tutkijalle allekirjoitettuna ennen haastattelua ja siten osoittivat kirjallisen suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseksi. Lisäksi tutkittavien yksityisyydestä pidettiin huolta säilyttämällä haastattelujen äänitallenteita tietoturvallisesti muistitikulla lukolla suojatussa paikassa ja anonymisoimalla haastatteluaineisto siten, että ketään henkilöä tai mitään organisaatiota ei ole mahdollista tunnistaa litteroidusta aineistosta tai valmiista työstä.

Merkitsevä johdonmukaisuus. Jotta tutkimus noudattaa merkitsevää johdonmukaisuutta, sen tulee saavuttaa tavoitteensa muun muassa asianmukaisen käsitteistön, taustakirjallisuuden ja tutkimusmenetelmän avulla (Tracy, 2020, s. 270). Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu oli tähän työhön sopiva, mutta esimerkiksi päiväkirjan avulla olisi voinut saada vielä tarkemmin tietoa viestintäarkuudesta esimerkiksi siihen liittyvien syy-seuraussuhteiden tai haastateltavien konkreettisten arkielämän kokemuksia kuvaavien esimerkkien avulla. Haastattelua voidaan kuitenkin pitää onnistuneena aineistonkeruumenetelmän valintana tähän työhön, sillä aineistosta pystyttiin johtamaan työn tutkimuskysymyksiin vastaavia tuloksia ja sitä kautta työn tavoite voitiin saavuttaa. Näin ollen myös merkitsevän johdonmukaisuuden voidaan katsoa toteutuneen tässä työssä.

7 PÄÄTÄNTÖ

Tässä työssä tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää johtajien kokemuksia viestintäarkuudesta työssään sekä heidän tapojaan hallita sitä. Tulosten perusteella johtajat kokevat työssään viestintäarkuutta vuorovaikutukseen liittyvien vaihtelevien tekijöiden takia ja se ilmenee heillä sekä psyykkisinä ajatuksina että fyysisinä kehollisina kokemuksina. Tuloksista käy ilmi, että johtajat kokevat viestintäarkuuden sekä heidän työtään edistävänä että sitä haastavana. Näissä johtajien kokemuksissa viestintäarkuuden merkityksestä heidän työssään, keskeistä on johtajien henkilökohtainen kyky viestintäarkuuden kokemusten hallintaan. Tulosten mukaan johtajat hallitsevat kokemuksiaan viestintäarkuudesta niin vuorovaikutusosaamisen avulla kuin myös tietoisesti itseään viestintäarkuuden kokemuksilla haastamalla ja niitä myönteisiksi kehystämällä.

Tämän tutkielman tulokset laajentavat käsitystä viestintäarkuudesta, sillä tulosten perusteella johtajien kykyä hallita kokemuksiaan viestintäarkuudesta työssään voidaan pitää ratkaisevana. Johtajien kyky hallita kokemuksiaan viestintäarkuudesta määrittää sen, onko viestintäarkuuden kokemusten yhteys heidän kokemuksiinsa työssään suoriutumisesta myönteinen vai kielteinen. Tähän hallintaan johtajat tarvitsevat vuorovaikutusosaamista. Kun johtajat pystyvät käyttämään viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää tietoa, asennetta, taitoa ja etiikkaa haluamallaan tavalla, he voivat itse määrittää viestintäarkuuden kokemusten merkityksen työssään. Johtajilla on tällöin mahdollisuus olla viestintäarkuuden kokemustensa ansiosta entistä osaavampia työssään. Näin ollen viestintäarkuutta kokevia johtajia tulee kannustaa kehittämään omaa vuorovaikutusosaamistaan, jotta he voivat kääntää työssään kokemansa viestintäarkuuden omaksi edukseen.

Toisaalta tulokset osoittavat, että työssään viestintäarkuutta kokevat johtajat hallitsevat näitä kokemuksiaan myös tietoisesti ja toistuvasti itseään näillä viestintäarkuuden kokemuksilla haastamalla. Tällöin johtajat pyrkivät viestintäarkuuden kokemuksiaan kehystämällä muodostamaan mielessään viestintäarkuudelle myönteisen merkityksen ja siten tietoisesti lähestymään näitä kokemuksia suopeasti niiden aiheuttamasta epämukavuudesta huolimatta. Kehystämällä viestintäarkuuden kokemuksiaan johtajat voivat työssään myös jakaa laajemmin näitä viestintäarkuuden kokemuksille muodostamia myönteisiä merkityksiä ja

siten rakentaa ja edistää työpaikoilla sosiaalista todellisuutta, jossa viestintäarkeus nähdäänkin myönteisenä asiana. Siinä missä johdettavat yksilöt voivat hyötyä johtajien jakamista viestintäarkeuden kokemuksista (Cardon ym., 2022, s. 67), tällaisen sosiaalisen todellisuuden muodostaminen voi tukea ja kehittää turvallista viestintä- ja vuorovaikutusilmapiiriä myös laajemmin työyhteisöissä.

Tämän tutkielman perusteella tulevaisuuden tutkimuksessa olisi tarpeen tarkastella työelämässä koettua viestintäarkeutta erityisesti sen myönteisen merkityksen näkökulmasta. Tämän työn tulosten perusteella johtajat voivat hyötyä työssään kokemastaan viestintäarkeudesta monin tavoin, kunhan he kykenevät hallitsemaan sitä. Näin ollen olisi tarpeen saada lisää tietoa erilaisista keinoista viestintäarkeuden kokemusten hallintaan ja siten mahdollisuuksista hyötyä näistä kokemuksista. Tällöin vuorovaikutusosaaminen työelämässä voisi kehittyä.

Tämän työn tulokset ovat sovellettavissa monipuolisesti erilaisiin niin työelämän kuin myös yksityiselämän viestinnän ja vuorovaikutuksen konteksteihin. Työn perusteella voidaan rohkaista työelämän kontekstissa niin johtajia, kuin myös johdettavia tai yksityiselämän kontekstissa esimerkiksi yksittäisiä perheenjäseniä, tarkkailemaan viestintäarkeuden kokemuksiaan sekä puhumaan niistä avoimesti. Tällöin ymmärrys omasta viestijäkuvasta ja viestintäarkeuden kokemuksiin liittyvistä tekijöistä voi lisääntyä ja siten vuorovaikutusosaaminen voi kehittyä. Myös koetun viestintäarkeuden hallinta tulee mahdolliseksi, kun viestintäarkeuden kokemukset tunnustetaan ja tiedostetaan. Avoin keskustelu viestintäarkeuden kokemuksista mahdollistaa luottamuksellisen ja monenlaista viestijyyttä tukevan viestintä- ja vuorovaikutusilmapiirin muodostumisen.

KIRJALLISUUS

- Almonkari, M. (2007). *Jännittäminen opiskelun puheviestintätilanteissa*. Jyväskylä Studies in Humanities 86. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Backlund, P. M., & Morreale, S. P. (2015). Communication Competence: Historical synopsis, definitions, applications, and looking to the future. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication Competence*. De Gruyter, 11–38.
- Barge, J. K. (1994a). *Leadership: Communication Skills for Organizations and Groups*. St. Martin's Press.
- Barge, J. K. (1994b). Putting leadership back to work. *Management Communication Quarterly* 8(1), 95–109.
- Bartoo, H., & Sias, P. M. (2004). When enough is too much: Communication apprehension and employee information experiences. *Communication Quarterly*, 52(1), 15–26. <https://doi.org/10.1080/01463370409370175>
- Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2019). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*, 167, 395–410. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>
- Cardon, P., Okoro, E. A., Priest, R., & Patton, G. (2022). Communication Apprehension in the Workplace: Focusing on Inclusion. *Business and Professional Communication Quarterly* 2023, 86(1), 52–75. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/23294906221129599>
- Fairhurst, G. T. (2011). *The power of framing: Creating the language of leadership*. Jossey-Bass.

- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A Communicative perspective. *Leadership, 10*(1) 7–35. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/1742715013509396>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Horila, T. (2018). Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. *Jyväskylä Studies in Humanities 344*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Horila, T. (2020). Communication competence in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. Routledge, 165–178.
- Horila, T. & Valo, M. (2016). Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. *Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2016*, 46–58.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Jablin, F. M. Courage and Courageous Communication Among Leaders and Followers in Groups, Organizations and Communities. *Management Communication Quarterly 20*(1), 94–110. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/0893318906288483>
- Kokkonen, L. & Koponen, J. (2020). Entrepreneurs' interpersonal communication competence in networking. *Prologi, 16*(1) 8–26. <https://doi.org/10.33352/prlg.91936>
- Marcel, M. (2019). Communication Apprehension Across the Career Span. *International Journal of Business Communication 2022, 59*(4) 506–530. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/2329488419856803>
- McCroskey, J. C. (2005). *An Introduction to Rhetorical Communication*. (9. Painos). Routledge.

- McCroskey, J. C., Richmond, V. P., & McCroskey, L. L. (2009). Willingness to Communicate, Communication Apprehension, And Self-Perceived Communication Competence: Conceptualizations and Perspectives. Teoksessa J. A. Daly, J. C. McCroskey, J. Ayres, T. Hopf, D. M. Ayres Sonandré & T. K. Wongprasert (toim.) *Avoiding communication: Shyness, reticence, and communication apprehension*. (3. Painos). Hampton Press, 97–128.
- 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/10.1080/10510974.2021.1953093>
- Mikkelsen, A. C., York, J. A., & Arritola, J. (2015). Communication competence, leadership behaviours, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly* 78(3), 336–354. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/2329490615588542>
- Mikkola, L. (2020). Leadership in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace Communication*. Routledge, 123–135.
- Morreale, S. P., & Pearson, J. C. (2008). Why communication education is important: The centrality of the discipline in the 21st century. *Communication Education* 57(2), 224–240. <https://doi.org/10.1080/03634520701861713>
- Omilion-Hodges, L. M., & Ptacek J. K. (2021). *Leader-member exchange and organizational communication: facilitating a healthy work environment*. Palgrave Macmillan.
- Omilion-Hodges, L. M., & Sugg C. E. (2019). Millennials' Views and Expectations Regarding the Communicative and Relational Behaviours of Leaders: Exploring Young Adults' Talk About Work. *Business and professional communication quarterly* 82(1) 74–100.
<https://doi.org/10.1177/2329490618808043>

- Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(4), 467–479. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/1548051816641876>
- Russ, T. L. (2013). The Influence of Communication Apprehension on Supervisors' Propensity for and Practice of Participative Decision Making. *Communication Quarterly*, 61(3) 335–348. Routledge. <https://doi.org/10.1080/01463373.2013.776989>
- Sawyer, C. R., & Richmond, V. P. (2015). Motivational factors and communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication Competence*. De Gruyter, 193–212.
- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Sage.
- Spitzberg, B. H. (2013). (Re)Introducing communication competence to the health professions. *Journal of Public Health Research* 2(23), 126–135. <https://doi.org/10.4081/jphr.2013.e23>
- Spitzberg, B. H. (2015). The composition of competence: Communication skills. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication Competence*. De Gruyter, 237–269.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (2007). *The Dark Side of Interpersonal Communication*. Routledge.
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. Teoksessa: D. K. Deardorff (toim.) *The Sage handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks: Sage, 2–52.

- Stanga, K. G., & Ladd, R. T. (1990). Oral communication apprehension in beginning accounting majors: An exploratory study. *Issues in Accounting Education*, 5, 180–194.
- Steele, G. A. & Plenty, D. (2015). Supervisor-Subordinate Communication Competence and Job and Communication Satisfaction. *International Journal of Business Communication*, 52(3) 294–318. <https://doi-org.ezproxy.jyu.fi/10.1177/2329488414525450>
- Suomen Nuorkauppakamarit ry. (2022). Johtajuusbarometri 2022. [Viitattu 18.12.2023].
Saatavilla:
https://nuorkauppakamarit.fi/app/uploads/2022/08/Valtakunnallinen_johtajuusbarometri_2022_SNKK.pdf
- Suoranta, J., & Eskola, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tracy, S. J. (2020). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. (2. Painos). Wiley-Blackwell.
- Valkonen, T. (2003). *Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin*. Jyväskylä Studies in Humanities 7. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Wright, K. B., Banas, J. A., Bessarabova, E., & Bernard, D. R. (2010). A Communication Competence Approach to Examining Health Care Social Support, Stress, and Job Burnout. *Health Communication* 25(4) 375–382.
<https://doi.org/10.1080/10410231003775206>