

**KESKIJOHTAJIEN VUOROVAIKUTUSSUHTEIDEN HAASTEET
JA NIIDEN HALLINTA TYÖYHTEISÖSSÄ**

Ella Hätönen
Viestinnän maisterintutkielma
Syksy 2024
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Ella Hätönen	
Työn nimi Keskijohtajien vuorovaikutussuhteiden haasteet ja niiden hallinta työyhteisössä	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Syksy 2024	Sivumäärä 66
Tiivistelmä <p>Tämän maisterintutkielman tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita keskijohtajien työyhteisön vuorovaikutussuhteissa on sekä miten he hallitsevat näitä haasteita. Tutkielmassa keskityttiin tarkastelemaan keskijohtajien omia kokemuksia haasteisiin ja niiden hallintaan liittyen. Aineisto kerättiin pyytämällä osallistujia pitämään kahden viikon ajan päiväkirjaa sekä haastatteleamalla heitä päiväkirjan pohjalta. Kuuden keskijohtajan kirjoittamat muistiinpanot sekä haastattelumateriaali analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimalla keskijohtajien vuorovaikutussuhteiden haasteita ja niiden hallintaa, haluttiin luoda pohjaa tulevalle keskijohtajien vuorovaikutukseen keskittyvälle tutkimukselle. Tutkielman tulosten avulla keskijohtajia voidaan auttaa tulevaisuudessa tunnistamaan ja hallitsemaan heidän vuorovaikutussuhteidensa haasteita entistä tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin.</p> <p>Tutkielman tulokset osoittavat, että keskijohtajien kokemat haasteet työyhteisön vuorovaikutussuhteissa liittyvät johtajuuteen, yhteisen ymmärryksen luomiseen sekä viestinnän mukauttamiseen. Keskijohtajat hallitsevat näitä haasteita ylläpitämällä vuorovaikutussuhteita, kehystämällä viestintäänsä sekä kehittämällä vuorovaikutusosaamistaan. Tulokset osoittavat, että keskijohtajilla on erilaisia haasteita työyhteisöjensä vuorovaikutussuhteissa ja he hallitsevat näitä haasteita monipuolisin keinoin. Tutkielman tulokset vastaavat monilta osin aiempien työyhteisön vuorovaikutussuhteista tehtyjen tutkimusten tuloksia.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että monet keskijohtajien käyttämistä hallintakeinoista vastaavat heidän havaitsemiaan vuorovaikutussuhteiden haasteita. Keskijohtajat kokevat voivansa vaikuttaa vuorovaikutussuhteidensa haasteisiin, ja ovatkin aktiivisia osapuolia haasteiden hallinnassa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että keskijohtajien oman aktiivisuuden lisäksi myös työyhteisön tuki on keskijohtajien kokemusten mukaan erittäin tärkeää haasteiden hallinnan kannalta.</p>	
Asiasanat Haasteet, haasteiden hallinta, keskijohtajat, työyhteisö, viestintä, vuorovaikutussuhteet	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

Sisällys

1 Johdanto	4
2 Keskijohtajien vuorovaikutussuhteet työyhteisössä	6
2.1 Keskijohtajien moninaiset vuorovaikutussuhteet työyhteisössä	6
2.2 Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ominaispiirteet.....	7
2.3 Keskijohtajien työyhteisön vuorovaikutussuhteet tutkimuskohteena	9
3 Haasteet ja niiden hallinta työyhteisön vuorovaikutussuhteissa	11
3.1 Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haasteet.....	11
3.2 Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haasteiden hallinta.....	14
4 Menetelmä.....	17
4.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	17
4.2 Aineistonkeruu ja osallistujat.....	17
4.3 Aineisto ja aineiston analyysi.....	22
6 Tulokset.....	26
6.1 Keskijohtajien vuorovaikutussuhteiden haasteet	26
6.2 Haasteiden hallinta keskijohtajien vuorovaikutussuhteissa	36
7 Pohdinta	46
8 Arviointi	50
9 Päättäntö.....	54
Kirjallisuus.....	56
Liitteet	65
Liite 1: Päiväkirjamenetelmän apukysymykset	65
Liite 2: Haastattelurunko.....	66

1 Johdanto

Keskijohtajilla on monipuolinen ja merkittävä rooli erilaisissa organisaatioissa. He vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen muun muassa ohjaamalla johdettaviensa työtä, varmistamalla strategian toteutumista sekä jakamalla tietoa ylimmälle johdolle (Tarakci ym., 2023). Suuri osa tästä työstä toteutuu työyhteisön vuorovaikutussuhteissa, joita keskijohtajilla on niiden johdettaviensa, vertaistensa kuin johtajiensakin kanssa. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tutkimuksessa ajatellaan usein, että kaikki johtaminen tapahtuu juuri vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutussuhteet mahdollistavatkin monia johtamisen ja organisaation toiminnan kannalta merkityksellisiä toimintoja, kuten ongelmanratkaisua, tiedonjakoa sekä yhteisten merkitysten muodostamista (Sias, 2009).

Työelämä muuttuu jatkuvasti, ja vuorovaikutussuhteiden avulla voidaan pyrkiä vastaamaan muutokseen ja sen mukanaan tuomiin ilmiöihin. Työelämän muutoksia on kuvattu Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä - raportissa (Kokkinen, 2020), jossa nostetaan esiin muun muassa työn sisällön muuttuminen digitalisaation myötä, työntekijöiden työelämään liittyvien odotusten ja toiveiden monimuotoistuminen sekä lisääntynyt tarve työntekijöiden jatkuvalla oppimiselle ja kehittymiselle. Työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat olennainen osa tätä muutosta, sillä niissä määritellään yhteisiä tavoitteita sekä neuvotellaan työn sisällöistä ja työtavoista (Mikkola & Nykänen, 2020; Myers ym., 2011; Sias, 2009). Myös työssä oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat työyhteisön vuorovaikutussuhteissa (Mikkola & Nykänen, 2020).

Yksi uudistuvaan työelämään liittyvistä muutoksista on työhyvinvoinnin heikkeneminen. Mielenterveyteen liittyvät poissaolot töistä ovat lisääntyneet jatkuvasti, ja vuonna 2021 ne olivat Kelan sairausvakuutusilaston (2022) mukaan suurin yksittäinen sairauspoissaolojen syy. Vaikka kaikki näistä poissaoloista ei välttämättä olekaan suoraan yhteydessä työhön, on työhyvinvoinnilla merkitystä työntekijöiden kokonaiskuormitukselle. Työhyvinvointia voidaan tukea johtamisen ja toimivien vuorovaikutussuhteiden avulla, ja aiemmassa tutkimuksessa onkin havaittu, että työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat yhteydessä työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin kokemuksiin, kuten työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen (Mikkola & Nykänen, 2020).

Vaikka laadukkailla ja toimivilla työyhteisön vuorovaikutussuhteilla on monia positiivisia vaikutuksia työyhteisöön ja sen jäseniin, on tärkeää tarkastella myös ilmiön toista puolta. Aina vuorovaikutussuhteet eivät toimi toivotulla tavalla, ja niissä voi olla erilaisia haasteita. Tällöin

vuorovaikutussuhteet voivat jopa vaikeuttaa työntekoa ja työn tavoitteisiin pääsemistä. Pahimmillaan työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haasteet voivat olla jopa työpaikkakiusaamista tai -väkivaltaa (Tuikka, 2020), mutta myös lievemmät negatiiviset haasteet voivat vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin.

Jotta vuorovaikutussuhteiden ja niissä tapahtuvan vuorovaikutuksen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia voitaisiin ymmärtää paremmin, täytyy katse keskittää juuri näihin vuorovaikutussuhteiden haasteisiin. Tarkastelemalla keskijohdon kokemuksia vuorovaikutussuhteiden haasteista voidaan luoda uudenlaista ymmärrystä juuri keskijohdon omasta näkökulmasta työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. Keskijohdon vuorovaikutussuhteilla on merkitystä monille eri tahoille organisaatiossa, sillä keskijohto toimii ikään kuin linkkinä työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan keskijohtajien vuorovaikutussuhteita. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää keskijohdon kokemuksia heidän vuorovaikutussuhteidensa haasteista ja niiden hallinnasta työyhteisössä. Opinnäytetyöllä pyritään luomaan ymmärrystä, jonka avulla keskijohtajia voitaisiin tulevaisuudessa auttaa hallitsemaan vuorovaikutussuhteiden haasteita entistä paremmin.

2 Keskijohtajien vuorovaikutussuhteet työyhteisössä

2.1 Keskijohtajien moninaiset vuorovaikutussuhteet työyhteisössä

Vuorovaikutussuhteet ovat sosiaalisia järjestelmiä, jotka rakentuvat vastavuoroisessa, aktiivisessa ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa, teknologiavälitteisesti tai kasvokkain (Mikkola & Nykänen, 2020; Sias ym., 2002). Ne eivät siis synny itsestään yksittäisen kohtaamisen tai esimerkiksi samassa tilassa oleilun kautta, vaan niihin liittyy tietoinen päätös rakentaa suhdetta. Työssä toteutuvilla vuorovaikutussuhteilla tarkoitetaan kaikkia niitä vuorovaikutussuhteita, joissa yksilö on osallisena tehdessään työtään (Sias, 2009). Tällaisia vuorovaikutussuhteita voi olla niin työyhteisön jäsenten, asiakkaiden, yhteistyökumppanien kuin muidenkin sidosryhmien edustajien kanssa (Sias, 2009).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään keskijohtajien vuorovaikutussuhteisiin työyhteisön sisällä. Keskijohtajilla on monenlaisia työyhteisön sisäisiä vuorovaikutussuhteita, esimerkiksi johtajan, johdettavien sekä vertaistensa kanssa. Vertaissuhteilla tarkoitetaan vuorovaikutussuhteita, jossa molemmat työntekijät ovat samalla hierarkkisella tasolla, eli kummallakaan ei ole organisaatiosta käsin määriteltyä valtasuhdetta toiseen osapuoleen (Sias, 2008). Keskijohtajien vertaissuhteet ovat siis usein toisten keskijohtajien kanssa. Keskijohtajien työyhteisön vuorovaikutussuhteet eivät kuitenkaan ole rajattu vain edellä mainittuihin, vaan vuorovaikutussuhteita voi olla myös muihin organisaation jäseniin, kuten oman johtajan johtajaan.

Sen lisäksi, että vuorovaikutussuhteet eroavat toisistaan suhteen osapuolten roolien osalta, myös suhteiden laadussa on eroja. Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden laadulla tarkoitetaan muun muassa sitä, miten usein vuorovaikutusta tapahtuu, ja millaista suhteen vuorovaikutuksen sisältö on. Vuorovaikutussuhteiden laatua on tarkasteltu esimerkiksi johtajien ja johdettavien vuorovaikutussuhdetta kuvaavan Leader-Member Exchange (LMX) teorian avulla.

LMX teorian mukaan johtajalla on yksilölliset, laadultaan toisistaan poikkeavat suhteet jokaiseen johdettavaansa (Graen & Uhl-Bien, 1991). Näiden suhteiden laatuun vaikuttaa monet asiat, kuten vuorovaikutussuhteen osapuolten toiveet ja tavoitteet, työssä suoriutuminen sekä halukkuus vuorovaikutukseen (Omilion-Hodges & Ptacek, 2021). Laadukkaat suhteet ovat molemmille suhteen osapuolille hyväksi, sillä ne muun muassa lisäävät työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista (Omilion-Hodges & Ptacek, 2021).

Johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen lisäksi suhteiden laatua on tarkasteltu myös vertaissuhteissa. Kram & Isabella (1985) haastattelivat vertaissuhteiden molempia osapuolia, ja havaitsivat, että suhteet voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan niiden laadun perusteella. Tietyissä vertaissuhteissa vuorovaikutus keskittyy pääosin tiedonjakamiseen, kun taas osassa suhteissa haetaan myös emotionaalista tukea ja henkilökohtaista palautetta (Kram & Isabella, 1985). Myös vertaissuhteissa laadukkaammat suhteet ovat yhteydessä moniin työyhteisön ja vuorovaikutussuhteiden kannalta positiivisiin vuorovaikutuskäytänteisiin. Sollitto ja Myers (2015) havaitsivat, että vertaissuhteissa, joissa vuorovaikutus keskittyi myös työn ulkopuolisiin asioihin, työntekijät uskaltavat ilmaista enemmän erimielisyyttä kuin formaalimmissa, tiedon jakoon keskittyvissä vertaissuhteissa.

Laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden merkitys työyhteisön vuorovaikutukselle ei ole riippuvaista vuorovaikutussuhteen tyypistä, vaan niiden hyödyt on havaittu kaikissa työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Esimerkiksi Siasin (2005) tutkimuksen mukaan laadukkaissa työyhteisön vuorovaikutussuhteissa tapahtui enemmän tiedonjakoa ja toisaalta jaettu tieto oli myös laadukkaampaa. Onkin tärkeää huomioida, että vuorovaikutussuhteen osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa vuorovaikutussuhteidensa laatuun monin tavoin, ja sitä kautta lisätä laadukkaiden vuorovaikutussuhteiden mukanaan tuomia hyötyjä.

2.2 Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ominaispiirteet

Työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat erityislaatuisia suhteita, ja ne eroavat muista vuorovaikutussuhteista, kuten perhe- ja ystävyysuhteista monin tavoin. Ne määrittyvät aina työn kautta (Mikkola & Nykänen, 2020), mikä vaikuttaa niin vuorovaikutussuhteiden vapaaehtoisuuteen, tavoitteisiin, kuin niissä tapahtuvan vuorovaikutuksen sisältöihin ja tapoihinkin. Suhteiden määrittäminen työn kautta aiheuttaa myös sen, että vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat usein riippuvaisia toisistaan (Mikkola & Nykänen, 2020), sillä he tarvitsevat toisiaan työtehtävien suorittamiseksi. Riippuvaisuus ei kuitenkaan välttämättä ole negatiivinen asia, sillä se voi Siasin ym. (2020) mukaan lisätä vuorovaikutusta ja luottamusta työyhteisön vuorovaikutussuhteessa.

Keskijohtajat, kuten muutkaan työntekijät, eivät lähtökohtaisesti voi valita työyhteisön vuorovaikutussuhteitaan. Työyhteisön vuorovaikutussuhteet eivät siis perustu vapaaehtoisuuteen (Myers, 2009), vaan työparit, tiimit ja esihenkilöt joiden kautta vuorovaikutussuhteita voi työyhteisössä muodostua, määritetään usein ulkopuolelta. Siasin (2008) mukaan on kuitenkin tärkeää huomioida, että vaikka työyhteisöissä

vuorovaikutussuhteita ei voi valita, voi vuorovaikutussuhteen laatuun vaikuttaa omalla toiminnallaan.

Vuorovaikutussuhteissa on erilaisia tavoitteita, joita muokkaavat ja ohjaavat erilaiset tarpeet ja toiveet. Työyhteisön vuorovaikutussuhteissa korostuvat tehtäväkeskeiset tavoitteet ja tehtäväkeskeinen vuorovaikutus (Mikkola & Nykänen, 2020). Keskijohtajilla tällaiset tavoitteet voivat liittyä organisaation tai tiimin tavoitteisiin, tietyn vuorovaikutussuhteen tavoitteisiin tai heidän omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. Mikkolan ja Nykäsen (2020) mukaan työyhteisön vuorovaikutussuhteita olisikin hyvä arvioida juuri työn tavoitteiden ja niiden edistämisen kautta.

Organisaation näkökulmasta vuorovaikutussuhteiden tavoitteena on mahdollistaa organisaation tavoitteiden toteutuminen (Mikkola & Nykänen, 2020), ja tämä tavoite ohjaa myös vuorovaikutussuhteiden rakentumista ja niissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Monenlainen organisaation tavoitteiden kannalta välttämätön vuorovaikutus, kuten yhteistyön tekeminen, työkavereiden auttaminen, konfliktien hallinta, palautteenanto, vaikuttaminen sekä päätöksenteko tapahtuu juuri työyhteisön vuorovaikutussuhteissa (Sias, 2009). Edellä mainittujen lisäksi työyhteisön vuorovaikutussuhteissa jaetaan tietoa, kehitetään taitoja, ratkaistaan ongelmia ja hallitaan epävarmuutta (Myers, 2009).

Yleisten työyhteisön vuorovaikutussuhteiden tavoitteiden lisäksi eri vuorovaikutussuhteissa on juuri kyseisille suhteille ominaisia tavoitteita ja funktioita. Esimerkiksi vertaissuhteiden vuorovaikutusfunktioita ovat mentorointi, tiedonjako sekä sosiaalinen tuki, ja ne mahdollistavat työntekijöiden oppimista, työyhteisöön integroitumista sekä sosiaalisen tuen saamista (Sias, 2009). Toisaalta taas johdettavat ovat vuorovaikutuksessa johtajiensa kanssa pysyäkseen informoituna, tullakseen kuulluksi, saadakseen hyviä arviointeja ja apua ongelmanratkaisussa (Myers ym., 2011). Johtajat pyrkivät saamaan johdettaviltaan esimerkiksi hyvää työpanosta ja sitoutumista aikataulujen noudattamiseen (Myers ym., 2011). Siasin (2009) mukaan johtamista ei tulisi edes erotella vuorovaikutuksesta, vaan kaikki johtaminen tapahtuu vuorovaikutussuhteissa.

Vuorovaikutussuhteiden osapuolilla on suhteissaan aina myös omia tavoitteitaan, joita he pyrkivät vuorovaikutuksen avulla toteuttamaan (Berger & Palomares, 2011). Yksilöt pyrkivät sopeutumaan työyhteisöön ja sen eri rooleihin juuri vuorovaikutuksen avulla (Myers, 2009). Keskijohtajien henkilökohtaisia työhön liittyviä tavoitteita voisivat olla myös esimerkiksi oman uran edistäminen, omassa työssä onnistuminen tai oman työnkuvan muovaaminen omien mielenkiinnon kohteiden mukaiseksi.

Monet asiat vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. Työyhteisön jäsenillä on samanaikaisesti useita erilaisia ja eritasoisia vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat toisiinsa (Sias, 2009). Myös ympäristö vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. Työntekijät ovat jäseniä erilaisissa organisaatioissa ja ryhmissä, joiden tavat, normit ja säännöt vaikuttavat vuorovaikutussuhteisiin (Daly, 2011). Shepherd (2024) havaitsi, että organisaation käytänteet, kuten työaikojen joustavuus ja työedut, vaikuttivat työyhteisön vuorovaikutussuhteiden laatuun. Myös vuorovaikutussuhteen osapuolten työtehtävät ja prosessit vaikuttavat suhteisiin (Mikkola & Nykänen, 2020). Vaikutus ei kuitenkaan ole yksisuuntaista, sillä vuorovaikutussuhteet myös muokkaavat työyhteisöä (Sias, 2005).

2.3 Keskijohtajien työyhteisön vuorovaikutussuhteet tutkimuskohteena

Keskijohtajien viestintään ja vuorovaikutukseen liittyen on tehty monenlaista tutkimusta. Esimerkiksi organisaatiotutkimuksessa huomio on kiinnitetty johdettavien sitouttamisen vastuullisuuteen (Godkin, 2015) tai keskijohtajien tiedonsaannin tapoihin organisaatiossa (Harcourt ym., 1991). Myös vastuullisuuteen liittyvät teemat, kuten kulttuurillisesti, eettisesti ja vastuullisesti johtaminen korostuvat viimeaikojen keskijohtoon liittyvässä tutkimuksessa (Blas ym., 2022).

Kiinnostus on kohdistunut myös keskijohtajiin henkilöinä. Aiemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu keskijohtajien arvoja ja sitä, miten ne vaikuttavat heidän käytöksensä eettisyyteen työpaikalla (Suar & Khuntia, 2010). Keskijohdon tekemisten ja sanojen välinen yhtenäisyys parantaa keskijohtajien johdettavien sekä heidän itsensä työssä suoriutumista (Way ym., 2018). Keskijohtajiin liittyen on tarkasteltu myös heidän vuorovaikutustaan erilaisissa tilanteissa, kuten huumorin käyttöä neuvotteluissa (Martin, 2004). Vaikka keskijohdon vuorovaikutusta on siis tutkittu eri näkökulmista, juuri keskijohdon vuorovaikutussuhteet työyhteisössä ovat merkityksellinen ja kiinnostava tutkimusaihe, jonka avulla voidaan saada aivan uudenlaista tietoa työyhteisöiden vuorovaikutuksesta.

Työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat monin tavoin merkityksellisiä työyhteisölle. Ne vaikuttavat muun muassa työntekijöiden sitoutumiseen (Caillier, 2017), innovatiivisuuteen (Xerri, 2013) sekä kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta, joka taas on yhteydessä oppimiseen (Carmeli ym., 2009). Toisaalta vuorovaikutus ei ole työyhteisön kannalta automaattisesti positiivista, vaan sillä voi olla myös kielteisiä seurauksia työyhteisölle ja sen jäsenille. Haitalliset vuorovaikutuskäytänteet voivat muun muassa lisätä työntekijöiden

kokemaa stressiä (Roeder ym., 2020) sekä heikentää työtyytyväisyyttä (He ym., 2021). Aiemman tutkimuksen mukaan työyhteisön vuorovaikutus voi olla psyykkisten vaikutusten lisäksi yhteydessä myös työntekijöiden fyysiseen terveyteen (Tuckey ym., 2010). Keskijohtoon liittyvä aiempi tutkimus ei ole kuitenkaan keskittynyt juurikaan työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin.

Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden tutkimus on monilta osin keskittynyt tiettyihin vuorovaikutussuhteisiin, kuten johtajan ja johdettavan suhteeseen, tai työyhteisön vuorovaikutukseen yleisesti (Sias, 2009). Työntekijän rooli organisaatiossa kuitenkin vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin (Ruiz, 2011), jonka takia on kiinnostavaa tarkastella vuorovaikutussuhteita juuri tietyssä roolissa, tässä opinnäytetyössä keskijohtajana, työskentelevien henkilöiden kautta. Toisaalta vuorovaikutussuhteita tarkasteltaessa voidaan pohtia sitä, onko suhteiden tarkasteleminen ylipäättään relevanttia vain toisen osapuolen näkökulmasta, sillä vuorovaikutuksessa on aina vähintään kaksi osapuolta (Knapp & Daly, 2011). Keskijohdon kokemuksia tarkastelemalla voidaan kuitenkin luoda uudenlaista ymmärrystä juuri keskijohdon omasta näkökulmasta työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. Paremmalla ymmärryksellä voidaan luoda pohjaa keskijohdon vuorovaikutussuhteiden laajemmalle tutkimukselle eri näkökulmista. Samalla kuvaus keskijohdon kokemuksista voi luoda edellytyksiä keskijohtajien vuorovaikutussuhteiden kehittämiseksi työyhteisössä.

3 Haasteet ja niiden hallinta työyhteisön vuorovaikutussuhteissa

3.1 Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haasteet

Työyhteisön vuorovaikutus on työn tekemiseen liittyvien yhteisten tavoitteiden kannalta välttämätöntä (Mikkola & Nykänen, 2020). Aina työpaikan vuorovaikutussuhteet eivät kuitenkaan ole ongelmattomia, vaan niihin voi liittyä monenlaisia haasteita (Tuikka, 2020). Haasteiden lähikäsitteitä kirjallisuudessa ovat esimerkiksi ongelmat, esteet, vaikeudet ja konfliktit. Lähikäsitteitä käytetään kirjallisuudessa jonkin verran myös limittäin ja toistensa synonyymeinä.

Vuorovaikutussuhteen haaste voidaan määritellä eri tavoin ja se voi saada monenlaisia merkityksiä. Kielitoimiston sanakirjassa (2024) haaste määritellään vaikeana ja kiehtovana tehtävänä, tarpeena, vaatimuksena tai ongelmana. Cambridgen sanakirjassa (*Cambridge Dictionary: Challenge*, 2024) haaste (challenge) taas määritellään tilanteena, jonka onnistuneeksi suorittamiseksi tarvitaan suurta fyysistä tai psyykkistä paneutumista, ja joka siksi mittaa henkilön kyvykkyyttä. Näissä määritelmässä ei kuitenkaan huomioida vuorovaikutussuhteita ja niiden erityispiirteitä.

Viestinnän näkökulmasta vuorovaikutussuhteiden haasteita on tutkittu konfliktien kautta. Kuitenkin myös konfliktin määritelmät vaihtelevat kirjallisuudessa. Barki ja Hartwik (2004) määrittelevät interpersonaalisen konfliktin kirjallisuuskatsauksen perusteella siten, että siinä yhdistyy kognitiivinen, affektiivinen ja behavioraalinen ulottuvuus. Heidän mukaansa kognitiivisella ulottuvuudella viitataan kirjallisuudessa yleisesti erimielisyyksiin, affektiivisella ulottuvuudella negatiivisiin tunnereaktioihin ja behavioraalisella ulottuvuudella toisen vuorovaikutussuhteen osapuolen tavoitteisiin tai toimintaan sekaantumista (Barki & Hartwik, 2004).

Sanakirjojen määritelmät haasteelle poikkeavat konfliktien määritelmästä siten, että niihin ei välttämättä liity negatiivista tunnereaktiota tai ristiriitaa, vaan haaste voi niiden mukaan olla myös positiivinen ja innostavakin asia. Tässä opinnäytetyössä vuorovaikutussuhteen haasteita tarkastellaankin keskijohdon edustajan kokemusten kautta, mukailen haasteiden määritelmiä yhdistettynä Barkin ja Hartwikin (2004) konfliktin määritelmään, kuitenkin joiltain osin sitä laentaen. Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haasteissa esiintyy vähintään yksi seuraavista ilmiöistä: tavoitteiden ristiriita tai epäselvyys tavoitteista (kognitiivinen), tunnereaktio (affektiivinen) sekä jonkinlainen erityistä vuorovaikutusosaamista vaativa toiminta vuorovaikutussuhteessa (behavioraalinen). Toisin kuin konfliktissa, tavoitteiden ei tarvitse

olla ristiriidassa, vaan jo epäselvyys yhteisissä tai toisen osapuolen tavoitteissa voi aiheuttaa haasteita. Toisaalta myöskään tunnereaktion ei tarvitse olla yksiselitteisesti negatiivinen, vaan esimerkiksi vireytyminen voi olla merkki vuorovaikutussuhteen haasteesta. Haasteisiin voi liittyä tarve normaalia korkeammalle vuorovaikutusosaamiselle. Haasteet voivat siis olla konflikteja, mutta on myös muunlaisia haasteita, jotka voivat olla positiivisella tai negatiivisella tavalla haastavia.

Haasteellisia työyhteisön vuorovaikutussuhteita on tutkittu monista eri näkökulmista. Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haasteita on pyritty määrittelemään esimerkiksi vuorovaikutusosapuolten ominaisuuksien ja toiminnan kautta. Esimerkiksi Fritz (2006) tarkasteli tutkimuksissaan syitä, joiden takia vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli koettiin haastavaksi. Tällaisia syitä olivat esimerkiksi liiallinen puuttuminen toisen osapuolen asioihin, ilkeäksi koettu käytös sekä välinpitämättömyys (Fritz, 2006). Fritz (2006) huomasi tutkimuksissaan, että nämä syyt olivat hieman erilaisia riippuen siitä, oliko toinen vuorovaikutussuhteen osapuoli johdettava, vertainen vai johtaja. Cunningham ym. (2009) kuitenkin haastavat Fritzin tyypittelyä, sillä heidän mukaansa vuorovaikutussuhteiden ongelmista on harvoin vastuussa vain toinen vuorovaikutussuhteen osapuoli.

Haastaviin vuorovaikutussuhteisiin liittyen on tutkittu myös tunteita satuttavaa vuorovaikutusta. Cunningham ym. (2009) määrittelivät työyhteisössä satuttavaksi sellaisen vuorovaikutuksen, joka aiheutti toiselle osapuolelle esimerkiksi surun, ahdistuksen, vihan tai syyllisyyden tunteita. Monesti tutkimuksissa ei tarkastellakaan suoraan juuri haasteita, vaan ilmiötä on tarkasteltu erilaisten viestinnällisten haasteisiin vaikuttavien ja niitä lisäävien prosessien kautta (Omdahl & Fritz, 2006).

Duckin ym. mukaan (2006) työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haasteita ei tulisi ajatella vain interpersonaalina, vaan ne tulisi nähdä kompleksisina kokonaisuuksina, joihin vaikuttaa myös esimerkiksi psykologiset, viestinnälliset ja organisaatioon liittyvät prosessit.

Vuorovaikutussuhteen osapuolten lisäksi suhteen ulkopuoliset arvioivat suhdetta monin tavoin peilaten sitä yhteisön normeihin ja omiin odotuksiinsa suhteesta (Manning, 2020).

Työyhteisön vuorovaikutuksen haasteita tarkasteltaessa, ei voida ohittaa organisaation tapojen ja normien vaikutusta vuorovaikutussuhteisiin ja vuorovaikutukseen (Duck ym., 2006).

Huhtala ym. (2013) havaitsivatkin tutkimuksessaan, että se, millaisia tavoitteita johtajilla on, oli yhteydessä organisaation kulttuurin eettisyyteen. Ihmiset tekevät arvioita toisesta vuorovaikutussuhteen osapuolesta myös muuten, kuin kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa.

Hess ym. (2006) havaitsivat, että ihmisten arvioihin toisesta vuorovaikutussuhteen

osapuolesta saattoi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti se, miten tämä kohteli muita ihmisiä.

Vuorovaikutussuhteissa vuorovaikutusosapuolilla on omia tarpeitaan ja tavoitteitaan (Mikkola & Nykänen, 2020), jotka voivat joskus myös olla ristiriidassa toisten vuorovaikutusosapuolten tai yhteisten tavoitteiden kanssa (Duck ym., 2006). Esimerkiksi Huhtala ym. (2013) havaitsivat johtajilla kahdeksanlaisia tavoitteita, kuten organisaatioon, taitoihin ja hyvinvointiin liittyviä tavoitteita. Tämä voi aiheuttaa ristiriitoja työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Henkilöiden yhteiset tavoitteet olivat enemmän ristiriidassa esimerkiksi silloin, kun vuorovaikutussuhteen osapuolet olivat erossa toisistaan, tai kun heillä ei ollut yhteistä kuvaa molempien tavoitteista (Larocque & Oatley, 2006). Vaikeudet toisen tavoitteiden ymmärtämisessä vaikeuttavat konfliktinhallintaa (Berger & Palomares, 2011).

Työntekijöillä on lähtökohtaisesti työyhteisössä aina kaksi päällekkäistä identiteettiä: työroolin määrittämä identiteetti sekä henkilökohtainen identiteetti, jolla tarkoitetaan yksilön työroolista riippumattomia ominaisuuksia (Duck ym., 2006). Työyhteisöissä on erilaisia rooleja, jotka voivat olla joko ennalta määrättyjä tai emergenttejä, ja joihin voi liittyä erilaisia valta-asetelmia (Mikkola & Nykänen, 2020). Tällaiset valta-asetelmat voivat aiheuttaa työyhteisön vuorovaikutussuhteissa haasteita silloin, jos vuorovaikutussuhteen osapuolilla ei ole selkeää näkemystä vallan jakautumisesta, tai jos valtaa käytetään vastoin toisen osapuolen tahtoa, esimerkiksi tietynlaisissa johtamistilanteissa (Duck ym., 2006). Haasteita voi aiheuttaa myös se, että työntekijän henkilökohtainen identiteetti ja työhön liittyvä rooli ovat ristiriidassa (Duck ym., 2006).

Keskijohto toimii saman aikaisesti hyvin erilaisissa rooleissa, joka voi aiheuttaa haasteita erilaisten odotusten ja tilanteisiin sopeutumisen suhteen. Keskijohdon täytyykin onnistua toimimaan omien sekä vuorovaikutuskumppaniensa eroavien tarpeiden ja tavoitteiden keskellä niin, että toiminnan keskiössä pysyisivät myös organisaation tavoitteet sekä toimintatavat. Roolit vaikuttavat myös siihen, miten työyhteisön jäsenet toimivat työyhteisössä. Aiemmassa tutkimuksessa on huomattu, että johdettava voi kokea haastavaksi pyrkiä vaikuttamaan johtajaansa, esimerkiksi kertomalla kehitysehdotuksia tai tuomalla esiin epäkohtia (Waldron & Sanderson, 2011). Koettua haastavuutta vähentää kuitenkin hyvä johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde (Waldron & Sanderson, 2011).

Vaikka työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat monelta osin työkeskeisiä, niitä ei kuitenkaan tulisi tarkastella ainoastaan tehtäväkeskeisestä ja työhön liittyvästä näkökulmasta. Ihmiset viettävät työssä suuren osan ajastaan, ja työyhteisön vuorovaikutussuhteet saattavat muuttua

ajan myötä myös esimerkiksi ystävyysuhteiksi tai romanttisiksi suhteiksi (Sias, 2009). Toisaalta työyhteisön kaksoisrooleilla, joissa työyhteisön jäsenten vuorovaikutussuhteen lisäksi osapuolet ovat myös ystävyysuhteessa tai romanttisessa suhteessa, voi olla myös omat haasteensa (Sias, 2009). Kaksoisroolit voivat aiheuttaa työyhteisössä erilaisia jännitteitä. Bridge ja Baxter (1992) tunnistivat tutkimuksessaan viisi tällaista dialektista jännitettä, jotka vaikuttavat juuri työyhteisön ystävyysuhteissa: tasa-arvo ja epätasa-arvo, puolueettomuus ja suosiminen, avoimuus ja sulkeutuminen, itsenäisyys ja yhteys sekä arvostelu ja hyväksyntä. Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haastavuutta voivat lisätä tietyt vuorovaikutuksen sisällöt. Esimerkiksi työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten perheeseen tai terveyteen liittyvät keskustelut voivat olla erityisen haastavia. Myös toisen tai molempien osapuolten viestintäarkeus voi aiheuttaa haasteita työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Viestintäarkeus voi aiheuttaa sitä kokevalle osapuolelle ahdistusta, stressiä ja epämukavuutta, jotka voivat johtaa myös muutokseen tämän viestinnässä (Croucher ym., 2024).

Muutokset työelämässä ovat luoneet aivan uudenlaisia haasteita työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. Globalisoituminen on lisännyt monikulttuurisuutta työyhteisöissä, mikä voi osaltaan haastaa vuorovaikutussuhteita. Esimerkiksi työyhteisössä käytetty kieli voi olla eri kuin työntekijän äidinkieli, joka voi haastaa vuorovaikutussuhteiden muodostumista työyhteisöissä uuden ihmisen liittyessä yhteisöön (Roy Douglas ym., 2020). Monikulttuurisuus vaikuttaa myös työpaikan normeihin ja toimintatapoihin monin tavoin. Kiinassa toteutetussa tutkimuksessa huomattiin, että kieleen liittyvien haasteiden lisäksi puutteet kulttuuriin liittyvässä ymmärryksessä ja sensitiivisyydessä voivat haastaa työyhteisön vuorovaikutusta (Yao & Du-Babcock, 2020).

Viime vuosina myös teknologiavälitteisen viestinnän lisääntyminen on vaikuttanut työyhteisöjen vuorovaikutussuhteisiin. Teknologiavälitteisyys on lisännyt tarvetta luoda uusia normeja ja tapoja työyhteisöjen vuorovaikutustilanteisiin. Monissa työyhteisöissä on huomattu tarve yhteisille ohjeistuksille esimerkiksi teknologiavälitteisissä kokouksissa, liittyen esimerkiksi kameran ja mikin käyttöön (Kozhemyakin, 2021).

3.2 Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haasteiden hallinta

Aiemmassa kirjallisuudessa on tutkittu konfliktien ratkaisua ja hallintaa työyhteisöissä. Konfliktin ratkaisussa konflikti nähdään tietyinä yksittäisenä tilanteena tai prosessina, jossa kahden tai useamman henkilön tavoitteet ovat ristiriidassa, ja jossa nämä tavoitteet pyritään sovittamaan jollain tavalla yhteen (ks. esim. Johnston & Hongmei Gao, 2009). Tarkasteltaessa

konfliktien hallintaa, ajatellaan konflikteja usein jatkuvina ja monimuotoisina (ks. esim. Lee ym., 2022). Tämän opinnäytetyön määritelmän mukaan vuorovaikutussuhteiden haasteet voivat olla hyvinkin moninaisia ja pitkään jatkuvia. Näin ollen keskiöön nostetaan juuri haasteiden hallinta niiden ratkaisemisen sijaan.

Aiemman tutkimuksen mukaan haasteiden hallinnalla voidaan vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin. (Hess ym., 2006) mukaan 79 % negatiivisista työpaikan vuorovaikutussuhteista alkoi positiivisina. Tämä tarkoittaa sitä, että vuorovaikutussuhteiden haasteet eivät lähtökohtaisesti ole olemassa alusta asti, vaan ne rakentuvat syystä tai toisesta vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön vuorovaikutussuhteista monet ovat pitkäaikaisia (Tuikka, 2020), eikä työyhteisöstä irtautuminen ole aina helppoa, sillä työntekijät voivat olla riippuvaisia vuorovaikutussuhteista oman taloudellisen toimeentulonsa suhteen (Myers, 2009). Näin ollen haasteiden hallintaan olisikin tärkeää kiinnittää työyhteisöissä erityistä huomiota.

Haasteiden hallintaan on esitetty tutkimuksessa erilaisia keinoja. Vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa haasteiden hallintaan, sillä onnistuneeseen vuorovaikutukseen tarvitaan Bergerin ja Palomaresin (2011) mukaan tietoa vuorovaikutukseen liittyvistä ilmiöistä. Heidän mukaansa tietoa on hyvä olla vuorovaikutussuhteen tavoitteista, prosesseista, rooleista, osapuolista, tunteista sekä kontekstista (Berger & Palomares, 2011). Jos ei pysty ylläpitämään tilannekohtaista tietoa voi olla haasteellista ymmärtää toisen osapuolen tavoitteita, jolloin myös omien tavoitteiden saavuttaminen voi olla hankalaa (Berger & Palomares, 2011). Ihmisen kyky tehdä päätelmiä toisen vuorovaikutusosapuolen tavoitteista helpottaa tavoitteellista toimintaa, sillä näin on mahdollista ennakoida ketkä saattavat vaikeuttaa omien tavoitteidensa saavuttamista (Bodgan 2000).

Toinen mahdollinen keino haasteiden hallintaan on kehystäminen. Kehystämällä tarkoitetaan viestinnän muotoilua niin, että se muokkaa yhteistä ymmärrystä haluttuun suuntaan (Fairhurst, 2005). Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että johtajat voi vaikuttaa johdettaviensa tavoitteisiin, motivaatioon sekä työhön asennoitumiseen kehystämisen avulla (Yoon & Svetieva, 2022). Johtamisen lisäksi kehystämällä voidaan muokata yhteistyötä ja selkeyttää yhteisiä tavoitteita (Shah, 2020). Kehystämällä käsiteltävä ilmiö liitetään osaksi suurempaa kuvaa, joka vaikuttaa muun muassa siihen, miten tavoitteita vuorovaikutussuhteessa sanoitetaan, ja joka myös ohjaa tavoitteista käytävää keskustelua (Putnam, 2010).

Myös konfliktien hallintaan liittyvässä tutkimuksessa on esitetty myös haasteiden hallintaan liittyviä keinoja. Erilaiset keskustelut, kuten osapuolten välinen neuvottelu on yksi näistä keinoista. Neuvottelun avulla voidaan luoda yhteistä ymmärrystä ja sitä kautta myös yhtenäistä tavoitteita vuorovaikutussuhteessa (Putnam, 2010). Keskusteluja voidaan käydä myös vuorovaikutussuhteen ulkopuolisten henkilöiden kanssa (Myers & Larson, 2005).

Oman toiminnan reflektointi voi auttaa aiemman tutkimuksen valossa haasteiden hallinnassa. Matala itsereflektio on nimittäin Baronin (1989) mukaan yhteydessä lisääntyneisiin konflikteihin sekä heikompiin tapoihin niiden ratkaisemisessa. Itsereflektio voikin auttaa mahdollisten vuorovaikutuksen esteiden tunnistamisessa, joka on tärkeä konfliktinhallintakeino vuorovaikutussuhteissa (Berger & Palomares, 2011).

Haasteita voidaan koettaa hallita monin eri tavoin, mutta kaikki hallintakeinot eivät ole aiemman tutkimuksen mukaan tehokkaita tai toimivia. Esimerkiksi hallintakeinona käytetyllä välttelemisellä on havaittu olevan negatiivisia seurauksia. Cunninghamin ym. (2009) mukaan välttely on yhteydessä heikentyneeseen tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen työyhteisössä. Cunningham ym. (2009) esittivät mahdolliseksi syyksi tälle sen, että välttelypyrkimyksistä huolimatta, työyhteisössä voi olla vaikeaa välttää vuorovaikutusta täysin, ja heidän tutkimuksensa mukaan välttelemään pyrkivät henkilöt viettivät välteltävien kanssa lähes saman verran aikaa kuin verrokkihenkilöt.

Aiemman tutkimuksen pohjalta tiedetään, että vuorovaikutussuhteiden haasteita voidaan hallita eri tavoin. Aiemmassa tutkimuksessa tunnistettuja haasteiden hallinnan keinoja ovat esimerkiksi kehystäminen, oman toiminnan reflektointi ja välttely. Tässä opinnäytetyössä pyritäänkin kuvaamaan sitä, millaisia haasteita juuri keskijohtajat kokevat omissa työyhteisön vuorovaikutussuhteissaan, ja toisaalta millaisia hallintakeinoja he niihin liittyen käyttävät.

4 Menetelmä

4.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata keskijohdon vuorovaikutussuhteiden haasteita työyhteisössä sekä heidän tapojaan hallita näitä haasteita. Haasteita ja niiden hallintatapoja tarkastellaan keskijohtajien näkökulmasta, heidän omien kokemustensa pohjalta.

Tavoitteeseen pyritään vastaamaan kahden tutkimuskysymyksen avulla:

1. Millaisia haasteita keskijohdon edustajat tunnistavat heidän työyhteisön vuorovaikutussuhteissaan?

2. Miten keskijohdon edustajat pyrkivät hallitsemaan haasteita työyhteisön vuorovaikutussuhteissa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään selvittämään keskijohdon kokemuksia heidän työyhteisön vuorovaikutussuhteissaan kohtaamista haasteista. Haasteisiin liittyen pyritään ymmärtämään millaisia ne ovat, mistä ne mahdollisesti johtuvat sekä millaisissa vuorovaikutussuhteissa niitä esiintyy. Keskijohtajien havaitsemien haasteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä se luo pohjaa keskijohtajien käyttämien haasteiden hallintakeinojen ymmärrykselle.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyritään ymmärtämään paremmin sitä, miten keskijohdon edustajat hallitsevat vuorovaikutussuhteidensa haasteita työyhteisössä. Tutkimuskysymyksen avulla pyritään saavuttamaan parempi ymmärrys keskijohtajien tavoitteista ja keinoista haasteiden hallintaan. Parempi ymmärrys keskijohtajien tavoista hallita vuorovaikutussuhteiden haasteita voi luoda edellytyksiä heidän vuorovaikutussuhteidensa kehittämiseksi työyhteisössä. Molemmat tutkimuskysymykset on rajattu juuri työyhteisön sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Toisin sanoen tässä opinnäytetyössä ei tarkastella esimerkiksi asiakas- tai sidosryhmäsuhteita.

4.2 Aineistonkeruu ja osallistujat

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan keskijohtajien omia kokemuksia, jonka takia menetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan pyrkiä luomaan laajempaa ymmärrystä yksittäisten henkilöiden kokemuksista ja käsityksistä

objektiivisten totuuksien sijaan (Eskola & Suoranta, 1998). Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisista dokumenteista saatava tieto.

Erilaisia aineistonkeruutapoja ja aineistoja voidaan tarpeen mukaan myös yhdistellä, mistä käytetään nimitystä aineistotriangulaatio (Eskola & Suoranta, 1998). Triangulaatio, joka voi liittyä aineiston lisäksi esimerkiksi tutkimuksen menetelmään tai tutkimuksen teorioihin, lähtökohtaisesti rikastuttaa ja monipuolistaa tutkimusta, jonka takia sen avulla voidaan oikein toteutettuna lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tämän opinnäytetyön aineistonkeruussa mukaillaan joitain aineistotriangulaation keinoja, sillä aineistonkeruussa yhdistetään kaksi toisiaan tukevaa aineistoa juuri monipuolisemman ja luotettavamman aineiston saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön aineistonkeruu toteutettiin yhdistämällä päiväkirjamenetelmää mukailevat, keskijohtajien omien havaintojen pohjalta tekemät muistiinpanot, sekä teemahaastattelu. Päiväkirjamenetelmän ja haastattelun yhdistäminen on tutkimuksessa melko yleistä (Bloor & Wood, 2006). Esimerkiksi Zimmerman ja Wieder (1977) olivat menetelmien yhdistämisen edelläkävijöitä. Kehittivät aineistonkeruumenetelmän, jossa strukturoitu päiväkirja yhdistetään sen pohjalta tehtyihin syvällisiin haastatteluihin. Vaikka tässä opinnäytetyössä muistiinpanot olivat osa aineistoa, niitä hyödynnettiin myös haastattelun kysymysten pohjana.

Tässä opinnäytetyössä haasteet ja niiden hallinta on operationalisoitu keskijohdon kokemuksiksi ja kertomuksiksi omista työyhteisön vuorovaikutussuhteistaan ja toimintatavoistaan. Keskijohdon toimintaa vuorovaikutussuhteissa ei siis esimerkiksi havainnoida, vaan he kuvaavat itse omia työyhteisön vuorovaikutussuhteitaan sekä omaa toimintaansa niissä.

Päiväkirjamenetelmä

Päiväkirjamenetelmässä tutkimuksen osallistujat tekevät ennalta sovitulla aikavälillä itsenäisesti muistiinpanoja tutkittavaan aihealueeseen liittyen (Radcliffe, 2018). Näihin muistiinpanoihin osallistujat kirjaavat esimerkiksi omia kokemuksiaan, ajatuksiaan tai tunteuksiaan, jonka takia päiväkirjamenetelmä sopiikin erityisen hyvin päivittäisen elämän kuvaamiseen (Bolger ym., 2003). Tässä opinnäytetyössä päiväkirjamenetelmän tarkoitus on rikastuttaa aineistoa sekä aktivoida keskijohtajia tarkastelemaan omia vuorovaikutussuhteitaan ja sitä kautta luomaan pohjaa havaintoja syventävälle haastattelulle.

Päiväkirjamenetelmää on aiemmin hyödynnetty myös muiden työelämän ilmiöiden, kuten stressin, sitoutumisen ja tavoitteiden asettamisen tutkimiseen (Radcliffe, 2018).

Ihmisten ajatukset omasta toiminnasta ja tapahtumien kulusta voivat olla erilaisia, kuin heidän todellinen toimintansa (Knapp & Daly, 2011). Tähän haasteeseen pyritään vastaamaan päiväkirjamenetelmän hyödyntämisellä opinnäytetyössä, sillä menetelmä kannustaa tutkimuksen osallistujia havainnoimaan omaa ja muiden toimintaa aktiivisesti (Radcliffe, 2018). Vaikka päiväkirjamenetelmä ei suoranaisesti poista mahdollista ristiriitaa ihmisten ajatusten ja tekojen välillä, sen avulla voidaan kuitenkin saada yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa tietoa, kuin esimerkiksi haastattelumenetelmillä (Radcliffe, 2018). Kun tutkimuksen osallistuja kirjoittaa havaintonsa tai kokemuksensa heti tapahtuman jälkeen ylös, sen yksityiskohdat ovat usein tarkemmin muistissa.

Päiväkirjamenetelmän toteutukseen on monia eri mahdollisuuksia. Esimerkiksi se, miten usein ja millä aikavälillä merkintöjä tehdään, vaihtelee tutkimusten välillä. Osallistujia voidaan ohjeistaa kirjaamaan päiväkirjamerkinnot tietyin väliajoin, esimerkiksi kerran päivässä, tai aina kun tietty ennalta määritelty tapahtuma tapahtuu (Radcliffe, 2018).

Päiväkirjamenetelmässä haasteena voi olla osallistujien sitouttaminen päiväkirjan kirjoittamiseen (Radcliffe, 2018), jonka takia osallistujia ei kannata pyytää kirjaamaan päiväkirjamerkintöjä tarpeettoman tiheästi tai pitkään. Tässä opinnäytetyössä osallistujia ohjeistettiin kirjaamaan omia havaintojaan ylös vähintään neljä kertaa kahden viikon ajanjakson aikana niin, että molemmilla viikoilla kirjauksia tehtiin ainakin kahdesti.

Myös päiväkirjan sisällöt voivat olla erilaisia eri tutkimuksissa. Päiväkirja voi olla avointa omien kokemusten kirjoittamista tai vastauksia hyvinkin strukturoituihin kysymyksiin (Hirsjärvi ym., 2009). Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään puolistrukturoitua menetelmää, sillä se mahdollistaa tutkimuksen osallistujille tapahtumien ja kokemusten kuvailun vapaammin kuin strukturoitu menetelmä. Puolistrukturoidussa menetelmässä on kuitenkin avoimesta menetelmästä poiketen ennalta määritetyt apukysymykset, joiden tarkoituksena on auttaa osallistujia keskittämään huomionsa tutkimuksen kannalta olennaisiin seikkoihin (Radcliffe, 2018). Tämän opinnäytetyön aineistonkeruussa käytettiin kolmea laajempaa apukysymystä, joista jokaiseen liittyi myös tarkentavia kysymyksiä (ks. liite 1). Laajat apukysymykset olivat 1) *millaisia erilaisia vuorovaikutussuhteita sinulla on työpaikallasi*, 2) *millaisia haasteita huomasit vuorovaikutussuhteissasi kuluvalle viikolla ja* 3) *miten hallitset vuorovaikutussuhteiden haasteita*, joista ensimmäisellä viikolla vastattiin kahteen ensimmäiseen ja toisella viikolla kahteen jälkimmäiseen.

Tässä opinnäytetyössä osallistujia ohjeistettiin toteuttamaan päiväkirja kirjallisesti sähköisessä muodossa, mutta päiväkirjan voisi toteuttaa myös kynällä ja paperilla, tai esimerkiksi videona tai äänitteenä (Radcliffe, 2018). Kirjallinen muoto sopi päiväkirjan toteutukseen tässä tapauksessa parhaiten, sillä se ei vaatinut osallistujilta teknistä osaamista tai erityisiä laitteita päiväkirjan toteuttamiseksi. Äänite tai video ei olisi myöskään tuonut lisäarvoa aineistoon, kun tarkoituksena oli analysoida vain päiväkirjan sisältöjä, eikä esimerkiksi niissä esiintyvää nonverbaalista viestintää. Kahden viikon päiväkirjatoteutuksen jälkeen osallistujat lähettivät valmiit muistiinpanot analysoitavaksi. Muistiinpanoja hyödynnettiin myös aineiston keruun toisen vaiheen, eli teemahaastattelun valmistelussa.

Teemahaastattelu

Haastattelu on hyvä aineistonkeruumenetelmä silloin, kun ollaan kiinnostuneita ihmisen kokemuksista tämän itsensä kertomana (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Haastattelu on aineistonkeruutapana myös joustava, sillä se antaa mahdollisuuden dialogiin haastattelijan ja haastateltavan välillä, ja näin ollen haastattelijalla on mahdollisuus oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä, avata kysymysten taustoja ja joissain haastattelun muodoissa myös kysyä tarkentavia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Hirsjärvi ja Hurme (2022) kuitenkin muistuttavat, että dialogisuus voi väärin toteutettuna olla tutkimuksen luotettavuutta heikentävä tekijä, sillä haastattelussa on moniin muihin aineistonkeruumenetelmiin nähden korostunut riski sille, että haastattelijalla ohjaa haastateltavan vastauksia johonkin suuntaan. Tämän opinnäytetyön kannalta dialogisuus osallistujien kanssa oli tarkoituksenmukaista, sillä sen avulla oli mahdollista syventää päiväkirjamenetelmällä saatua tietoa, kuitenkin haastattelumenetelmän haasteet mielessä pitäen. Haastattelut toteutettiin teknologiavälitteisesti, jotta kynnys haastatteluun osallistumiseen olisi osallistujalle mahdollisimman pieni.

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruuseen käytettiin teemahaastattelua, joka on Hirsjärven ja Hurmeen (2022) määritelmän mukaan sellainen puolistrukturoitu haastattelu, jossa kaikkien osallistujien kanssa käydään läpi tietyt ennalta määritetyt teemat. Nämä teemat muodostetaan analysoimalla tutkittavaa ilmiötä ja siihen oletettavasti liittyviä prosesseja osallistujan näkökulmasta (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tässä opinnäytetyössä teemat muodostettiin päiväkirjamenetelmässä käytettyjen apukysymysten pohjalta, sillä tarkoituksena oli syventää niistä saatua tietoa. Teemahaastattelulle muodostuikin kolme teemaa: 1) *työyhteisön*

vuorovaikutussuhteet, 2) vuorovaikutussuhteiden haasteet ja 3) tavoitteet ja toiminta haasteellisissa vuorovaikutussuhteissa.

Vaikka suuri osa haastatteluissa kysytyistä kysymyksistä muodostettiin haastattelujen pohjalta, oli kaikissa haastatteluissa kuitenkin pohjana samanlainen haastattelurunko (ks. liite 2). Jokainen haastattelun tema alkoi tarkentavilla kysymyksillä liittyen osallistujan kirjoittamiin muistiinpanoihin, jonka jälkeen oli muutamia yleisempiä kysymyksiä, joiden tarkoituksena oli laajentaa keskustelua yksittäisistä vuorovaikutussuhteista yleisempiin huomioihin. Teemahaastattelun etuna on, että vaikka teemat pysyvätkin kaikilla osallistujilla samoina, teemahaastattelussa kysymyksiä ja niiden järjestystä voidaan muuttaa (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tämä mahdollisti kysymysten paremman sitomisen aiempaan keskusteluun ja poisti tarpeen kysyä ennalta määriteltyjä kysymyksiä uudelleen, jos niiden sisältöä oli jo käsitelty aiemmin haastattelun aikana.

Itse haastattelun lisäksi keskustelu osallistujien kanssa oli tärkeää päiväkirjamenetelmän herättämien ajatusten purkamiseksi. Radcliffen (2018) mukaan päiväkirjamenetelmää käytettäessä osallistujien kanssa on hyvä keskustella päiväkirjan pitämisen jälkeen siitä, millaisia vaikutuksia päiväkirjan pitamisellä on ollut heihin. Koska tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti juuri vuorovaikutussuhteiden haasteisiin, oli tärkeää, että osallistujat saivat kertoa mahdollisista päiväkirjamenetelmän herättämistä ajatuksistaan tai huolistaan. Osallistujien kanssa keskusteltiin siitä, että vaikka havainnoinnin aikana kiinnitettiin huomiota haasteisiin, kannattaa tulevaisuudessa huomio kiinnittää myös onnistumisiin ja hyviin asioihin, joita työyhteisön vuorovaikutussuhteissa on.

Osallistujat

Tässä opinnäytetyössä osallistujat valittiin harkinnanvaraisella näytteellä. Se tarkoittaa, että tutkimuksen osallistujat valitaan tutkittavan ilmiön edustajista, mutta tutkija voi valita osallistujat (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Tutkimuksen osallistujat tulee valita harkitusti, ja on tärkeää varmistaa, että osallistujalla on omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Opinnäytetyön osallistujat rekrytoitiin verkostojen kautta, hyödyntämällä sekä LinkedIn profiiliin tehtyä julkaisua, että muita verkostoja. Tutkimuksen osallistujien valinnassa huomioitiin mahdolliset luotettavuutta heikentävät tekijät niin, ettei tutkimukseen valittu minulle läheisiä tai kanssani läheisesti työskenteleviä henkilöitä.

Opinnäytetyöhön osallistui kuusi keskijohdossa työskentelevää henkilöä. Osallistujat työskentelivät erilaisissa organisaatioissa niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannellakin sektorilla. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tuottamaan yleistettävissä olevaa tietoa (Tuomi & Sarajarvi, 2002), erilaisten organisaatioiden edustajia valitsemalla pyrittiin varmistamaan kerättävän aineiston monipuolisuus.

4.3 Aineisto ja aineiston analyysi

Aineiston käsittely

Opinnäytetyössäni keräsin kaksi toisiaan tukevaa aineistoa. Muistiinpanojen tarkoitus oli herätellä keskijohdon edustajia havainnoimaan ja pohtimaan omia vuorovaikutussuhteitaan työyhteisöissä, mutta niissä oli myös paljon relevantteja huomioita tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ajatellen. Vaikka haastattelut toteutettiin muistiinpanojen pohjalta, ei niissä käsitelty kaikkia keskijohdon tekemiä huomiota, vaan ennemminkin syvennyttiin lisäselvennystä kaipaaviin tai muuten erityisen kiinnostaviin havaintoihin. Näin ollen päätin analysoida molemmat keräämäni aineistot tasavertaisina, sillä pelkkien haastatteluiden analysointi olisi jättänyt joitain tutkimuskysymyksien kannalta olennaisia seikkoja opinnäytetyön tulosten ulkopuolelle.

Ennen analyysin aloittamista valmistelin aineiston. Valmisteluvaiheessa tutustuin osallistujien kirjoittamiin muistiinpanoihin ja siirsin ne samaan tekstitiedostoon. Muistiinpanoaineistoiden pituudet vaihtelivat kahden ja kuuden sivun välillä ja yhteensä muistiinpanoja oli 24 sivua (fontti Times New Roman, kirjaskoko 11, riviväli 1,15). Muistiinpanojen toteutus vaihteli. Osa keskijohdon edustajista kirjoitti muistiinpanot suorina vastauksina apukysymyksiin, kun taas osa kirjoitti muistiinpanot kuvaamalla kronologisesti erilaisia vuorovaikutussuhteita ja niissä tapahtunutta vuorovaikutusta.

Analyysin valmistelemiseen kuului myös haastatteluista nauhoitettujen tallenteiden läpikäyminen ja litterointi. Tallenteiden pituudet vaihtelivat välillä 46 min ja 80 min ja niiden yhteenlaskettu kesto oli 354 min. Tallenteet litteroitiin sanantarkasti, kuitenkin poistaen puheen täytesanat (esim. "niinku") ja turhat sanojen toistot. Tallenteista ei litteroitu myöskään alun ja lopun aiheeseen liittymätöntä keskustelua. Litteroituna haastatteluaineistoa oli yhteensä noin 91 sivua (fontti Times New Roman, kirjaskoko 11, riviväli 1,15).

Litteroinnin ja aineiston läpikäymisen aikana kaikki aineisto anonymisoitiin. Muistiinpanot nimettiin tunnisteella "M" ja haastattelut tunnisteella "H". Molempien perään lisättiin numero 1–6, niin että "M1" ja "H1" ovat saman osallistujan muistiinpano- ja haastatteluaineistot. Samalla muistiinpanoista ja haastatteluista poistettiin kaikki henkilöiden ja organisaatioiden nimet sekä tarkat kuvaukset työtehtäviin liittyen.

Kun aineisto oli valmisteltu valitsin aineiston läpikäynnin perusteella analyysiyksiköksi ajatuskokonaisuuden. Valitsin analyysiyksiköksi juuri ajatuskokonaisuuden, koska se mahdollistaa aineiston tarkastelemisen sisällöllisestä näkökulmasta. Ajatuskokonaisuus voi siis olla pidempi tai lyhyempi kuin yksi lause tai virke. Tämä on erityisesti litteroidun haastatteluaineiston kannalta olennaista, sillä ihmisten puheessa virkkeet ja lauseet eivät noudata yhtä strukturoitua kaavaa kuin esimerkiksi kirjoitetussa tekstissä.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Opinnäytetyön aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan sisällönanalyysillä pyritään löytämään merkityksiä tekstimuotoisesta aineistosta, kuten esimerkiksi erilaisista artikkeleista, päiväkirjoista tai litteroiduista haastatteluista. Laadullinen sisällönanalyysi eroaa määrällisestä sisällönanalyysistä tai sisällön erittelystä siten, että siinä pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2002).

Eskola (2007) jaottelee laadullisen analyysin aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä aineistoa pyritään tarkastelemaan ilman ennakkokäsityksiä tai aiempaa teoriataustaa ja luomaan siitä aivan uudenlaisia jäsennyksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan aineistolähtöistä analyysiä on kritisoitu siitä, ettei tutkimuksen tekijän ole mahdollista irrottautua kaikesta aiemmasta tiedosta ja tutkimuksesta sekä ennakkokäsityksistään tutkimusta tehdessään. Tässä opinnäytetyössä aineistolähtöisellä lähestymistavalla tarkoitetaan kuitenkin sitä, ettei analyysi suoraan perustu tiettyyn teoreettiseen kehykseen tai ajattelumalliin, kuten teoriasidonnaisessa tai teorialähtöisessä analyysissä.

Ennen varsinaisen analyysin aloittamista, toteutin avoimen koodauksen. Tässä vaiheessa kävin koko aineiston läpi, ja merkitsin aineistoon kaikki ajatuskokonaisuudet, joiden sisältö vastasi jompaankumpaan opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Lisäksi nimesin kaikki ajatuskokonaisuudet omin sanoin niiden sisällön mukaisesti. Tässä vaiheessa myös karsin

aineistosta pois kaiken sellaisen muistiinpano- ja haastattelumateriaalin, joka ei vastannut kumpaankaan tutkimuskysymyksistäni. Tällaisia pois jätettyjä aineiston osia olivat esimerkiksi tiimien tai työyhteisön ulkoisten vuorovaikutussuhteiden haasteisiin liittyvät huomiot, sekä täysin aiheeseen liittymättömät sivuhuomiot haastattelun aikana. Joissain muistiinpanoissa oli myös yksityiskohtaisia kuvauksia erilaisista vuorovaikutussuhteista ilman, että niihin liittyi haasteita. Myös tämänkaltaiset kohdat jätettiin pois analysoidavasta aineistosta.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin tässä opinnäytetyössä Milesin ja Hubermanin (1994) esittelemää prosessia mukailen. Heidän mukaansa aineistolähtöiseen sisällönanalyysi etenee seuraavien vaiheiden kautta: aineiston pelkistäminen, kategorioiksi ryhmittely sekä kategorioiden yhdistely yläkategorioiksi ja yhdistäviksi kategorioiksi.

Aineiston pelkistämällä tarkoitetaan aineistossa esiintyvien ilmaisujen tiivistämistä yksinkertaisemmiksi, tutkimuskysymyksiin vastaaviksi ilmauksiksi (Miles & Huberman, 1994). Toteutin aineiston pelkistämisen käymällä läpi jo aiemmassa vaiheessa merkitsemäni ajatuskokonaisuudet ja tiivistämällä niiden sisällön lyhyeksi ilmaukseksi. Tämän jälkeen kävin pelkistetyt ilmaukset uudelleen läpi ja varmistin tekemieni tiivistysten yhdenmukaisuuden. Esimerkiksi haastateltavan 4 ajatuskokonaisuus pelkistettiin muotoon: *vuorovaikutuksen välttely*.

H4: Jos on tiukka päivä ja tuntuu, että kaikki on jotenkin hankalaa, niin silloin mä kyllä tietoisesti välttelen niitä, joiden kanssa on lähtökohtaisestikin aina vaikeata.

Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan seuraavassa vaiheessa tiivistetyt ilmaukset käydään läpi ja ne ryhmitellään samaa tarkoittavien ilmaisujen muodostamiksi alakategorioiksi. Muodostetut alakategoriat nimetään niiden sisältöä kuvaavalla tavalla (Miles & Huberman, 1994). Tässä vaiheessa yllä oleva esimerkki yhdistyi *vuorovaikutuksen tapojen ohjaamisen* kanssa alakategoriaksi *vuorovaikutuksen rajaaminen*, kuten taulukossa 1 esitetään.

TAULUKKO 1. Esimerkki kategorioista.

Yläkategoria	Alakategoria	Pelkistetty ilmaus
Vuorovaikutussuhteiden ylläpito	Luottamuksen rakentaminen	Aktiivinen vuorovaikutussuhteen rakentaminen
		Vuorovaikutuksen mahdollistaminen
		Aktiivinen kuunteleminen
		Itsestä kertominen
	Vuorovaikutuksen rajaaminen	Vuorovaikutuksen tapojen ohjaaminen
		Vuorovaikutuksen välttely

Viimeisessä vaiheessa muodostetut alakategoriat yhdistellään yläkategorioiksi, jonka jälkeen yläkategoriat yhdistetään yhdeksi yhdistäväksi kategoriaksi (Miles & Huberman, 1994). Yläkategorioiden luomisessa esimerkiksi alakategoriat *luottamuksen rakentaminen* ja *vuorovaikutuksen rajaaminen* yhdistyivät *vuorovaikutussuhteiden ylläpito* nimisen yläkategorian alle. Yhdistäviä kategorioita nimesin kaksi kahden tutkimuskysymyksen mukaan: ensimmäiseen kysymykseen vastaava *keskijohtajien vuorovaikutussuhteiden haasteet työyhteisössä* ja toiseen kysymykseen vastaava *haasteiden hallintakeinot keskijohtajien työyhteisön vuorovaikutussuhteissa*. Taulukossa 1 esitellään esimerkki eri kategorioiden muodostamisesta pelkistettyjen ilmausten pohjalta.

6 Tulokset

Tulokset esitellään kahdessa alaluvussa, joista ensimmäisessä vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen *Millaisia haasteita keskijohdon edustajat tunnistavat heidän vuorovaikutussuhteissaan työyhteisössä?* esittelemällä keskijohtajien havaintoja heidän työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haasteista. Toisessa alaluvussa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen, *Miten keskijohdon edustajat pyrkivät hallitsemaan tunnistamiensa haasteita työyhteisön vuorovaikutussuhteissa?* esittelemällä keskijohtajien tunnistamia keinoja vuorovaikutussuhteiden haasteiden hallintaan.

6.1 Keskijohtajien vuorovaikutussuhteiden haasteet

Keskijohdon edustajat tunnistivat työyhteisön vuorovaikutussuhteissa monenlaisia haasteita. Heidän havaitsemansa haasteet liittyivät kolmeen kategoriaan: johtajan asemaan, yhteisen ymmärryksen luomiseen sekä viestinnän mukauttamiseen. Taulukossa 2 kuvataan tarkemmin näitä kategorioita, sekä niiden alakategorioita.

TAULUKKO 2. Keskijohtajien vuorovaikutussuhteiden haasteet

Johtajan asemaan liittyvät haasteet	Vallankäyttö	Oman vallankäytön rajaaminen
		Määrittelemätön valta
	Eettinen johtajuus	Tasapuolisuuden varmistaminen
		Eettisesti haastavat johtajuustilanteet
	Kriittinen johtajuus	Kriittisen palautteen antaminen
		Vuorovaikutuksen sisältöjen ohjaaminen
Haasteet yhteisen ymmärryksen luomisessa	Puutteet tiedonhallinnassa	Haasteet tiedonkulussa
		Yhteisten käsitteiden puute
		Haasteet tiedon käsittelyssä
	Puutteelliset vuorovaikutuskäytänteet	Uuden henkilön aloittaminen
		Vuorovaikutuskäytänteiden muutokset
Haasteet viestinnän mukauttamisessa	Haasteet tunnetilan säätelyssä	Epävarmuus
		Malttamattomuus
	Ristiriidat	Ristiriitaiset tavoitteet
		Ristiriitaiset roolit

Johtajan asemaan liittyvät haasteet

Johtajan asemaan liittyviin haasteisiin kuuluivat haasteet vallankäytössä, eettisyydessä sekä kriittisessä johtamisessa. Johtajat pohtivat omaa valtaansa ja sen rajoja, ja kokivat tietyissä tilanteissa oman vallankäytön määrittelyn haastavaksi. Toisaalta myös eettiset haasteet olivat yhteydessä keskijohtajien asemaan johtajana. Keskijohtajat kokivat, että johtajuuden myötä on erityisen tärkeää toimia eettisesti ja tasavertaisesti kaikkia heidän johdettaviaan kohtaan. Keskijohtajat kokivat haasteelliseksi myös kriittisen johtajuuden, johon liittyi esimerkiksi palautteen antamista ja vuorovaikutuksen ohjaamista.

Vallankäyttö. Keskijohtajilla on roolinsa puolesta valtaa suhteessa johdettaviin. Vallankäyttö ei kuitenkaan ollut keskijohdon kokemusten mukaan aina yksinkertaista, vaan sen rajaaminen ja määrittäminen oli monissa suhteissa haastavaa. Vallankäytön haasteet eivät myöskään rajoittuneet pelkästään johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteisiin, vaan keskijohdon muissakin suhteissa käytettiin valtaa eri tavoin. Toisinaan myös vallan määrittelemättömyys aiheutti haasteita keskijohdon vuorovaikutussuhteissa.

Keskijohtajat pyrkivät työssään antamaan johdettavilleen tarpeeksi valtaa tehdä päätöksiä itsenäisesti ja päättää omasta työstään. Useimmat keskijohtajat mainitsivat, etteivät he halua mikromanageerata tai luoda vuorovaikutussuhteisiin turhia hierarkkisia rakenteita, jotka pahimmillaan voisivat hidastaa työntekoa ja vähentää luottamusta johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Haastateltava 1 kuvaa muistiinpanoissaan tilannetta, jossa hän pohti omia vallankäytön rajojaan:

M1: Asiantuntijoillamme, etenkin tällä kyseisellä henkilöllä, on hyvin itseohjautuva ja omaehtoinen toimintatapa, mikä on monella tavoin hyvä asia. Olimme eräästä työhön liittyvästä asiasta hiukan eri linjoilla. Koin esihenkilönä jossain määrin ristiriitaisia tunteita siitä, olisinko pysynyt tiukemmin omassa kannassani vai jättänyt asian hänen päätettäväkseen.

Toisaalta useampi keskijohtajista nosti esiin, että vaikka vallankäyttöä rajaisi ja turhaa hierarkiaa vähentäisi, ei johtajan vastuuta tulisi vuorovaikutussuhteessa unohtaa. Johtajalla on roolinsa takia erilaisia velvoitteita työyhteisössä, mutta myös niiden toteuttamisen mahdollistava direktio-oikeus. Direktio-oikeudella haastateltavat tarkoittivat johtajan oikeutta määrätä johdettavan työtehtäviin liittyvistä asioista, kuten työn sisällöistä ja työnteon tavoista. Kuten haastateltava 4 kuvaa, keskijohtajat kokivat tärkeäksi sen, että molemmat vuorovaikutussuhteen osapuolten olisivat tästä tietoisia, vaikka direktio-oikeutta ei aktiivisesti suhteessa käytettäisikään:

H4: Sulla on tietty direktio-oikeus ja velvollisuus myös, sen pitää olla kuitenkin selvä molemmille.

Johdettavien ja oman johtajan kanssa valta-asetelma oli keskijohtajien mukaan pääosin selkeä. Sen sijaan vertaisten kanssa vallankäyttöön liittyvät haasteet syntyivät usein siitä, ettei vuorovaikutussuhteen osapuolille ollut selvää, miten valta jakautuu suhteessa. Vertaisten kanssa yhteistyötä tehdessä ei ole aina organisaatiosta ylhäältä päin tullutta jakoa siitä, kuka projektista tai tehtävästä vastaa. Tämä voi keskijohdon mukaan aiheuttaa haasteita työyhteisön vertaissuhteissa. Haasteena olivat myös ristiriitaiset valtasuhteet, jotka voivat aiheuttaa haasteita vallankäytön jakautumisessa. Haastateltava 2 kuvaa muistiinpanoissaan projektitapaamista, jossa hän itse oli hankkeen omistajan roolissa ja toinen vuorovaikutussuhteen osapuoli toimi projektijohtajana:

M2: Projektipäällikön vetämässä kokouksessa puhumme toistemme päälle, kun yritän edetä asiassa. – – Selvästi pitää ennen kokousta päättää kumpi johtaa puhetta.

Eettinen johtajuus. Keskijohdon edustajat pyrkivät toimimaan eettisesti kaikissa vuorovaikutussuhteissaan johdettaviensa kanssa. Vaikka keskijohtajat tunnistivat, että vuorovaikutussuhteet johdettavien kanssa ovat erilaisia ja osassa niistä vuorovaikutus sujuu helpommin kuin toisissa, he pyrkivät olemaan reiluja ja tasapuolisia kaikkia kohtaan riippumatta johdettavan vuorovaikutustyylistä tai suhteen läheisyydestä. Eettisyyteen liittyi keskijohtajien mukaan myös toimiminen empaattisesti ja oikein erityisen haastavissa vuorovaikutustilanteissa.

Johdettavien tasapuolisella kohtelulla keskijohtajat tarkoittivat muun muassa sitä, että kaikki saavat samat tarvittavat tiedot ja ettei ketään erityisesti suosita. Haastateltavan 5 mukaan tasapuolisuus ei välttämättä tarkoita täysin samanlaista vuorovaikutusta kaikissa suhteissa, vaan riittää, että johdettavat kokevat tullessa kohdelluksi tasapuolisesti:

H5: Sehän ei ole demokratiakysymys, ei kaikki tarvitse yhtä paljon aikaa [vuorovaikutukselle].

Haastateltava 4 kuvaa muistiinpanoissaan haastetta sen varmistamisessa, että kaikki tulevat kuulluksi ja kohdatuksi tasapuolisesti:

M4: Asiat, joita päivisin vuorovaikutuksessa käsitelen, vaihtelee todella pienestä yksittäiseen henkilöön vaikuttavasta yksityiskohdasta todella suuriin lähes 20 000 henkilöä koskeviin kokonaisuuksiin. Iso vaikeus on suhtautua kaikkeen tasapuolisesti koska pieninkin asia on yksilölle merkityksellinen, vaikka laajemmassa mittakaavassa sillä ei niin merkitystä olisikaan.

Keskijohtajat tunnistivat tiettyjä eettisesti erityisen haastavia tilanteita vuorovaikutussuhteissaan johdettaviensa kanssa. Tällaisia olivat esimerkiksi työntekijän terveyteen liittyvät keskustelut sekä työsuhteen irtisanominen. Yhteistä tilanteille oli se, että niissä käsiteltiin johdettavaan kokonaisvaltaisesti vaikuttavia asioita, jotka ulottuivat työn

lisäksi myös henkilökohtaiseen elämään. Keskijohtajat tunnustivat oman roolinsa tuoman vastuun näissä tilanteissa, ja he tiedostivat, että samaan aikaan tulisi osata olla empaattinen ja läsnä oleva, mutta toisaalta noudattaa tarkkoja lain ja organisaation määrittämiä toimintatapoja. Haastateltava 2 kuvaa juuri tällaista haastavaa tasapainottelua oikeanlaisen viestinnän kanssa tilanteessa, jossa hänen alaisellaan on ollut haasteita jaksamisen ja työn ulkopuolisen elämän kanssa:

H2: Sillä lailla on ollut haastavia ne tilanteet, että ei vaan sano mitään väärää. – Pitää miettiä, mitä voi työnantajan edustajana sanoa.

Kriittinen johtajuus. Keskijohtajien vuorovaikutussuhteissa heidän johdettaviensa kanssa yksi tärkeistä tavoitteista on johdettavien työn ohjaaminen ja tukeminen. Joissain tilanteissa se tarkoittaa myös kriittisyyttä, joka voi liittyä esimerkiksi johdettavien työn laatuun, työtapoihin tai työpaikalla tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Keskijohtajat tunnustivat kriittisyyden vuorovaikutussuhteissa lähes päivittäiseksi osaksi työtään, mutta suurin osa keskijohtajista koki sen ainakin joissain tilanteissa myös haastavaksi.

Johdettavien työn kritisointi ja vaatimusten esittäminen tuntui monesta keskijohtajasta haastavalta. Keskijohtajat joutuivat esittämään vaatimuksia ja kriittistä palautetta johdettavilleen sellaisissa tilanteissa, joissa johdettavat eivät esimerkiksi olleet suorittaneet vaadittuja tehtäviä sovitulla tavalla, tai eivät halunneet niitä tehdä. Keskijohtajien näkökulmasta oli selvää, että työt täytyy tulla hoidetuksi, jonka takia vaatimuksia täytyy esittää, mutta he kokivat helposti lykkäävänsä ja pehmittelevänsä työhön liittyvän kriittisen palautteen antamista. Haastateltava 5 kuvaa esimerkiksi olevansa ”liian kiltti” tilanteissa, joissa palautetta pitäisi antaa. Haastateltava 6 kertoi sen sijaan muistiinpanoissaan, ettei hän koe omaavansa riittäviä taitoja kritiikin antamiseen organisaation puutteellisen tuen vuoksi:

M6: Toisaalta näitä unohduksia ja kesken jättämisistä tapahtuu [johdettavan toimesta] turhan usein nykyään, joten jossain vaiheessa lienee syytä käydä vakavampi keskustelu. Sen hoitaminen tuntuu hiukan ahdistavalta, sillä en ole saanut minkäänlaista koulutusta esimiestyöstä.

Joissain tapauksissa kriittinen palaute liittyi johdettavan epäasialliseen toimintaan työssä tai työyhteisönsä vuorovaikutussuhteissa. Epäasiallista käytöstä saattoi olla esimerkiksi häirintä, kiusaaminen tai alkoholin väärinkäyttö työajalla. Keskijohtajat kokivat lähes poikkeuksetta, että tällaisista tilanteista oli huomattavasti helpompaa antaa suoraa kriittistä palautetta, kuin työhön liittyvistä asioista. Haastateltava 4 kertoo, että epäasialliseen käytökseen puuttuminen on helpompaa, koska siihen on usein organisaation puolesta selkeämmät rajat ja prosessit:

H4: Konfliktitilanteet, jotka on kahden samalla tasolla olevan ihmisen välillä, joissa toinen on haukkunut pahalla nimellä tai seksuaalisesti lähennellyt tai jotain, niin ne on tavallaan aika helppoja. Siis silleen, että

sitten otetaan asia pöytään ja sanotaan, että tää on väärin. Sä saat varoitukseen ja jos toi jatkuu, niin sä saat potkut. Tavallaan se on suoraviivaista.

Kriittisen palautteen antamisen lisäksi keskijohtajat kertoivat ohjaavansa vuorovaikutusta johdettaviensa kanssa. He saattoivat esimerkiksi ohjata johdettavan kanssa käytyä keskustelua isompiin kokonaisuuksiin tai rajata vuorovaikutukseen käytettyä aikaa. Vaikka vuorovaikutuksen ohjaaminen on tärkeää työn etenemisen ja aikataulutuksen vuoksi, keskijohtajat yrittivät samaan aikaan pitää huolen siitä, etteivät he ohjaa vuorovaikutusta liikaa. Keskijohtajat pyrkivät näin välttämään tilanteen, jossa johdettavalle voisi tulla kokemus ohitetuksi tulemisesta tai siitä, ettei hän tule kuulluksi. Haastateltava 5 kuvaa vuorovaikutussuhdetta, jossa toinen osapuoli haluaisi pohjustaa käsiteltävät asiat hyvin yksityiskohtaisesti, mutta haastateltava ohjaa vuorovaikutusta kohti päätöksen tekoa molempien ajan säästämiseksi:

H5: Sitten jossain kohtaa joudun kysymään, että mitä sä ehdotat, että tehdään. Se on ehkä semmoinen haastava tunnistaa, että nyt mä oon kuunnellu tarpeeksi, että mun ei tarvitse tietää ihan kaikkea. Nyt mä oon ymmärtänyt tän hetken tilanteen ja kysyn mikä sun mielestä olisi hyvä ratkaisu. Haastavaa on, että kuunteleeko sitä tunnin vai vartin.

Vaikka keskijohtajat tunnistivat johtajuuteen liittyviä vastuita ja tiesivät niiden kuuluvan heidän työhönsä, tietyt johtamisen osa-alueet koettiin siitä huolimatta haastaviksi. Vuorovaikutussuhteiden vallankäyttöön liittyi ristiriitaisiakin ajatuksia, sillä keskijohtajat tiedostivat oman valtansa ja toivoivat myös johdettaviensa ymmärtävän sen, mutta samaan aikaan he eivät halunneet väärinkäyttää valtaansa. Keskijohtajat myös pohtivat johtamisen eettisyyttä esimerkiksi tasapuolisuuteen liittyen. Toisaalta eettisesti haastavaksi koettiin luottamukselliset keskustelut, mutta niissä haasteet liittyivät erityisesti toisen vuorovaikutussuhteen osapuolen kohtaamiseen. Keskijohtajat kertoivat palautteen antamisen ja vuorovaikutuksen ohjaamisen olevan osa työtään, mutta se koettiin joissain tilanteissa erityisen haastavaksi. Haasteita koettiin erityisesti silloin kun palaute koski jotain toiselle osapuolelle henkilökohtaista tai tärkeää asiaa.

Haasteet yhteisen ymmärryksen luomisessa

Monet keskijohtajien haasteista liittyivät siihen, ettei vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen kanssa onnistuttu luomaan yhteistä ymmärrystä. Yhteisen ymmärryksen puutteeseen liittyi tiedonhallintaan ja -kulkuun liittyvät haasteet. Toisaalta myös vakiintuneiden vuorovaikutussuhteiden puute koettiin haastavaksi, sillä vakiintunut vuorovaikutus helpotti

toisen osapuolen tarpeiden ja tavoitteiden ymmärtämistä sekä teki vuorovaikutuksesta ennustettavampaa ja helpommin hallittavaa.

Puutteet tiedonhallinnassa. Keskijohtajat luovat työyhteisön vuorovaikutussuhteissaan yhteistä ymmärrystä tiedon avulla. Moni keskijohtajista nosti tiedonhallinnan ja -jaon jopa yhdeksi tärkeimmistä tavoitteista työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Jos tietoa ei ole tai se on suhteen osapuolilla erilaista, vaikuttaa se osapuolten kykyyn työskennellä yhdessä. Tämä taas voi johtaa keskijohdon mukaan erilaisiin haasteisiin tai jopa konflikteihin vuorovaikutussuhteessa. Joskus vuorovaikutussuhteen haasteet syntyvät siitä, että tietoa yritetään jakaa, mutta tämä ei erinäisistä syistä onnistu toivotulla tavalla.

Joissain tapauksissa tiedonkulun haasteet liittyivät siihen, että keskijohdon edustaja ei kokenut saavansa vuorovaikutussuhteesta tarvittavia tietoja, jotta voisi tehdä työtään. Keskijohtajien tekemien havaintojen perusteella tiedonkulun haasteet eivät liittyneet selvästi mihinkään tiettyihin vuorovaikutussuhteisiin, vaan niitä esiintyi niin johtajien, johdettavien kuin vertaistenkin kanssa. Tiedonkulun haasteet olivat monissa tapauksissa pitkäaikaisia, ja ne tapahtuivat usein samojen henkilöiden kanssa. Esimerkiksi haastateltava 6 kertoo muistiinpanoissaan, että hänellä on usein haasteena saada tarvittavia tietoja omalta johtajaltaan, joka voi johtaa haastaviin tilanteisiin myös muissa vuorovaikutussuhteissa:

M6: Kuvaavaa lienee se, että asiasta [johtajan poissaolo] ilmoitettiin palaverissa, johon en työkeikan takia päässyt itse paikalle ja kuulin ensimmäisen kerran asiasta yhteistyökumppanilta, joka pyysi minua lounaalle tuuraamaan esimiestäni.

Aina tiedonkulun haasteet eivät kuitenkaan johtuneet siitä, että vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli ei jakanut tietoa. Haasteita aiheutti myös se, että tieto oli hajautunut ympäri organisaatiota, ja vuorovaikutussuhteen osapuolilla oli erilainen kokonaiskuva työn tilanteesta. Haastateltava 1 kuvaa muistiinpanoissaan tilannetta, jossa tällainen tiedon hajautuminen aiheutti haasteita vuorovaikutussuhteessa vertaisen kanssa:

M1: Haaste ilmeni siten, että ajauduimme väittelemään siitä, miten tietty tekninen toteutus pitäisi tehdä. K:lla ei ollut viimeistä tietoa asioista, joten hänellä oli eri käsitys tilanteesta.

Yhteisen ymmärryksen luomista ja tiedonhallintaa vaikeuttivat myös tilanteet, joissa keskijohdon edustaja ja toinen vuorovaikutussuhteen osapuoli käyttivät erilaisia käsitteitä. Yhteisten käsitteiden puute aiheutti epäselvyyksiä ja vaikeuksia ymmärtää toisen osapuolen ajatuksia ja tavoitteita. Tämä taas johti pahimmillaan jopa konflikteihin, kun asioita ei saatu edistettyä ja osapuolet kokivat, etteivät he tulleet kuulluksi suhteessa. Haastateltava 1 kertoo

jatkuvasta haasteesta, jossa hyvin erilaisten asioiden parissa työskentelevän vertaisen kanssa asioiden edistäminen oli haastavaa juuri eriävien käsitteiden takia:

H1: Meillä on hyvin erilainen tapa ajatella ja sitten termistö on mun mielestä tosi erilaisia ja käytetään erilaisia sanoja asioista, mistä on välillä tosi vaikea ymmärtää, että mitähän toi nyt toi ton sana tarkoittaa. Se tarkoittaa sillä jotain ihan muuta kuin minä tarkoitan, että me ei selvästi ymmärretä yhtään mitä tässä tää toinen selittää.

Tiedonhallintaa haastaa keskijohtajien havaintojen mukaan myös vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen haasteet tiedon käsittelyssä, mitkä voivat johtaa väärinymmärryksiin tai tiedonkulun haasteisiin. Tiedonkäsittelyn haasteita voivat aiheuttaa esimerkiksi jommankumman vuorovaikutussuhteen osapuolen tiedon käsittelyä vaikeuttavat fyysiset tai psyykkiset ominaisuudet. Keskijohtajat havaitsivat, että myös käytetty kieli voi lisätä haasteita tiedon käsittelyssä, jos toisen tai molempien vuorovaikutussuhteen osapuolten kielitaito ei ole tarpeeksi korkealla tasolla. Keskijohtajat huomasivat, että tiedonkäsittelyyn vaikuttaa myös toisen osapuolen kuormitus ja muualta tulevan tiedon määrä. Haastateltava 4 kertookin pyrkivänsä suodattamaan johdettavilleen jakamaansa tiedon määrää, vaikka se voikin joissain tilanteissa olla haastavaa:

H4: Jos sattuu jostain asiasta olemaan paremmin kärryillä kuin vaikka oma ryhmä, niin sitten vaikeus siinä on miettiä sen oman ryhmän resilienssi ja että mikä on se vastaanottamisen taso. Mitä on järkevää nyt kertoa, ettei mene koko pakka ihan sekaisin. Sitä joutuu tavallaan palastelemaan ja jakamaan vähän.

Puutteet vakiintuneissa vuorovaikutuskäytänteissä. Yhteisen ymmärryksen luomista vaikeutti myös vakiintuneiden käytänteiden puute vuorovaikutussuhteissa. Keskijohtajat kokivat, että vakiintumattomat vuorovaikutuskäytänteet aiheuttivat suhteessa epävarmuutta ja saattoivat johtaa väärinymmärryksiin. Läheisissä vuorovaikutussuhteissa vuorovaikutuskäytänteet ovat usein vakiintuneet, ja keskijohtajat huomasivatkin, että vuorovaikutuskäytänteiden haasteet liittyivät usein uusiin tai muuten etäisempiin vuorovaikutussuhteisiin. Toisaalta, joskus haasteet saattoivat ilmentyä myös läheisemmissä suhteissa, jos niissä tapahtui muutoksia.

Kahdella keskijohtajista aloitti havainnointijakson aikana uusi työntekijä, jonka perehdytyksessä he olivat jollain tavalla mukana. Molemmat keskijohtajista kertoivat omaksi prioriteetikseen luottamuksen rakentamisen ja läsnäolon uudessa vuorovaikutussuhteessa heti ensimmäisestä tapaamisesta asti, vaikka samalla he kokivat, että uuden vuorovaikutussuhteen luomisessa on omat haasteensa. Haastateltava 6 kuvaa haastattelussa epävarmuuttaan liittyen uuden työntekijän vuorovaikutuskäytänteisiin ja -tarpeisiin:

H6: Mä en tiedä, että onko kommunikoinnin tavat ja toiveet esimerkiksi muuttunut [nuoremmalla sukupolvella]. Että osaanko mä olla alusta asti sillä tavalla, että hän voisi luottaa siihen, että mä oon hänen puolellaan ja yritän ottaa hänet huomioon ja hänen henkilökohtaiset tarpeensa.

Keskijohtajat havaitsivat, että uusissa sekä etäisemmissä vuorovaikutussuhteissa haasteita aiheutti myös puutteellinen ymmärrys toisen osapuolen vuorovaikutustyylistä ja -tarpeista. Jos vuorovaikutussuhteen osapuolilla oli suuria eroja esimerkiksi vuorovaikutuksen suoruuteen tai tempoon liittyen, eikä yhteisiä normeja ollut vielä muodostettu, vuorovaikutussuhteen haasteet saattoivat johtaa ratkaisemattomina pidempiinkin konflikteihin. Haastateltava 3 kertoo tilanteesta, jossa hänellä oli puutteellinen ymmärrys suhteen toisen osapuolen vuorovaikutustyylistä ja -tarpeista, jonka takia vuorovaikutus oli haastavaa:

H3: Tässä tilanteessa hän hyvin rauhallisesti tiputteli yksi sanan kerrallaan ja esitteli tätä asiaa. Mä tapani mukaan kiirehdin sitä niin, että mä rupesin vähän täydentämään nopeammalla temmolla, että hän tajuaisi, että nyt äkkiä. Hän katsoi mua ja sanoi, että minä puhun nyt. Se oli tosi hauska tilanne, koska mä ymmärrän täysin nyt kun mä tiedän minkälainen ihminen hän on, että tää oli se reaktio. Hän koki, että hän ei saa edes sanoa sitä asiaansa kun tosta toi kollega vaan rupee höpöttämään päälle.

Keskijohtajat havaitsivat, että muutokset vuorovaikutussuhteissa aiheuttivat tarpeen arvioida vuorovaikutuskäytänteitä uudelleen. Roolimuutokset voivat keskijohtajien kokemusten mukaan aiheuttaa tarpeen neuvotella vuorovaikutuksen tavoitteista ja käytänteistä uudelleen, sekä rakentaa luottamusta uudelleen uusissa rooleissa. Vuorovaikutussuhteelle melko suuri muutos oli, kun jommankumman osapuolen rooli muuttui osittain tai kokonaan. Monilla keskijohtajista oli kokemusta roolin muutoksesta vertaisesta johtajaksi, sillä useimmat olivat päätyneet johtotehtäviin vaihdoksessa asiantuntijasta oman tiimensä johtajaksi. Roolin muutokset eivät kuitenkaan välttämättä liity pelkästään johtajuuteen, vaan esimerkiksi haastateltava 3 kertoi muutoksesta vertaisesta ohjaajaksi:

H3: Toimin työnantajan puolesta ohjaajana, kun työkaveri koulutetaan työn ohessa. Se on tämmöistä työssäoppimista ja mä oon siinä sitten työnantajan puolella se, joka ohjaa sitä polkua. Se on kyllä ollut semmoista vähän semmoista opettelua, koska siinä mä oon taas eri roolissa, ehkä enempikin tämmöisenä valmentajatyypinä. Koska mähän en ole hänen esihenkilönsä. Siinä on ollut mukava huomata se, että joutuu vähän panostamaan siihen, että mistä asioista me keskustellaan silloin kun mä oon tässä roolissa. Toki me kohdataan muissakin tilanteissa, kun hän on mun kollega jo ennestään, mutta että mitkä ne on ne asiat mitä mun siinä roolissa taas pitäisi huomioida, jotta hän pääsee sujuvasti eteenpäin siinä omalla polullaan.

Toisaalta tarpeen vuorovaikutuskäytänteiden uudelleen neuvottelulle saattoi aiheuttaa myös pienempi muutos, kuten uudenlaiset vuorovaikutusmahdollisuudet tai vuorovaikutuksen muuttuneet rajat. Haastateltava 2 kertoi muistiinpanoissa aloittaneensa lähiaikoina johdettaviensa kanssa uudet one-to-one keskustelut, joiden ”sisältö vielä hakee muotoaan”. Haastateltava 6 sen sijaan kuvasi muistiinpanoissaan muutosta omassa tavoitettavuudessaan, joka on aiheuttanut haasteita hänen vuorovaikutussuhteissaan niin hänen johdettaviensa kuin vertaistensa kanssa:

M6: Tehtäviini kuuluu kulkea muuallakin kuin toimistolla. Korona-aikana en oikeastaan käynyt paljon missään ja sidosryhmäsuhteet kärsivät, nyt kun käyn senkin edestä. Se vaatii selvästi taas totuttelua kaikilla kollegoilla, kun en olekaan aina paikalla ja kalenterissa ei olekaan tilaa ihan mille vaan.

Tieto ja sen puute oli merkittävässä roolissa yhteisen ymmärryksen luomisen haasteissa.

Tiedonkulun lisäksi keskijohtajat kokivat haasteelliseksi myös sen, jos vuorovaikutussuhteiden käyttämät käsitteet poikkesivat toisistaan. Joissain tilanteissa tiedonkulkuun saattoivat vaikuttaa myös jommankumman vuorovaikutussuhteen osapuolen haasteet tiedon käsittelyssä. Tiedonhallinta ei kuitenkaan ollut ainoa yhteisen ymmärryksen luomista haastava tekijä, vaan myös puutteet vakiintuneissa vuorovaikutustavoissa haastoivat keskijohtajia. Esimerkiksi uuden henkilön aloittaminen tai vuorovaikutuskäytänteiden muuttaminen uudelleenlaisiksi haastoivat keskijohtajia pohtimaan vuorovaikutuksen tavoitteita ja toisen osapuolen tarpeita.

Haasteet viestinnän mukauttamisessa

Keskijohtajat kokivat viestinnän mukauttamisen haastavaksi tietyissä tilanteissa. Viestinnän mukauttamisen haasteet liittyivät tilanteisiin, joissa keskijohtajilla oli haasteita säädellä omaa tunnetilaansa vuorovaikutussuhteessa. Toisaalta haasteita oli myös tilanteissa, joissa keskijohtajat kokivat ristiriitaa joko tavoitteisiin tai rooleihin liittyen.

Haasteet tunnetilan säätelyssä. Keskijohdon edustajat kokivat, että yllättävät ja uudet tilanteet vuorovaikutussuhteissa haastoivat heidän kykyään säädellä omia tunteitaan ja voimavarojaan. Tunteiden säätelyn haasteet eivät kuitenkaan liittyneet aina pelkästään yllättäviin tilanteisiin, vaan ne saattoivat juontaa juurensa pidempiaikaisiin haasteisiin vuorovaikutussuhteissa. Keskijohtajat huomasivat, että haasteet tunteiden säätelyssä vaikeuttivat heidän toimintaansa työyhteisön vuorovaikutussuhteissa, sillä he eivät tunnereaktioiden vallassa kyenneet viestimään tavalla, jolla olisivat halunneet. Hallitsematon tunnereaktio saattoi johtaa keskijohdon edustajat ajautumaan esimerkiksi puolustuskannalle tai olemaan kykenemättömiä kuuntelemaan tai vastaanottamaan toisen vuorovaikutussuhteen osapuolen ajatuksia tai kommentteja.

Keskijohtajien kykyä säädellä omia tunteitaan haastoi epävarmuus itsestä ja omasta osaamisesta. Epävarmuutta aiheuttivat tilanteet, joissa keskijohdon edustajat joutuivat kohtaamaan pettymyksiä tai vastaanottamaan kriittistä palautetta toiselta vuorovaikutussuhteen osapuolelta. Esimerkiksi haastateltava 2 kuvaa, että toisen vuorovaikutussuhteen osapuolen viestintätyyli aiheuttaa hänelle epävarmuutta:

H2: Tai sitten kun ne [oman tiimin jäsenet] ei puhu ja on vaan hiljaa, niin mä jotenkin koen, että ne ehkä arvostelee mun toimintaa ja ei luota muhun. Että voisiko se olla tavallaan se, että heillä on aina parempi osaaminen kun mulla, mikä on todella hyvä itse asiassa. Mutta mulla tulee sellainen olo niistä tapaamisista, että he ei luota siihen mun päätöksentekoon tai johtamiseen.

Useat keskijohdon edustajat kertoivat, että heille erityisen haastavaa tunteiden hallintaan liittyen on kärsivällisyyden säilyttäminen vuorovaikutuksessa. Keskijohdon edustajat kuvasivat olevansa vuorovaikutustyyliiltään melko nopeita ja suorita, jonka takia he kokivat, että heidän tulee rauhoittaa omaa vuorovaikutustaan vuorovaikutussuhteessa. Haasteet kärsivällisyyden kanssa näkyivät esimerkiksi päälle puhumisena tai asioiden eteenpäin puskemisena. Haastateltava 4 kuvaa haasteita kärsivällisyytensä säilyttämisessä silloin, kun organisaatiossa olisi ollut tarvetta hitaalle dialogille:

H4: Mä oon huomannut että mun dialogin taso ei riitä tähän [toimialan nimi] maailmaan, että mä en jaksa keskustella niin paljon.

Ristiriidat. Keskijohtajat havaitsivat vuorovaikutussuhteissaan erilaisia ristiriitoja niin vuorovaikutussuhteen osapuolten välillä kuin heidän omassa roolissaankin. Ristiriidat aiheutuivat risteävistä tavoitteista joko vuorovaikutussuhteeseen, tai työtehtäviin ja niiden toteuttamiseen liittyen. Ristiriidat aiheuttivat keskijohdon kokemusten mukaan konflikteja vuorovaikutussuhteessa.

Keskijohdon edustajat kokivat haasteelliseksi tilanteet, joissa heidän omat tavoitteensa erosivat selvästi vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tavoitteista. Joissain tilanteissa tavoitteet saattoivat olla päällisin puolin samat, mutta haasteita aiheutti sen sijaan niiden priorisointi ja sitä kautta aikataulutus. Erityisen haasteelliseksi tilanne muodostui silloin, jos toisen osapuolen kriittisten tehtävien toteutus oli riippuvaista toisesta osapuolesta, jolle kyseinen asia ei ollut lainkaan tärkeä. Haastateltava 3 kuvaa tilannetta, jossa hänelle asian edistäminen oli kiireellistä, kun taas toinen osapuoli ei kokenut sitä yhtä tärkeäksi:

H3: Siinä voi olla se, että tää on mun prioriteetti muttei sun prioriteetti niin sitten tavallaan molemmat ei panosta siihen samalla tavalla.

Keskijohdon vuorovaikutussuhteiden haasteita aiheuttivat myös ristiriidat omassa roolissa. Useimmiten nämä ristiriidat liittyivät keskijohtajan samanaikaiseen rooliin johtajana ja työkaverina. Oman persoonan ja ”aitouden” esilletuominen oli useimpien keskijohtajien mielestä olennaista erityisesti läheisimmissä työyhteisön vuorovaikutussuhteissa, kuten omien johdettavien kanssa. Tämä kuitenkin aiheutti haasteita avoimen läheisyyden ja johtajuuden vaatiman auktoriteetin tasapainon löytämisessä.

Keskijohdon edustajat kokivat, että vuorovaikutuksen rajojen säätely tuntui erityisen haastavalta tilanteissa, joissa heidän omat voimavaransa olivat vähissä. Keskijohtajat kuvasivat omia voimavarojaan heikentäviksi asioiksi muun muassa väsymyksen, stressin, nälän ja negatiivisen ilmapiirin. Haastateltava 1 kuvaa muistiinpanoissaan kuormitustekijöiden vaikutusta omaan toimintaansa vuorovaikutussuhteissa:

M1: Esimerkiksi kollega K:n kanssa sattunut [haastava] tilanne liittyi siihen, että meillä oli palaveri sellaisen päivän päätteeksi, että olin istunut Teams-palavereissa jo koko päivän aamuyhdeksästä alkaen. Olin siis jo melko väsynyt ja kognitiivisesti kuormittunut monista päivän aikana hoidetuista hommista.

Viestinnän mukauttaminen vuorovaikutussuhteissa tuntui keskijohtajista erityisen haastavalta silloin, kun vuorovaikutussuhteeseen liittyi tiettyjä tunteita tai ristiriitoja. Keskijohtajien mukaan voimakas epävarmuus tai malttamattomuus aiheutti sen, etteivät he pystyneet kontrolloimaan omaa vuorovaikutustaan toivomallaan tavalla. Tämä saattoi johtaa väärinymmärryksiin ja haastaa vuorovaikutussuhteita entisestään. Vuorovaikutussuhteiden ristiriidat sen sijaan ovat jo itsessään haasteellisia, mutta niiden haasteita lisäsi keskijohtajien vaikeudet mukautua niihin. Haasteita aiheutti eriävät tavoitteet, mutta myös ristiriidat keskijohtajan omaan identiteettiin ja rooliin liittyen.

6.2 Haasteiden hallinta keskijohtajien vuorovaikutussuhteissa

Keskijohdon edustajilla oli monenlaisia tapoja hallita haasteita työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Tällaisia tapoja olivat vuorovaikutussuhteiden ylläpito, viestinnän kehystäminen sekä vuorovaikutusosaamisen kehittäminen. Taulukkoon 3 (seuraavalla sivulla) on koottu kaikki haasteiden hallinnan keinot keskijohdon vuorovaikutussuhteissa.

Vuorovaikutussuhteiden ylläpito

Keskijohtajat hallitsivat vuorovaikutussuhteidensa haasteita ylläpitämällä vuorovaikutussuhteitaan. Ylläpitoon liittyi luottamuksen rakentaminen aktiivisen ja avoimen vuorovaikutuksen avulla. Keskijohtajat kuitenkin käyttivät myös vuorovaikutuksen rajaamista keinona ylläpitää vuorovaikutussuhteita etenkin silloin, kun vuorovaikutussuhteessa oli jo haasteita.

Luottamuksen rakentaminen. Keskijohtajat kokivat, että luottamus vuorovaikutussuhteessa auttoi hallitsemaan haasteita. Tämän takia keskijohtajat pyrkivätkin rakentamaan luottamusta eri tavoin. He olivat itse aktiivisia toimijoita vuorovaikutussuhteen rakentamisessa, jotta luottamus lähtisi syntymään alusta asti. Keskijohtajat myös kokivat aktiivisen kuuntelemisen

ja vuorovaikutusmahdollisuuksien luomisen tärkeiksi tavoiksi rakentaa luottamusta vuorovaikutussuhteissa.

TAULUKKO 3. Haasteiden hallinta keskijohtajien vuorovaikutussuhteissa.

Vuorovaikutussuhteiden ylläpito	Luottamuksen rakentaminen	Aktiivinen vuorovaikutussuhteen rakentaminen
		Vuorovaikutuksen mahdollistaminen
		Aktiivinen kuunteleminen
		Itsestäkertominen
	Vuorovaikutuksen rajaaminen	Vuorovaikutuksen tapojen ohjaaminen
Viestinnän kehystäminen	Vaikuttaminen	Vuorovaikutuksen välttely
		Valmistautuminen
	Viestinnän mukauttaminen	Omien tavoitteiden sanoittaminen
		Toisen osapuolen huomioiminen
		Tilanteen huomioiminen
Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen	Itse reflektointi	Roolien huomioiminen
		Oman toiminnan reflektointi
	Tiedonhankinta	Oman viestintävalmiuden tunnistaminen
		Opiskelu
		Ymmärrys erilaisista vuorovaikutustyyleistä
	Motivaatio vuorovaikutukseen	Ulkopuolisen tuen pyytäminen
		Positiivinen asennoituminen toisia kohtaan
		Rohkeus toimia vuorovaikutussuhteessa

Erityisesti uusissa vuorovaikutussuhteissa keskijohtajat kokivat tärkeäksi rakentaa vuorovaikutussuhdetta aktiivisesti. Heidän mukaansa vuorovaikutussuhteen rakentaminen alkaa jo ensimmäisistä kohtaamisista, joihin useampi keskijohtajista kertoikin panostavansa. Monet keskijohtajista myös kertoivat, että heidän kokemustensa mukaan toisen vuorovaikutussuhteen osapuolen tunteminen paremmin vähensi vuorovaikutussuhteen haasteita. Haastateltava 4 kuvaakin tutustumisen ja luottamuksen rakentamisen merkitystä uuden vuorovaikutussuhteen rakentamisessa:

H4: Pitää olla riittävä ohjelma sille [ensimmäiselle] päivälle. -- Lähdetään tervehtimään ihmisiä ja pitää olla semmoinen tosi hyvä buugi siinä, että se kantaa sitten pitkälle tavallaan. Pitää olla todella läsnä, että siinä ei voi vetää vasurilla sitä, koska muuten se luottamus ei ikinä pääse tulemaan.

Vuorovaikutussuhteen rakentaminen ei kuitenkaan rajoittunut vain suhteen alkuun. Keskijohtajat pitivät tärkeänä myös vuorovaikutuksen mahdollistamista myös alun jälkeen, jotta luottamus ja aktiivinen vuorovaikutus säilyisi. Keskijohtajat mahdollistavat vuorovaikutusta priorisoimalla kohtauksia työssään ja järjestämällä tärkeille keskusteluille aikaa kiireestä huolimatta. Myös tavoitettavissa oleminen ja fyysinen läsnäolo olivat

keskijohtajien keinoja vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Esimerkiksi haastateltava 5 kertoi, että hän panostaa vuorovaikutussuhteissaan johdettaviensa kanssa tavoitettavissa olemiseen ja nopeaan vastaamiseen:

H5: Mun keskeinen periaate on se, että mun takana asiat ei seiso. Se on oleellista, että jos he [johdettavat] tarvitsevat jotain, niin se pitää saada tosi nopeaan. Ei niin, että mä vatvon viikon jotain asiaa ja he ei voi tehdä työtään. Se on semmoinen mihin mä kiitän paljon huomiota.

Kuunteleminen on keskijohtajien mukaan erityisen tärkeää, jotta vuorovaikutussuhteeseen syntyy luottamusta ja vuorovaikutus on ylipäättään mahdollista. Keskijohtajien mukaan kuuntelemisella voi lisätä yhteistä ymmärrystä vuorovaikutussuhteessa ja osoittaa kiinnostusta toista vuorovaikutussuhteen osapuolta kohtaan, mutta kuuntelemisen täytyy olla silloin aktiivista. Aktiivinen kuunteleminen edellyttää keskijohdon mukaan läsnäoloa ja keskittymistä. Kuunnellessa tulisikin keskijohdon mukaan pyrkiä ennen kaikkea ymmärtämään toisen osapuolen näkökulmia ja osoittamaan ymmärrystä sen sijaan, että miettisi vain omaa vastaustaan tai reaktiotaan toisen sanomiin asioihin. Erityisen tärkeänä keskijohtajat pitivät kuuntelemista tilanteissa, joissa vuorovaikutussuhteessa oli jo jonkinlaisia haasteita. Haastateltava 2 kuvaakin muistiinpanoissaan omaa aktiivista kuuntelemistaan haastavissa vuorovaikutussuhteissa:

M2: Pyrin kuuntelemaan heidän mielipiteensä ja perustelunsa ja keskityin molemmissa tapauksissa oikeasti miettimään ovatko he oikeassa ja onko heidän ehdotuksensa järkevämpi, etten vaan väkisin pitäisi kiinni omasta kannastani.

Keskijohtajat kertoivat, että he pyrkivät avaamaan omaa tilannettaan ja toimintaansa toiselle vuorovaikutussuhteen osapuolelle itsestäkertomisen avulla. He siis kertoivat omasta tilanteestaan ja viestintätavoistaan, jotta toisen osapuolen olisi helpompi ymmärtää heidän viestintäänsä oikein, eikä konflikteja syntyisi niin helposti. Itsestäkertomista toteutettiin omaan viestintätyyliin liittyen, mutta myös viestinnän kontekstia pyrittiin avaamaan toiselle vuorovaikutussuhteen osapuolelle. Haastateltava 3 on hyödyntänyt itsestäkertomista esimerkiksi tilanteissa, joissa hänellä itsellään on ollut kiire:

H3: ja sitten toki on hyvä heti alkuun sanoa sille toiselle henkilölle, että tiedätkö mulla on tosi kiire nyt että sekin jo ehkä auttaa että joo lyö sen leiman siihen alun alkaen niin siellä toisellakin ehkä on se vähän laajempi ymmärrys siihen tilanteeseen.

Vuorovaikutuksen rajaaminen. Vuorovaikutussuhteiden ylläpitoon liittyi keskijohtajien mukaan myös tarve rajata niissä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Keskijohtajat rajasivat vuorovaikutusta ohjaamalla tapoja, joilla vuorovaikutussuhteessa toimitaan. Rajaamiseen liittyi joissain tapauksissa myös vuorovaikutuksen välttelyä, jonka avulla keskijohdon edustajat pyrkivät suojaamaan sekä omia voimavarojaan että itse vuorovaikutussuhdetakin.

Keskijohtajat ohjasivat vuorovaikutuksen tapoja kertomalla omista toiveistaan tai vaatimuksistaan vuorovaikutukseen liittyen. Vuorovaikutuksen tapojen ohjaaminen saattoi olla tiettyyn tilanteeseen liittyvää toiveiden esittämistä tai pidempiaikaista vuorovaikutussuhteen rajojen määrittelyä. Haastateltava 4 kertoi, että hän on keskustellut oman johtajansa kanssa omista toiveistaan vuorovaikutuksen määrän suhteen:

H4: Mä sanoin, että mä en tarvitse semmoista tukea ja turvaa, että mä pärjään ihan itsekseni. Että mitä enemmän annat touhuta niin sitä paremmin tää yleensä menee.

Joissain tapauksissa keskijohtajat kokivat, että vuorovaikutuksen välttäminen tietyssä tilanteessa tai pidempiaikaisestikin on tarpeen. Keskijohtajat käyttivät välttämistä hallintakeinona erityisesti silloin, kun heidän omat voimavaransa olivat lopussa ja kun he epäilivät, että vuorovaikutus voisi pahentaa vuorovaikutussuhteen haasteita entisestään. Joskus tällaiseksi etäisyyden ottamiseksi riitti lyhyt tauko, jonka aikana keskijohtajat ehtivät ”vetää henkeä”. Osa keskijohtajista koki, että tietyt työyhteisön vuorovaikutussuhteet ovat niin haasteellisia, että he pyrkivät yleisesti välttämään kaikkea ylimääräistä vuorovaikutusta niissä. Haastateltava 1 kuvasi ottavansa etäisyyttä tietyissä vuorovaikutussuhteissa silloin kun siihen oli työn puolesta mahdollisuus:

H1: Etäisyyden ottaminen jos on mahdollista. Tietenkään ei silloin jos on pakko tehdä töitä yhdessä ja täytyy hoitaa asioita niin sittenhän se ei toimi. Mutta jos se on mahdollista niin kyllä mä sitten saatan vähän vetäytyä siitä ja olla silleen, että no antaa tän nyt sitten vähän olla tai jotenkin otan sitä semmoista etäisyyttä.

Keskijohtajat pyrkivät välttämään vuorovaikutussuhteiden haasteita rakentamalla luottamusta vuorovaikutussuhteissaan. He kokivat tärkeäksi oman aktiivisuuden koko vuorovaikutussuhteen elinkaaren aikana. Aktiivisuutta ja kiinnostusta he osoittivat kuuntelemisen ja itsestä kertomisen keinoin. Toisaalta keskijohtajat kokivat tarpeelliseksi myös rajata ja ohjata vuorovaikutusta haasteiden hallitsemiseksi vuorovaikutussuhteessa. Vuorovaikutuksen tapoja ohjaamalla keskijohtajat pitivät huolta omista rajoistaan ja tarpeistaan. He käyttivät välttelyä hallintakeinona silloin, kun heidän omat voimavaransa eivät riittäneet muihin haasteiden hallinnan keinoihin.

Viestinnän kehystäminen

Keskijohtajat käyttivät vuorovaikutussuhteiden haasteiden hallinnan apuna viestinnän kehystämisen keinoja. He pyrkivät vaikuttamaan toiseen osapuoleen valmistautumalla vuorovaikutukseen normaalia paremmin, ja toisaalta sanoittamaan ja perustelemaan omat

tavoitteensa hyvin. Keskijohtajat myös mukauttivat viestintäänsä niin toisen osapuolen, tilanteen kuin roolienkin mukaan.

Vaikuttaminen. Keskijohtajat pyrkivät hallitsemaan vuorovaikutussuhteiden haasteita vaikuttamalla toiseen suhteen osapuoleen. Vaikuttamisen avulla he pyrkivät muuttamaan toisen osapuolen ajattelua tai käytöstä haastavissa suhteissa. Keskijohtajat kertoivat, että kun he pyrkivät vaikuttamaan, he valmistautuivat vuorovaikutukseen etukäteen sekä sanoittivat ja perustelivat omia tavoitteitaan toiselle vuorovaikutussuhteen osapuolelle.

Keskijohtajat kertoivat valmistautuvansa vuorovaikutukseen erityisesti silloin, kun vuorovaikutussuhteessa oli haasteita. Valmistautumista toteutettiin esimerkiksi keräämällä tietoa ja miettimällä toisen osapuolen mahdollista suhtautumista etukäteen. Keskijohtajat kokivat tärkeäksi, että heillä on varmuutta ja tarpeeksi perusteluita omalle näkökannalleen. Kuten haastateltava 3 kertoo, argumentoinnin suunnittelu ja asennoituminen olivat tärkeitä valmistautumisen keinoja haastavissa vuorovaikutussuhteissa:

H3: Kyllä siihen ehkä asennoituu eri tavalla, kun menee siihen vuorovaikutustilanteeseen. Niin, että on hyvin omassa mielessään jo perustellut ne asiat etukäteen.

Toinen keskijohtajien käyttämä vaikuttamisen keino oli omien tavoitteiden sanoittaminen toiselle vuorovaikutussuhteen osapuolelle. Tavoitteet saattoivat liittyä esimerkiksi yhteisiin projekteihin, oman tiimin vastuualueisiin tai omien johdettavien työhön. Keskijohtajat kertoivat, että tavoitteiden sanoittaminen ja perustelu oli erityisen tärkeää tilanteissa, joissa toisella vuorovaikutussuhteen osapuolella oli eriävä näkemys siitä, mitä jonkin projektin tai työtehtävän suhteen pitäisi tehdä. Useampi keskijohtaja kertoi, että heidän pitää olla ”napakoita” omien tavoitteidensa sanoittamisen kanssa, jotta toiseen vuorovaikutussuhteen osapuoleen vaikuttaminen onnistuu. Haastateltava 5 kertoo tilanteesta, jossa hänen johdettavansa eivät olisi halunneet tehdä heille määrättyä tehtävää, ja hän kertoi omat tavoitteensa rauhallisesti mutta varmasti:

H5: Kyllä mä otin kyllä tyyneesti, että jonkun muun täytyy nyt hoitaa tämä asia. Että te hoidatte nyt vaan tämän.

Viestinnän mukauttaminen. Kaikki keskijohtajat kertoivat haastatteluissaan, että he hallitsevat vuorovaikutussuhteidensa haasteita mukauttamalla viestintäänsä kontekstiin sopivaksi. He huomioivat viestinnän mukauttamisessa vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen, vuorovaikutustilanteen sekä molempien osapuolten roolit suhteessa. Viestinnän mukauttamisella pyrittiin lisäämään yhteistä ymmärrystä ja välttämään väärinymmärrysten aiheuttamat konfliktit.

Keskijohtajat pyrkivät ottamaan viestinnässään huomioon toisen vuorovaikutussuhteen osapuolen tilanteen sekä hänen viestintätäytyinsä. Viestinnän sisällöissä ja vuorovaikutuksen kanavissa pyrittiin ottamaan huomioon toisen osapuolen tunnetila ja sen hetkinen kyky olla vuorovaikutuksessa. Toisaalta keskijohtajat kertoivat mukauttavansa viestintänsä suoruutta ja tempoa myös sen mukaan, mikä on toisen vuorovaikutussuhteen osapuolen viestintätäytyli. Haastateltava 1 kuvaa viestinnän mukauttamisen vaikutuksia hänen vuorovaikutussuhteeseensa vertaisen kanssa:

H1: Kävi ilmi että että hän on tosi tämmöinen niin kun yksityiskohtiin keskittyvä. Tämmöinen, hyvin järjestelmällinen. Ja sitten mä oon täysin erilainen. Sitten jotenkin havahduttiin, että tämä on se ongelma tässä. Sen jälkeen meistä tuli ihan siis todella hyvät työkaverit ja meillä alkoi ihan eri tavalla toimia se meidän yhteistyö.

Myös tilanne vaikutti keskijohtajien tapaan viestiä heidän vuorovaikutussuhteissaan. Esimerkiksi kiire vaikutti vuorovaikutukseen siten, että kiireisinä ajanjaksoina keskijohtajat keskittyivät viestinnässään enemmän tehtäväkeskeiseen viestintään. Myös muiden ihmisten läsnäolo vuorovaikutustilanteissa vaikutti joissain tapauksissa keskijohtajien viestintään. He saattoivat esimerkiksi jättää tiettyjä asioita käsiteltäväksi vasta kahdenkeskisissä tilanteissa. Haastateltava 6 kuvaa muistiinpanoissaan miten tieto tulevista muutoksista vaikuttaa vuorovaikutukseen hänen johdettavansa kanssa:

M6: Huomaan itsekin, että en oikein jaksa välittää hänen tekemisistään tai tekemättä jättämisistään, sillä turha se on enää tässä vaiheessa huomauttaa esimerkiksi hänen tekemästään aika isosta virheestä. Pääseeppä lähtemään eläkkeelle hyvällä mielellä.

Keskijohtajat havaitsivat, että he mukauttavat viestintänsä myös rooliensa mukaan. Tämä toteutui erityisesti vuorovaikutussuhteissa johdettavien kanssa. Osa keskijohtajista kertoi pyrkivänsä säilyttämään tietynlaisen formaaliuden viestiessään johdettaviensa kanssa. He halusivat itse erotella työroolin henkilökohtaisesta roolista, ja toisaalta antaa myös johdettavilleen mahdollisuuden tehdä niin. Osa keskijohtajista sen sijaan kertoi olevansa hyviä ystäviä johdettaviensa kanssa, ja he kokivat, ettei johtajan rooli vaikuta juurikaan heidän viestintäänsä. Haastateltava 4 kuitenkin kuvaa, että erillinen työrooli suojaaa häntä johtajuuteen liittyviltä mahdollisilta ristiriidoilta työystävyyden ja organisaation vaatimusten välillä:

H4: mulla on vähän nykyään kaksi, tai ehkä on aina ollut, mutta on vähän kaksi puolta. Että mulla on se työminä ja sitten mulla on se oma minä, mikä jo tavallaan suojaa mua tietyiltä jutuilta.

Toiseen vuorovaikutussuhteen osapuoleen vaikuttamalla keskijohtajat pyrkivät hallitsemaan ensisijaisesti haasteita, joita tavoitteiden ristiriidat tai epäselvyydet tavoitteissa aiheuttivat. Valmistautumalla perustelemalla omat näkökantansa sekä sanoittamalla omat tavoitteensa

selkeästi he pyrkivät muokkaamaan toisen osapuolen ajattelua ja sitä kautta hallitsemaan jo olemassa olevia tai potentiaalisia konflikteja. Keskijohtajat myös tunnistivat, että samanlainen vuorovaikutus ei toimi kaikissa suhteissa ja tilanteissa. He siis aktiivisesti pyrkivät havainnoimaan kontekstia ja mukauttamaan omaa viestintäänsä sellaiseksi, että se ei aiheuttaisi tai lisääisi konflikteja entisestään.

Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen

Keskijohtajat tunnistivat oman vuorovaikutusosaamisensa keskeiseksi tekijäksi vuorovaikutussuhteiden haasteiden hallinnalle. He pyrkivätkin aktiivisesti kehittämään omaa osaamistaan refleктоimalla omaa toimintaansa ja omia valmiuksiaan. Toisaalta he myös aktiivisesti hankkivat tietoa eri paikoista niin vuorovaikutussuhteessa kuin sen ulkopuoleltakin. Keskijohtajat nostivat esiin myös oman motivaation vaikutuksen haasteiden hallinnassa.

Itsereflektointi. Keskijohtajat kokivat itsereflektion tärkeäksi haasteiden hallinnan keinoksi. Itsereflektion avulla keskijohtajat pohtivat jo ennen tilanteita omaa viestintävalmiuttaan. Toisaalta moni keskijohtajista kertoi refleктоivansa oman viestintänsä onnistumista myös tilanteen jälkeen itsekseen tai pyytämällä palautetta.

Omaa viestintävalmiuttaan keskijohtajat arvioivat miettimällä omia voimavarojaan ja osaamistaan vuorovaikutuksen sisältöihin liittyen. Erityisesti haastavissa vuorovaikutussuhteissa he pohtivat ennen vuorovaikutustilanteeseen menemistä, onko heillä resursseja toimia haastavassa suhteessa sillä hetkellä. Oman viestintävalmiuden arvioimista käytettiin myös ennaltaehkäisemään mahdollisia haasteita. Keskijohtajat esimerkiksi kertoivat, että jos he kokivat itsensä stressaantuneeksi tai eivät pystyneet hallitsemaan tunteitaan toivomallaan tavalla, he saattoivat vaihtaa lähestymistapaansa vuorovaikutukseen. Haastateltava 5 kuvaa myös oman tiedollisen valmiuden tunnistamisen tärkeyttä, jotta johdettavien ei tarvitsisi tehdä turhaa työtä ja vuorovaikutus sujuisi mahdollisimman reilusti:

H5: Sitten täytyy tietysti tunnistaa se oma osaaminen siinä asiassa. Että jostain asioista mä vaan tiedän, että oikeasti pitää tehdä noin. Sekin on turhaa että keskustellaan kaksi tuntia ja sitten mä kerron lopuksi, että tää tehdään tällä tavalla. Jos on ihan selvää se, että me tehdään tuolla tavalla, niin sitten kannattaa kertoa se. Koska se on turhaa, että ihmiset tekee paljon töitä ja ne valmistelee ja sä halusitkin tän näin. Se säästää aikaa.

Keskijohtajat pitivät tärkeänä oman viestintänsä onnistumisen arviointia vuorovaikutustilanteiden jälkeen. Arviointiin liittyi omien onnistumisten ja epäonnistumisten arviointia sekä toisen osapuolen kokemusten pohtimista. Keskijohtajat kertoivat pyrkimään

oppimaan sekä erityisen hyvin menneistä vuorovaikutustilanteista, että niistä, jotka eivät onnistuneet niin hyvin. He kertoivat pohtivansa esimerkiksi sitä, antoivatko he tarpeeksi tilaa vuorovaikutussuhteen toiselle osapuolelle ja pitivätkö he turhan napakasti kiinni omista näkemyksistään. Haastateltava 3 kuvaa juuri tällaista tilannetta, jossa hän on jälkikäteen jäänyt pohtimaan omaa toimintaansa vuorovaikutussuhteessa:

H3: On tilanteita missä mä oon valmis joustamaan. Ja niissä tilanteissa jos mä huomaan, että mä lähestyn tällä samalla tavalla [suoruudella]. Niin silloin mä saatan jälkikäteen miettiä, että ei hitsi, että tää meni nyt pieleen, koska siis ei mun noin kova pitänyt olla ja että mä ilmaisin asian ehkä vähän liian suorasukaisesti.

Keskijohtajat pyrkivät refleктоimaan omaa viestintäänsä myös pyytämällä siitä palautetta. Palautteen pyytämässä keskijohtajilla on pyrkimyksenä ymmärtää paremmin toisen osapuolen kokemuksia vuorovaikutuksesta ja sitä kautta miettiä, onnistuivatko he viestinnässään. Palautteen pyytämistä käytettiin apuna myös tilanteissa, jotka jäivät vaivaamaan keskijohtajia, kuten haastateltava 1 muistiinpanoissaan kuvaan:

M1: Joskus saatan kysyä toiselta jälkikäteen, mikä fiilis keskustelusta. Se helpottaa, jos tilanne on jäänyt mietityttämään itseä.

Tiedonhankinta. Keskijohtajat pyrkivät kasvattamaan vuorovaikutusosaamistaan ja sitä kautta hallitsemaan vuorovaikutussuhteiden haasteitaan lisäämällä tietoaan vuorovaikutuksesta. Tiedon lisäämisen koettiin antavan uusia tapoja toimia vuorovaikutussuhteessa ja parempaa ymmärrystä vuorovaikutussuhteiden toiminnasta. Keskijohtajat toteuttivat tiedonhankintaa opiskelemalla sekä tietoisesti havainnoimalla ja pyrkimällä ymmärtämään ihmisten viestintätyylejä.

Useampi keskijohtaja kertoi, että heidän työnantajansa kannusti opiskeluun eri tavoin. Monet olivat olleet työnantajansa puolesta esimerkiksi jonkinlaisissa johtamisen koulutuksissa tai valmennuksissa. Esimerkiksi haastateltava 2 kertoi, että heidän työyhteisössään on opiskeltu palautteen antamista:

H2: Palautteen antamisesta ollaan tosi paljon puhuttu ja niin kun valmentauduttu ja meidän esihenkilöitä valmennetaan myös siihen.

Yksi keskijohtajista kuitenkin kertoi, että hän ei omasta toiveestaan huolimatta ollut saanut työnantajansa kautta minkäänlaista koulutusta johtajuuteen. Koulutukset ja valmennukset eivät kuitenkaan olleet keskijohtajien ainoa tapa opiskeluun, vaan useampi heistä kertoi opiskelevansa myös omalla ajallaan lukemalla kirjoja tai osallistumalla erilaisille kursseille.

Ymmärryksen lisääminen erilaisista viestintätyyleistä oli keskijohtajien tapa lisätä omaa vuorovaikutusosaamistaan. Keskijohtajat tarkkailivat tietoisesti toisen vuorovaikutussuhteen osapuolen viestintätyyliä ja pohtivat miten se vaikuttaa omaan viestintään. Haastateltava 3 kertoo muistiinpanoissaan tällaisesta toisen osapuolen havainnoinnista ja omien ajatusmallien laajentamisesta:

M3: Joissain tilanteissa olisi myös hyvä pohtia, miten itselle töissä tärkeät henkilöt tyypillisesti viestivät ja mitä oman viestinnän mukauttaminen vaatii.

Moni keskijohtajista kertoi hyödyntävänsä ulkopuolisten tukea omien vuorovaikutustaitojensa kehittämisessä. Tilanteista ja haasteista keskusteltiin omien vertaisten sekä joskus myös ulkopuolisten konsulttien kanssa. Osa keskijohtajista kertoi pyytävänsä tukea myös esimerkiksi organisaation HR-osastolta, erityisesti kun vuorovaikutussuhteissa oli suurempia haasteita. HR:n apua käytettiin kuitenkin myös johdettavien kanssa käytävien keskustelujen byrokratian selvittämiseen. Haastateltava 5 kertoo, että hän varmistaa HR:ltä toisinaan työsuhteeseen liittyviä oikeudellisia kysymyksiä, jottei hän toimisi väärin vuorovaikutussuhteessaan johdettaviensa kanssa:

H5: Ihan no ehkä enemmän tällaisia että mitkä on pelisäännöt ja oikeudet, ja missä voidaan tulla vastaan. Että ne menee by the book sitten, koska se on tosi tärkeää että jos on vahvoja erimielisyyksiä tai muuta niin sitten ne täytyy muodollisesti myös hoitaa oikein.

Motivaatio vuorovaikutukseen. Omalla motivaatiolla toimia vuorovaikutussuhteessa nähtiin olevan selvä merkitys vuorovaikutussuhteiden haasteiden hallinnassa. Positiivinen asenne ja ymmärrys vuorovaikutusta ja toista vuorovaikutussuhteen osapuolta kohtaan auttaa keskijohtajien kokemusten mukaan niin haasteellisissa vuorovaikutussuhteissa kuin haasteiden ehkäisyssäkin. Keskijohtajat kokivat tarvitsevansa myös rohkeutta toimia vuorovaikutussuhteessa, erityisesti juuri silloin kun haasteita esiintyi.

Keskijohtajien mukaan positiivinen asennoituminen auttoi toimimaan haastavissakin vuorovaikutussuhteissa. Pyrkimys ymmärtää toista osapuolta kokonaisuutena ihmisenä, jolla on omat haasteensa, vahvuutensa, tarpeensa ja toiveensa auttoi keskijohtajien mukaan heitä viestimään inhimillisemmin ja säilyttämään malttinsa. Haastateltava 1 kuvasi muistiinpanoissaan, että hän pyrki ihmisten lisäksi suhtautumaan itse haasteisiin positiivisesti, joka auttoi häntä hallitsemaan vuorovaikutussuhteiden haasteita:

M1: Suhtauduin haasteisiin lähtökohtaisesti positiivisina haasteina. Yritän ajatella, että on vahvuus, kun tiimissä on erilaisia ihmisiä, ja vaikka välillä vuorovaikutuksessa olisi mutkia matkassa, lopputulos voi kuitenkin olla parempi kuin silloin, kun työskentelee täysin omankaltaistensa ihmisten kanssa.

Asennoitumisen lisäksi keskijohtajat kokivat tärkeäksi rohkeuden osallistua vuorovaikutukseen silloinkin, kun vuorovaikutussuhteessa oli mahdollisia haasteita. Rohkeutta vaati keskijohtajien mukaan oman itsensä alttiiksi laittaminen negatiivisille reaktioille ja palautteelle. Toisaalta myös se, että viestii suoraan ja omana itsenään vaati keskijohtajien mukaan tietyissä tilanteissa rohkeutta. Haastateltava 4 kuvaa rohkeuden merkitystä erityisesti vuorovaikutussuhteissa johdettavien kanssa:

H4: Se vaatii tosi paljon rohkeutta lähteä puhumaan niistä [haasteista] ja nostaa ne puheeksi. -- Kokemus on tuonut sen ymmärryksen, että mä en näitä ei voi jättää puhumatta, että nää on niin merkittäviä asioita. Kun niille on vaan löydyttävä se aika ja sitten pitää vaikka ilmoittaa siinä muussa tärkeässä palaverissa, että mä en nyt voi tulla, että mulla on asia mikä mun on pakko hoitaa. Niille pitää vaan ottaa aikaa ja se pitää vaan tehdä ja se pitää vaan sanoa.

Keskijohtajat kertoivat kehittävänsä omaa osaamistaan monin eri keinoin. He reflektoivat omaa toimintaansa itsenäisesti niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissakin, mutta tarvittaessa he myös pyysivät palautetta toiminnastaan. He hankkivat tietoa vuorovaikutuksesta opiskelemalla, havainnoimalla sekä pyytämällä tukea ja keskusteluapua vuorovaikutussuhteen ulkopuolisilta henkilöiltä. Keskijohtajat myös keskittyivät oman motivaationsa vahvistamiseen asennoitumalla positiivisesti vuorovaikutusta sekä toista vuorovaikutusosapuolta kohtaan. He hallitsivat haasteita myös lisäämällä omaa rohkeuttaan olla vuorovaikutuksessa, erityisesti silloin, kun vuorovaikutussuhteessa oli konflikteja tai suurempia haasteita.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata keskijohdon vuorovaikutussuhteiden haasteita työyhteisössä sekä heidän tapojaan hallita näitä haasteita. Opinnäytetyön tulosten perusteella keskijohtajilla oli työyhteisön vuorovaikutussuhteissaan erilaisia haasteita, jotka liittyivät työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ilmiöihin, kuten johtajuuteen, jaetun ymmärryksen puutteeseen sekä viestinnän mukauttamiseen. Keskijohtajat myös hallitsivat vuorovaikutussuhteidensa haasteita monin tavoin, kuten ylläpitämällä vuorovaikutussuhteitaan tietoisesti, kehystämällä viestintäänsä sekä kehittämällä omaa vuorovaikutusosaamistaan niin itsenäisesti kuin yhdessä muiden kanssa.

Opinnäytetyössä vuorovaikutussuhteiden haasteita tarkasteltiin keskijohtajien omien subjektiivisten kokemusten kautta. Tulokset eivät siis kuvaa vuorovaikutussuhdetta tai siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta, vaan yksittäisen keskijohtajan kokemuksia ja hänen niistä tekemiään tulkintoja. Keskijohtajien kokemusten tarkasteleminen on kuitenkin tärkeää, sillä paremman ymmärryksen avulla voidaan luoda pohjaa keskijohtajien vuorovaikutussuhteiden tutkimukselle eri näkökulmista. Keskijohtajien kokemusten ymmärtäminen voi myös auttaa heidän tukemisessaan työyhteisön vuorovaikutussuhteissa.

Vuorovaikutussuhteet, joiden haasteita keskijohtajat kuvasivat, olivat moninaisia. Pääosin vuorovaikutussuhteet olivat työpainotteisia, mutta osassa niistä käsiteltiin myös henkilökohtaisia asioista. Joissain vuorovaikutussuhteissa yhteydenpito oli tiiviimpää kuin toisissa ja keskijohtajat tunnistivat myös sen, että eri vuorovaikutussuhteet olivat laadultaan erilaisia. Haasteita havaittiin niin oman johtajan, johdettavien kuin vertaistenkin kanssa. Vertaissuhteet eivät rajoittuneet vain samalle organisaation tasolle, vaan vertaiset saattoivat olla organisaatiossa myös keskijohtajaa ylempänä tai alempana, esimerkiksi toisen keskijohtajan johtajia tai johdettavia.

Vaikka keskijohtajat kuvasivat haasteita kaikissa työyhteisön sisäisissä vuorovaikutussuhteissaan, liittyivät monet haasteista vuorovaikutussuhteeseen heidän omien johdettaviensa kanssa. Tämä voidaan tulkita niin, että keskijohtajat kokivat haasteellisimmaksi juuri vuorovaikutussuhteet heidän johdettaviensa kanssa. Toisaalta voi myös olla, että keskijohtajat kiinnittivät eniten huomiota vuorovaikutussuhteisiin omien johdettaviensa kanssa, jonka takia juuri tämä suhde korostui hieman tuloksissa. Esimerkiksi eettisyyteen ja valtaan liittyen keskijohtajat kuvasivat haasteita pääosin vain omien johdettaviensa kanssa. Valtaa kuitenkin käytetään myös esimerkiksi vertaissuhteissa (Sias,

2009), jonka takia siihen liittyviä haasteita olisi voinut nousta esiin enemmän myös muissa keskijohtajien vuorovaikutussuhteissa.

Kiinnostavaa oli myös se, että keskijohtajien näkemykset erosivat sen suhteen, millaista heidän vuorovaikutussuhteidensa omiin johdettaviin tulisi olla. Osa keskijohtajista piti vuorovaikutussuhteitaan lähes täysin työhön liittyvinä, kun taas toiset kuvailivat vuorovaikutussuhteitaan jopa ystävyudeksi. Kuitenkin monet kuvasivat tarvetta erotella työminän ja henkilökohtaisen minän. Tulos vastaa aiempaa tutkimusta, jossa on havaittu, että ihmisillä on usein työyhteisössä kaksi erillistä identiteettiä (Duck ym., 2006). Kiinnostavaa on se, että osa keskijohtajista kuvasi tekevänsä tällaista erottelua pääosin vuorovaikutussuhteissa johdettaviensa kanssa, mutta esimerkiksi vertaisten kanssa identiteettien erottelua ei pidetty niin tärkeänä.

Keskijohtajien kuvaamat haasteiden hallintakeinot vastasivat pääosin heidän kuvaamiaan haasteita. Vaikka tutkimuksen tulosten perusteella ei suoraan voidakaan tehdä päätelmiä keskijohtajien käyttämien hallintakeinojen seurauksista, voidaan niitä arvioida suhteessa keskijohtajien kuvaamiin haasteisiin ja aiempaan tutkimukseen.

Keskijohtajat kertoivat pyrkivänsä ylläpitämään vuorovaikutussuhteita rakentamalla luottamusta vuorovaikutussuhteissansa. Vuorovaikutussuhteen ylläpito onkin erityisen tärkeää esimerkiksi keskijohtajien haasteelliseksi kuvaamissa muutostilanteissa, kuten uuden työntekijän aloittaessa. Tämä on keskijohtajilta tärkeä havainto, sillä Rajamäen ja Mikkolan (2019) mukaan henkilön aloittaessa uudessa työssä vuorovaikutussuhteiden rakentuminen alkaa heti, ja siinä onnistuminen vaikuttaa esimerkiksi aloittavan työntekijän motivaatioon ja kuulumisen tunteeseen. Keskijohtajalla on merkittävä rooli vuorovaikutussuhteen rakentamisen onnistumisessa. Vuorovaikutussuhteen ja luottamuksen rakentaminen on uusien suhteiden lisäksi tärkeää myös jo olemassa olevissa vuorovaikutussuhteissa. Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että johdettavat toivat johtajalleen esiin enemmän omia tarpeitaan ja toiveitaan vaikuttamisen kautta silloin, kun johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhdetta hoidettiin aktiivisesti ja sen laatu oli hyvä (Waldron & Sanderson, 2011).

Keskijohtajat kehystivät viestintäänsä esimerkiksi sanoittamalla omia tavoitteitaan toiselle vuorovaikutussuhteen osapuolelle. Aiemman tutkimuksen mukaan vuorovaikutussuhteen osapuolet kokivat tavoitteiden olevan todellista enemmän ristiriidassa silloin, kun heillä ei ollut jaettua kuvaa molempien tavoitteista (Larocque & Oatley, 2006). Näin ollen omien tavoitteiden avaaminen voi parhaimmillaan olla toimiva keino haasteiden hallintaan. Toisaalta

keskijohtajat eivät kuitenkaan nostaneet hallintakeinona esiin toisen osapuolen tavoitteiden selvittämistä, mikä olisi voinut mahdollisesti auttaa yhteisen ymmärryksen muodostamisessa.

Keskijohtajat kertoivat pitävänsä viestinnän mukauttamista tarpeellisena, mutta haastavana. Kiinnostavaa onkin, että tuloksissa ei keskijohtajien ajatuksista huolimatta tullut haasteiden hallintakeinona esiin esimerkiksi keskusteluja tai merkitysneuvotteluja toisen suhteen osapuolen kanssa. Tämä voi kertoa siitä, että keskijohtajat pyrkivät mukauttamaan viestintäänsä omien tulkintojensa mukaan, sen sijaan että he kysyisivät vuorovaikutussuhteen toiselta osapuolelta tämän tarpeista tai toiveista. Kuitenkin aiemman tutkimuksen mukaan juuri avoin dialogi ja toisen tarpeiden ja toiveiden tunnistaminen on oleellista vuorovaikutussuhteiden haasteiden hallinnassa (Tuikka, 2020).

Kaikki keskijohtajien käyttämät hallintakeinot eivät vastanneet täysin heidän kuvaamiaan haasteita tai ne olivat ristiriidassa aiemman tutkimuksen kanssa. Yksi keskijohtajien käyttämistä vuorovaikutussuhteiden hallintakeinoista oli vuorovaikutuksen välttely, jolla on aiemmassa tutkimuksessa todettu olevan negatiivisia vaikutuksia vuorovaikutussuhteeseen (Cunningham ym., 2009). Kaikki välttely ei kuitenkaan tulosten mukaan ollut pyrkimystä vältellä vuorovaikutusta kokonaan, vaan keskijohtajat käyttivät välttelyä myös lyhytaikaisena hallintakeinona. Tällaisen lyhytaikaisemman välttelyn avulla keskijohtajat pyrkivät hallitsemaan omia tunteitaan ja reaktioitaan, mikä taas voi negatiivisten vaikutusten sijaan suojata vuorovaikutussuhdetta. Hyvällä tunteiden hallinnalla onkin aiemman tutkimuksen mukaan havaittu olevan yhteys parempaan konfliktinhallintaan (Friedman ym., 2018).

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että osa keskijohtajien kuvaamasta haasteiden hallinnasta on itseasiassa vuorovaikutussuhteiden jännitteiden hallintaa. Bridge ja Baxter (1992) ovat kuvanneet työyhteisön vuorovaikutussuhteiden dialektisia jännitteitä, joita esiintyy erilaisissa työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Opinnäytetyön tuloksissa jännitteisyys näkyi esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden ylläpidossa. Tulosten mukaan vuorovaikutussuhteiden ylläpitoon liittyi vuorovaikutuksen mahdollistamista tavoitettavuuden ja läsnäolon kautta, mutta toisaalta vuorovaikutussuhteita myös rajattiin niiden suojelemiseksi.

Tuloksista voidaan havaita myös vallankäytön rajaamiseen ja vaikuttamiseen liittyviä jännitteitä. Keskijohtajat tasapainoilivat sen välillä, milloin heidän tulisi käyttää valtaa johtajan tehtävänsä hoitamiseen ja milloin taas vallankäyttö on ylimitoitettua tai turhaa. Vallankäyttö ei tulosten mukaan kuitenkaan ollut vain haaste, sillä keskijohtajien

hallintakeinona käyttämä vaikuttaminen liittyy myös keskeisesti valtaan. Vaikuttaminen on yksi tapa saada ja käyttää valtaa vuorovaikutussuhteessa (Collinson, 2005).

Keskijohtajat kokivat tulosten perusteella voivansa itse vaikuttaa omiin vuorovaikutussuhteisiinsa ja niiden haasteiden hallintaan. Monet keskijohtajat esimerkiksi kertoivat kehittävänsä omaa vuorovaikutusosaamistaan aktiivisesti, jotta he voisivat hallita vuorovaikutussuhteiden haasteita entistä paremmin. Aiemmassa tutkimuksessa vuorovaikutusosaamisen onkin havaittu olevan yhteydessä parempaan konfliktinratkaisuun työyhteisöissä (ks. esim. Gross ym., 2004; Gross & Guerrero, 2000). Myös keskijohtajien osaamisen kehittämiseen käyttämällä itsereflektiolla on aiemman tutkimuksen mukaan yhteys onnistuneeseen konfliktinhallintaan (Berger & Palomares, 2011). Vuorovaikutusosaamisen liittyy keskeisesti motivaatio osallistua vuorovaikutukseen. Positiivinen asennoituminen ja rohkeus osallistua vuorovaikutukseen haasteista huolimatta olivatkin keskijohtajien keinoja hallita haasteita.

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että keskijohtajien oman toiminnan lisäksi työyhteisön tuella on merkittävä rooli vuorovaikutussuhteiden haasteiden hallinnassa. Keskijohtajat nostivatkin esiin tarpeensa työyhteisön tuelle erityisesti johtajuuteen liittyen. Monet keskijohtajat hakivat tukea joko organisaatiosta, ulkopuolisilta asiantuntijoilta tai opiskelun kautta erityisesti eettiseen ja kriittiseen johtamiseen liittyen. Aiemmassa tutkimuksessa onkin havaittu, että ulkopuolinen tuki voi auttaa työyhteisön jäseniä vuorovaikutussuhteiden haasteiden hallinnassa. (Tuikka, 2020).

Työyhteisöllä on merkittävä rooli tuen tarjoamisen lisäksi keskijohtajien haasteelliseksi kokeman yhteisten ymmärryksen luomisessa. Mikkolan ja Valkosen (2020) mukaan niin yhteistä ymmärrystä kuin tiedonhallintaakin kannattaa kehittää työyhteisön tasolla. Vaikka keskijohtajat siis voivat vaikuttaa itse paljon omiin vuorovaikutussuhteisiin, joitakin haasteita on helpompi hallita silloin, kun koko työyhteisössä on esimerkiksi jaetut tavoitteet ja toimiva tiedonhallinta.

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että keskijohtajilla oli erilaisia haasteita heidän vuorovaikutussuhteissaan työyhteisöissä. Heillä oli myös moninaisia keinoja niiden hallintaan, ja keinot vastasivat aiemman tutkimuksen valossa pääosin havaittuja haasteita. Tärkeä havainto opinnäytetyön perusteella on, että keskijohtajat voivat monin tavoin itse tehdä valintoja, jotka helpottavat haasteiden hallintaa työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. On kuitenkin hyvä huomioida, että tulosten valossa myös organisaation tuki on välttämätöntä onnistuneelle haasteiden hallinnalle.

8 Arviointi

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida erilaisin kriteerein. Esimerkiksi Tracy (2013) on esitellyt laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteeristön, johon kuuluvat seuraavat kriteerit: aiheen *merkityksellisyys* (worthy topic), *perusteellisuus* (rich rigor), *vilpittömyys* (sincerity), *uskottavuus* (credibility), *resonanssi* (resonance), *merkittävyys* (significant contribution), *eettisyys* (ethical) sekä *johdonmukaisuus* (meaningful coherence). Tuomi ja Sarajärvi (2002) sen sijaan ovat koostaneet useamman määritelmän pohjalta neljän kohdan arviointikriteeristön, johon kuuluvat *uskottavuus* (credibility), *siirrettävyys* (transferability), *riippuvuus* (dependability) sekä *vahvistettavuus* (confirmability). Arvioin tätä opinnäytetyötä yllä mainittujen kahden kriteeristön pohjalta muodostettujen viiden arviointikriteerin avulla: 1) *merkityksellisyys*, 2) *perusteellisuus*, 3) *uskottavuus*, 4) *vilpittömyys* ja 5) *eettisyys*.

Merkityksellisyys. Merkityksellisyyden suhteen arvioidaan valitun aiheen kiinnostavuutta sekä opinnäytetyön tulosten merkittävyyttä. Työyhteisön vuorovaikutussuhteita ja niiden konflikteja on tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa paljon. Tutkimuksessa on kuitenkin keskitytty pääosin yksittäisiin vuorovaikutustyyppyeihin, kuten johtajan ja johdettavan suhteisiin tai vertaissuhteisiin. Tässä opinnäytetyössä kiinnostukseni kohdistuu keskijohtajien kaikkiin vuorovaikutussuhteisiin työyhteisön sisällä. Tämän lisäksi olen halunnut konfliktien sijaan keskittyä opinnäytetyössä juuri keskijohtajien kokemiin vuorovaikutussuhteiden haasteisiin ja niiden hallintaan. Tämä rajaus avaa uudenlaisen näkökulman työyhteisön vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun. Tulosten avulla voidaan ymmärtää paremmin keskijohtajien haasteita ja niiden hallintaa, ja näin ollen opinnäytetyön tulokset tarjoavat pohjaa, jonka avulla keskijohdon haasteita ja niiden hallintakeinoja voidaan tulevaisuudessa tarkastella entistä tarkemmin.

Perusteellisuus. Perusteellisuudella tarkoitetaan aineiston keruun ja analyysin tarkkuutta, huolellisuutta sekä riittävyttä (Tracy, 2013). Tähän opinnäytetyöhön osallistui kuusi keskijohdon edustajaa. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistettävää tietoa, vaan pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, eli keskijohtajien vuorovaikutussuhteiden haasteita ja niiden hallintaa mahdollisimman syvällisesti. Ymmärryksen syventämiseksi opinnäytetyössä käytettiin aineistonkeruun menetelminä toisiaan tukevaa päiväkirjamenetelmää sekä haastatteluja. Tracyn (2013) mukaan aineiston riittävyyden arvioinnissa tulee ottaa huomioon aineiston vertautuminen aiempaan tutkimukseen, sillä jos tutkimusaihe on uusi, voi riittävä perusteellisuus syntyä pienemmälläkin aineistomäärällä. Tämän opinnäytetyön aihetta

ei ole tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa juurikaan samasta näkökulmasta, mutta on toki huomattava, että työyhteisön vuorovaikutussuhteista on tehty paljon tutkimusta. Ottaen huomioon, että kyseessä on opinnäytetyö, aineiston kokoa oli tarpeen rajata työn laajuuden vuoksi. Aineisto mahdollisti tutkimuskysymyksiin vastaamisen sekä tuotti uutta tietoa aihealueesta, jonka takia sen voidaan nähdä olevan riittävä.

Aineiston laatuun liittyen on kuitenkin hyvä nostaa esiin muutamia huomioita. Aineisto kerättiin kysymällä keskijohtajilta heidän omia havaintojaan ja kokemuksiaan työyhteisön vuorovaikutussuhteista. Ensinnäkin valinnassa voidaan kritisoida sitä, että vuorovaikutussuhteiden tarkasteleminen vain toisen osapuolen näkökulmasta ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista. Toisaalta kritiikkiä voidaan kohdistaa siihen, että keskijohtajat arvioivat itse omia vuorovaikutussuhteidensa haasteita ja niiden hallintaa. Johnson ja Hall (2018) tutkivat itseraportoituja konfliktinhallintakeinoja ja huomasivat, että itsearviot eivät kaikilta osin vastanneet käyttäytymistä, vaan osallistujilla oli taipumus arvioida omaa toimintaansa tosiasiallista parempaan suuntaan. Tässä opinnäytetyössä en kuitenkaan pyri luomaan objektiivista tietoa vuorovaikutussuhteista tai niissä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta, vaan olen kiinnostunut juuri keskijohdon omista kokemuksista.

Myös osallistujien valinnan suhteen voidaan esittää kritiikkiä. Yksi osallistujista työskentelee suuren organisaation johtoryhmässä, jonka takia hänen rooliaan voitaisiin nimittää keskijohdon sijaan ennemminkin ylimmäksi johdoksi. On huomattava, että keskijohdon ja ylimmän johdon välisissä vuorovaikutussuhteissa on aiemman tutkimuksen mukaan tiettyjä eroja (ks. esim. Ruiz, 2011). Määrittelen kuitenkin keskijohdon tässä opinnäytetyössä sellaisiksi henkilöiksi, joilla on vuorovaikutussuhteita sekä johdettaviin, vertaisiin, että johtajiin. Tämän määritelmän mukaisesti kyseinen osallistuja kuuluu keskijohtoon.

Uskottavuus. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan uskottavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. Toisaalta uskottavuuteen liittyy myös vastaavuus, jolla tarkoitetaan tutkijan luomien konstruktioiden vastaavuutta tutkittavien todellisuuden konstruktioiden kanssa (Tuomi & Sarajärvi, 2002). Olen pyrkinyt lisäämään opinnäytetyön uskottavuutta tarjoamalla lukijalle mahdollisuuden ymmärtää ja arvioida tekemiäni valintoja ja tulkintoja. Toteutan tätä pyrkimystä kuvaamalla käyttämäni tutkimusmetodin, sisältäen niin aineiston keruun, valmistelun, analyysin kuin itse aineistonkin mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Käytän tässä opinnäytetyössä aineistoesimerkkejä niin metodin kuvauksen kuin tulosten esittelyni yhteydessä.

Vilpittömyys. Vilpittömyydellä tarkoitetaan tutkijan avoimuutta ja rehellisyyttä tutkimukseen vaikuttaviin tekijöihin liittyen (Tracy, 2013). Valitsin opinnäytetyön aiheeksi juuri keskijohtajien haasteet ja niiden hallinnan työyhteisön vuorovaikutussuhteissa, sillä olin havainnut oman työni kautta erilaisia jännitteitä ja haasteita ympärilläni olevien keskijohtajien työssä. On hyvä huomioda, että nämä havaintoni ja omat kokemukseni ovat voineet ohjata ajatteluaani ja toimintaani niin aineistonkeruussa kuin sen tulkitsemisessäkin. Kuitenkaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan erottaminen tutkimuksesta ei ole mahdollista, vaan aiemmat kokemukset ja käsitykset ovat aina läsnä laadullisen tutkimuksen, tai tässä tapauksessa opinnäytetyön tekemisessä (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

Avoimuuden nimissä on hyvä tuoda esiin, että yksi tutkimuksen osallistujista työskentelee kanssani samassa organisaatiossa. On mahdollista, että tämä on jollain tavalla vaikuttanut hänen halukkuuteensa avata työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haasteita laajasti ja kattavasti. Pyrin tämän osallistujan kanssa erityisellä tavalla varmistamaan luottamusta ja avoimuutta muun muassa pyytämällä häntä anonymisoimaan omat muistiinpanonsa jo ennen niiden toimittamista minulle. Näin en pystynyt yhdistämään hänen vuorovaikutussuhteidensa toisia osapuolia kehenkään organisaatiossamme työskentelevään henkilöön, joka varmisti myös sen, ettei ennakkokäsitykseni näistä henkilöistä muuttanut tekemiäni tulkintoja. Minulla ja tällä kyseisellä osallistujalla ei ole vuorovaikutussuhdetta. On myös maininnan arvoista, että suuri osa osallistujista ilmoittautui kollegoideni kautta. He kuitenkin työskentelevät eri organisaatioissa, eikä minulla ole muita liitännäisyyksiä heihin.

Myös haastatteluun aineistonkeruutapana liittyy riski siihen, että tutkijan omat ajatukset ja ennakkokäsitykset vaikuttavat haastattelun kulkuun, sillä haastattelu on vuorovaikutustilanne (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Olen pyrkinyt ottamaan tämän huomioon perehtymällä haastattelujen toteutukseen liittyvään kirjallisuuteen sekä valmistautumaan haastatteluihin huolellisesti. Haastattelun pohjaaminen osin keskijohdon itsenäisesti tekemille muistiinpanoille auttoi ohjaamaan haastattelua tutkimuskysymysten kannalta oikeaan suuntaan.

Eettisyys. Tutkimuksen eettisyyteen liittyy monenlaisia ulottuvuuksia. Eettisyys voi tarkoittaa tutkimuksen osallistujien eettistä kohtelua tutkimuksen aikana tieteen tekemisen yleisien käytänteiden, kuten viittauskäytänteiden, noudattamista sekä yleisemmin tutkimuksen luotettavuutta (Tracy, 2013; Tuomi & Sarajärvi, 2002). Olennaista on kuitenkin se, että eettisyyden tulee näkyä ja sitä tulee arvioida läpi tutkimuksen (Hirsjärvi & Hurme, 2022; Tracy, 2013).

Arvioin tutkimuksen tieteellisten käytänteiden eettisyyttä pohjautuen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) Hyvän tieteellisen käytännön ohjeeseen (2023). Olen noudattanut tässä opinnäytetyössä TENKIN (2023) hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita sekä hyviä tieteellisiä menettelytapoja opinnäytetyön prosessiin sopivilta osin. Olen varmistanut osallistujilta heidän suostumuksensa sekä tuonut esiin tutkimuksen osallistujan oikeudet, kuten oikeuden peruuttaa osallistuminen missä tahansa vaiheessa. Olen myös varmistanut omalla toiminnallani, ettei osallistujille aiheudu tutkimuksesta fyysistä tai psyykkistä vaaraa tai haittaa. Aineiston keruussa ja käsittelyssä on noudatettu tietosuojalainsäädäntöä muun muassa anonymisoimalla aineisto sekä säilyttämällä henkilötietoja sisältävät materiaalit, kuten videot vaatimusten mukaisella tavalla. Tämän opinnäytetyön toteutuksessa ei ole käytetty vilpillisiä keinoja, ja muiden tekemää työtä suojataan käyttämällä asianmukaista viittaustekniikkaa.

9 Päätäntö

Tämä opinnäytetyö osoittaa, että keskijohtajilla on työyhteisön vuorovaikutussuhteissaan erilaisia haasteita, joita he hallitsevat monipuolisin keinoin. Keskijohtajat pyrkivät pääosin toimimaan vuorovaikutussuhteissaan aktiivisena osapuolena haasteiden hallinnassa ja aiemman tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että monet keskijohtajien käyttämistä hallinnan keinoista voivat olla perusteltuja keskijohtajien kuvaamien haasteiden hallinnassa. Opinnäytetyö osoittaa, että keskijohtajilla on käytössään monipuolinen valikoima keinoja haasteiden hallintaan, mutta työyhteisön ja organisaation tuki on keskijohtajille haasteiden hallinnan kannalta valtavan tärkeää.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää pohjana keskijohdon vuorovaikutussuhteiden kehittämisessä. Tulosten pohjalta voidaankin esittää kolme asiaa, joihin työyhteisössä tulisi kiinnittää huomiota, jotta keskijohtajat voisivat onnistua haasteiden hallinnassa parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä asiat ovat:

- Vuorovaikutusosaamisen kehittämisen mahdollistaminen keskijohtajille.
- Tuen tarjoaminen haastavien vuorovaikutussuhteiden hallintaan.
- Tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen tiedonhallinnan varmistaminen työyhteisössä.

Vaikka tässä opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan työyhteisön vuorovaikutussuhteita keskijohtajien näkökulmasta, olisi tulevaisuudessa kiinnostavaa ottaa tarkasteltavaksi myös suhteen toinen osapuoli ja hänen kokemuksensa. Vuorovaikutussuhteisiin liittyen olisi myös kiinnostavaa tarkastella sitä, miten haasteiden hallinta näkyy suhteen vuorovaikutuksessa. Tässä opinnäytetyössä ei arvioitu haasteiden hallintakeinojen merkitystä vuorovaikutussuhteelle tai sen osapuolille. Jatkotutkimusaiheena voisikin tarkastella sitä, miten erilaiset hallinnan keinot vaikuttavat vuorovaikutussuhteiden haasteisiin. Tällaista tutkimusta olisi myös hyvä toteuttaa erilaisissa organisaatioissa ja kulttuureissa, sillä aiemman tutkimuksen mukaan haasteiden hallinnan preferensseissä voi olla eroja kulttuurien välillä (Reade & McKenna, 2013).

Keskijohtajien vuorovaikutuksen haasteita ja niiden hallintaa olisi kiinnostavaa tarkastella yksittäisten vuorovaikutussuhteiden lisäksi tiimeissä, sillä tiimien tasolla tarkastelu voisi tuoda esiin sellaisia haasteita, joita ei esiinny yksittäisten vuorovaikutussuhteiden tasolla. Vuorovaikutussuhteiden haasteita olisi hyvä tarkastella myös eri teoreettisista viitekehyksistä, kuten relationaalisen dialektiikan tai epävarmuuden hallinnan teorian kautta. Erilaiset

lähestymistavat laajentaisivat tässä opinnäytetyössä tuotettua tietoa keskijohtajien työyhteisön vuorovaikutussuhteiden haasteista ja niiden hallinnasta.

Kirjallisuus

- Barki, H., & Hartwik, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216–244.
<https://doi.org/10.1108/eb022913>
- Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of the type a behavior pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(2), 281–296. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0749-5978(89)90028-9)
- Berger, C. R., & Palomares, N. A. (2011). Knowledge structures and social interaction. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (Toim.), *The sage handbook of interpersonal communication* (4. p., ss. 169–200). SAGE Publications, Inc.
- Blas, J., Roca, M. R., & Bulmer, E. (2022). The importance of sustainable leadership among company directors in the audio-visual sector in Spain: A cultural, ethical, and legal perspective. *Communication & Society*, 35(4), 89–100.
<https://doi.org/10.15581/003.35.4.89-100>
- Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Diaries. Keywords in Qualitative Methods*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849209403>
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. (2003). Diary Methods: Capturing Life as it is Lived. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 579–616.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145030>
- Caillier, J. G. (2017). The impact of high-quality workplace relationships in public organizations. *Public Administration*, 95(3), 638–653.
<https://doi.org/10.1111/padm.12328>
- Cambridge Dictionary: Challenge*. (2024). Cambridge University Press.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/challenge>

- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. *Human Relations (New York)*, 58(11), 1419–1442. <https://doi.org/10.1177/0018726705060902>
- Croucher, S. M., Kelly, S., Nguyen, T., Kenneth, R., Yotes, T., & Cullinane, J. (2024). A longitudinal analysis of communication traits: Communication apprehension, willingness to communicate, and self-perceived communication competence. *Communication Quarterly*, 72(1), 99–119. <https://doi.org/10.1080/01463373.2023.2292216>
- Cunningham, M. R., Barbee, A. P., & Mandal, E. (2009). Hurt feelings and the workplace. Teoksessa A. L. Vangelisti (Toim.), *Feeling Hurt in Close Relationships* (ss. 417–456). Cambridge University Press.
- Daly, J. A. (2011). Personality and interpersonal communication. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (Toim.), *The sage handbook of interpersonal communication* (4. p., ss. 131–167). SAGE Publications, Inc.
- Duck, S., Foley, M. K., & Kirkpatrick, D. C. (2006). Uncovering the complex roles behind the "difficult" co-worker. Teoksessa J. M. H. Fritz & B. L. Omdahl (Toim.), *Problematic relationships in the workplace* (ss. 3–20). Peter Lang Publishing.
- Eskola, J. (2007). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (Toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (2. korj. ja täyd. p). PS-Kustannus.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

- Fairhurst, G. T. (2005). Reframing The Art of Framing: Problems and Prospects for Leadership. *Leadership (London, England)*, 1(2), 165–185.
<https://doi.org/10.1177/1742715005051857>
- Friedman, V. J., Arieli, D., & Aboud-Armali, O. (2018). Facilitating emotional reappraisal in conflict transformation. *Conflict Resolution Quarterly*, 35(4), 351–366.
<https://doi.org/10.1002/crq.21210>
- Fritz, J. M. H. (2006). Typology of troublesome others at work: A follow-up investigation. Teoksessa J. M. H. Fritz & B. L. Omdahl (Toim.), *Problematic relationships in the workplace* (ss. 21–46). Peter Lang Publishing.
- Godkin, L. (2015). Mid-Management, Employee Engagement, and the Generation of Reliable Sustainable Corporate Social Responsibility: Journal of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 15–28. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2149-0>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33–48.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles. *International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200.
<https://doi.org/10.1108/eb022840>
- Gross, M. A., Guerrero, L. K., & Alberts, J. K. (2004). Perceptions of conflict strategies and communication competence in task-oriented Dyads. *Journal of Applied Communication Research*, 32(3), 249–270.
<https://doi.org/10.1080/0090988042000240176>
- Harcourt, J., Richerson, V., & Wattier, M. J. (1991). A National Study of Middle Managers' Assessment of Organization Communication Quality. *Journal of Business Communication*, 28(4), 348–365. <https://doi.org/10.1177/002194369102800404>

- He, Y., Walker, J. M., Payne, S. C., & Miner, K. N. (2021). Explaining the negative impact of workplace incivility on work and non-work outcomes: The roles of negative rumination and organizational support. *Stress and Health, 37*(2), 297–309. <https://doi.org/10.1002/smi.2988>
- Hess, J., Omdahl, B. L., & Fritz, J. M. H. (2006). Turning points in relationships with disliked co-workers. Teoksessa J. M. H. Fritz & B. L. Omdahl (Toim.), *Problematic relationships in the workplace* (ss. 89–106). Peter Lang Publishing.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* (2. painos). Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p). Tammi.
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., & Mauno, S. (2013). Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals. *Journal of Business Ethics, 114*(2), 265–282. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1346-y>
- Johnson, K. E., & Hall, J. A. (2018). Validity of self-reported conflict handling preferences and the role of self-enhancement. *The International Journal of Conflict Management, 29*(4), 543–563. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2018-0039>
- Johnston, L. M. & Hongmei Gao. (2009). Resolving Conflict in the Chinese and U.S. Realms for Global Business Entities. *China Media Research, 5*(2), 104–117.
- Kela. (2022). *Kelan sairausvakuutustilasto 2021*. <http://hdl.handle.net/10138/348445>
- Kielitoimiston sanakirja: Haaste*. (2024). Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/haaste>
- Knapp, M. L., & Daly, J. A. (2011). Background and current trends in the study of interpersonal communication. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (Toim.), *The sage handbook of interpersonal communication* (4. p., ss. 3–24). SAGE Publications, Inc.

- Kokkinen, L., & Työterveyslaitos. (2020, marraskuuta 25). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä* [D4]. Työterveyslaitos.
<https://www.julkari.fi/handle/10024/140712>
- Kozhemyakin, E. (2021). Mediatised Home: Using Semiotic Repertoires in Online Workplace Communications. *Communication Today*, 12(2), 58–66.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132.
<https://doi.org/10.5465/256064>
- Larocque, L., & Oatley, K. (2006). Joint plans, emotions, and relationships: A diary study of errors. *Journal of Cultural and Evolutionary Psychology*, 4(3), 245–265.
<https://doi.org/10.1556/JCEP.4.2006.3-4.4>
- Lee, H., Zhang, X. A., Sung, Y. H., Lee, S., & Kim, J.-N. (2022). Symmetry, inclusion and workplace conflicts: Conflict management effects of two leadership strategies on employee advocacy and departure. *Journal of Communication Management*, 26(3), 349–370. <https://doi.org/10.1108/JCOM-01-2022-0011>
- Manning, J. (2020). Communication is... The relationship. Teoksessa A. Tyma & A. Edwards (Toim.), *Communication is... Perspectives on theory* (ss. 33–48).
- Martin, D. M. (2004). Humor in middle management: Women negotiating the paradoxes of organizational life. *Journal of Applied Communication Research*, 32(2), 147–170.
<https://doi.org/10.1080/0090988042000210034>
- Mikkola, L., & Nykänen, H. (2020). Workplace relationships. Teoksessa M. Valo & L. Mikkola (Toim.), *Workplace Communication* (ss. 15–27). Routledge.
- Mikkola, L., & Valkonen, T. (2020). Developing workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (Toim.), *Workplace Communication* (ss. 179–192). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429196881>

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed). Sage.
- Myers, K. K. (2009). Workplace relationships and member negotiation. Teoksessa S. W. Smith & S. R. Wilson (Toim.), *New Directions in Interpersonal Communication Research* (ss. 135–156). SAGE Publications, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=1995762>
- Myers, K. K., Seibold, D. R., & Park, H. S. (2011). Interpersonal Communication in the Workplace. Teoksessa J. A. Daly & M. L. Knapp (Toim.), *The sage handbook of interpersonal communication* (4. p., ss. 527–562). SAGE Publications, Inc.
- Myers, L. L., & Larson, R. S. (2005). Preparing Students for Early Work Conflicts. *Business Communication Quarterly*, 68(3), 306–317.
<https://doi.org/10.1177/1080569905278967>
- Omdahl, B. L., & Fritz, J. M. H. (2006). Introduction. Teoksessa J. M. H. Fritz & B. L. Omdahl (Toim.), *Problematic relationships in the workplace* (ss. xiii–xxi). Peter Lang Publishing.
- Omilion-Hodges, L. M., & Ptacek, J. K. (2021). *Leader-member exchange and organizational communication: Facilitating a healthy work environment*. Palgrave Macmillan.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-68756-4>
- Putnam, L. L. (2010). Negotiation and Discourse Analysis. *Negotiation Journal*, 26(2), 145–154. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2010.00262.x>
- Radcliffe, L. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges*. SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781526430236>
- Reade, C., & McKenna, M. (2013). Leveraging Indigenous Knowledge for Sustainable Workplace Harmony: A Conflict Management Tool for International Managers. *The*

Journal of Corporate Citizenship, 2013(51), 53–71.

<https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2013.se.00006>

Roeder, A. C., Garner, J. T., & Carr, K. (2020). Workplace Relationships, Stress, and Verbal

Rumination in Organizations. *Southern Communication Journal*, 85(2), 63–72.

<https://doi.org/10.1080/1041794X.2019.1697893>

Roy Douglas, S., Doe, C., & Cheng, L. (2020). The Role of the Interlocutor: Factors

Impeding Workplace Communication with Newcomers Speaking English as an Additional Language. *Canadian Modern Language Review*, 76(1), 31–49.

<https://doi.org/10.3138/cmlr.2018-0161>

Ruiz, P. (2011). Improving the "Leader-Follower" Relationship: Top Manager or Supervisor?

The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 587. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0670-3>

Shah, R. W. (2020). "What Is It That's Going on Here?": Community Partner Frames for

Engagement. *Community Literacy Journal*, 14(2), 72–92.

<https://doi.org/10.25148/14.2.009037>

Shepherd, H. (2024). Organizational practices and workplace relationships in precarious

work: New survey evidence: Social Networks. *Social Networks*, 77, 79–92.

<https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.10.003>

Sias, P. M. (2005). Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences.

Communication Studies, 56(4), 375–395. <https://doi.org/10.1080/10510970500319450>

Sias, P. M. (2009). *Organizing Relationships: Traditional and Emerging Perspectives on*

Workplace Relationships. SAGE Publications, Incorporated.

<http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=996317>

Sias, P. M., Krone, K. J., & Jablin, F. M. (2002). An ecological perspective on workplace

relationships. Teoksessa Knapp, Mark L. & J. A. Daly (Toim.), *Handbook of*

interpersonal communication (3. p., ss. 615–642). Sage.

- Sias, P. M., Tsetsi, E., Woo, N., & Smith, A. D. (2020). With A Little Help from My Friends: Perceived Task Interdependence, Coworker Communication, and Workplace Friendship. *Communication Studies*, 71(4), 528–549.
<https://doi.org/10.1080/10510974.2020.1749863>
- Sollitto, M., & Myers, S. A. (2015). Peer Coworker Relationships: Influences on the Expression of Lateral Dissent. *Communication Reports (Pullman, Wash.)*, 28(1), 36–47. <https://doi.org/10.1080/08934215.2014.925569>
- Suar, D., & Khuntia, R. (2010). Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior. *Journal of business ethics*, 97(3), 443–460.
<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0517-y>
- Tarakci, M., Heyden, M. L. M., Rouleau, L., Raes, A., & Floyd, S. W. (2023). Heroes or Villains? Recasting Middle Management Roles, Processes, and Behaviours. *Journal of Management Studies*, 60(7), 1663–1683. <https://doi.org/10.1111/joms.12989>
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Wiley-Blackwell.
- Tuckey, M. R., Dollard, M. F., Saebel, J., & Berry, N. M. (2010). Negative workplace behaviour: Temporal associations with cardiovascular outcomes and psychological health problems in Australian police. *Stress and Health*, 26(5), 372–381.
<https://doi.org/10.1002/smi.1306>
- Tuikka, S. (2020). Negative relationships in the workplace. Teoksessa M. Valo & L. Mikkola (Toim.), *Workplace Communication* (ss. 136–148). Routledge.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

- Waldron, V. R., & Sanderson, J. (2011). The Role of Subjective Threat in Upward Influence Situations. *Communication Quarterly*, 59(2), 239–254.
<https://doi.org/10.1080/01463373.2011.563444>
- Way, S. A., Simons, T., Leroy, H., & Tuleja, E. A. (2018). What is in it for Me? Middle Manager Behavioral Integrity and Performance. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 765–777. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3204-9>
- Xerri, M. (2013). Workplace relationships and the innovative behaviour of nursing employees: A social exchange perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(1), 103–123. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00031.x>
- Yao, Y., & Du-Babcock, B. (2020). English as a Lingua Franca in China-Based Workplace Communication: A Mixed Approach to a Comparison of Perceived Communicative Needs. *Iberica*, 39, 345–369. <https://doi.org/10.17398/2340-2784.39.345>
- Yoon, K., & Svetieva, E. (2022). Leadership and knowledge sharing in teams: The effects of the leader’s communicative framing of team goals. *Communication Research Reports*, 39(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/08824096.2021.2001323>
- Zimmerman, D. H., & Wieder, D. L. (1977). The Diary: Diary-Interview Method. *Urban Life*, 5(4), 479–498. <https://doi.org/10.1177/089124167700500406>

Liitteet

Liite 1: Päiväkirjamenetelmän apukysymykset

Viikko 1

- Millaisia erilaisia vuorovaikutussuhteita sinulla on työpaikallasi? Kuvaile muutamaa erilaista suhdettasi esimerkiksi alla olevien apukysymysten avulla.
 - Esittele erilaisia vuorovaikutussuhteita, joita sinulla on työyhteisösi eri jäsenten kanssa.
 - Miten kauan vuorovaikutussuhteet ovat kestäneet?
 - Mistä tunnistat, että kyseessä on vuorovaikutussuhde?
 - Kuinka paljon/usein olette tekemisissä?
 - Miten kuvaisit vuorovaikutustanne näissä suhteissa? Millaisista asioista keskustellette?
 - Mitä koet saavasi eri vuorovaikutussuhteistasi?
 - Muita omia havaintojasi työpaikan vuorovaikutussuhteistasi.
- Millaisia haasteita huomasit vuorovaikutussuhteissasi kuluvalle viikolla? Kuvaa haasteita esimerkiksi alla olevien apukysymysten avulla.
 - Missä ylläkuvaamistasi vuorovaikutussuhteissa huomasit/tunnistit haasteita?
 - Kuvaile, millä tavoin haaste ilmeni vuorovaikutuksessanne: mitä vuorovaikutuksessa tapahtui?
 - Miksi vuorovaikutus tuntui sinusta haastavilta?
 - Olivatko haasteet yllättäviä vai olivatko ne osa jatkuvampaa haasteellista vuorovaikutusta kyseisessä suhteessa?
 - Muita omia havaintoja vuorovaikutussuhteiden haasteista.

Viikko 2

- Millaisia haasteita huomasit vuorovaikutussuhteissasi kuluvalle viikolla? Kuvaa haasteita esimerkiksi alla olevien apukysymysten avulla.
 - Missä ylläkuvaamistasi vuorovaikutussuhteissa huomasit/tunnistit haasteita?
 - Kuvaile, millä tavoin haaste ilmeni vuorovaikutuksessanne: mitä vuorovaikutuksessa tapahtui?
 - Miksi vuorovaikutus tuntui sinusta haastavilta?
 - Olivatko haasteet yllättäviä vai olivatko ne osa jatkuvampaa haasteellista vuorovaikutusta kyseisessä suhteessa?
 - Muita omia havaintoja vuorovaikutussuhteiden haasteista.
- Miten hallitset vuorovaikutussuhteiden haasteita? Kuvaa hallintatapoja esimerkiksi alla olevien apukysymysten avulla.
 - Miten suhtauduit haasteeseen vuorovaikutussuhteessa? Millaisia ajatuksia sinulla oli siihen liittyen, entä millä tavoin reagoit tilanteessa?
 - Millaista osaamista tunnistit tarvitsevasi haastavassa vuorovaikutussuhteessa?
 - Miten toinen vuorovaikutussuhteen osapuoli osallistui vuorovaikutukseen?
 - Oletko tyytyväinen omaan toimintaasi vuorovaikutussuhteessa, miksi/miksi et?
 - Muita havaintoja haastavien vuorovaikutussuhteiden hallinnasta.

Liite 2: Haastattelurunko

Kokemukset havainnoinnista ja muistiinpanoista

- Miltä havainnointi tuntui, mitä ajatuksia se herätti?
- Tarkentavia kysymyksiä muistiinpanojen pohjalta

Työyhteisön vuorovaikutussuhteet

- Käydään läpi osallistujan havaitsemia vuorovaikutussuhteita
- Millaisia eroja huomaat eri suhteissa?
- Millaista osaamista tarvitset erilaisissa suhteissa toimimiseksi?
- Miten huomioit omassa viestinnässäsi eri suhteet ja niiden eroavaisuudet?
- Millaisia mahdollisia kaksoisrooleja tai ristiriitoja vuorovaikutussuhteissa on? Miten ne ilmenevät vuorovaikutussuhteissa?

Vuorovaikutussuhteiden haasteet

- Käydään läpi osallistujan havaitsemia haasteita
- Tunnistatko, että haasteet vuorovaikutussuhteessa vaikuttivat toimintaasi muissa tunnistamissasi työyhteisön vuorovaikutussuhteissa?
- Jos vuorovaikutussuhteen haaste oli yllättävä:
 - Mikä siinä yllätti?
 - Mitä opit yllättävästä haasteesta?
- Jos vuorovaikutuksen haaste on jatkuvampaa:
 - Millaisia syitä haastavan vuorovaikutussuhteen taustalla tunnistat olevan?
 - Miten hallitset haastavaa vuorovaikutussuhdetta työarjessa?
- Millä tavoin vuorovaikutussuhteen haaste vaikuttaa asennoitumiseesi toiseen vuorovaikutussuhteen osapuoleen, vai vaikuttaako?

Tavoitteet ja toiminta haasteellisissa vuorovaikutussuhteissa

- Käydään läpi osallistujan omia ratkaisumalleja ja reagointitapoja haastaviin vuorovaikutussuhteisiin
- Miksi arvioit reagoineesi/toimineesi haastavassa vuorovaikutustilanteessa näillä tavoilla?
- Millaisia tavoitteita sinulla oli/on kyseisissä vuorovaikutussuhteissa?
- Millä tavoin arvioit osaamistasi haastavissa vuorovaikutussuhteissa toimimiseen liittyen?
- Millaista osaamista koet tarvitsevasi lisää haastavissa vuorovaikutussuhteissa toimimiseen, miksi?