

**YLIMMÄN JOHDON KÄSITYKSIÄ JOHTAJA-
ALAISVUOROVAIKUTUKSESTA JA SEN EETTISISTÄ
PERIAATTEISTA**

Sanna Laitinen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2013

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Sanna Laitinen	
Työn nimi – Title YLIMMÄN JOHDON KÄSITYKSIÄ JOHTAJA-ALAISVUOROVAIKUTUKSESTA JA SEN EETTISISTÄ PERIAATTEISTA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Kevät 2013	Sivumäärä – Number of pages 100
Tiivistelmä – Abstract <p>Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja sen eettisistä periaatteista ja niihin liittyvistä haasteista tietoperustaisissa organisaatioissa. Tavoitteena oli ymmärtää, millaisten vuorovaikutuseettisten periaatteiden noudattamista johtajat odottavat alaisiltaan, millaisia periaatteita he pyrkivät itse työssään noudattamaan ja millaisia haasteita niiden noudattamiseen ja johtaja-alaisvuorovaikutukseen johtajien mukaan liittyy.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla kymmentä johtajaa yksityisen sektorin keskisuurista ja suurista organisaatioista, jotka toimivat Suomessa laajasti kansallisesti ja osa globaalisti. Yli puolet yrityksistä oli pörssiyrityksiä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, ja tutkimusaineisto analysoitiin laadullisesti aineistolähtöisenä sisällönanalyysina teemoitellen ja luokitellen.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan vuorovaikutuseettiset periaatteet johtamisessa ja niiden noudattaminen on johtajille tärkeää, ja he pyrkivät mahdollisimman avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. Vuorovaikutuseettisinä periaatteina korostuivat luottamus ja dialogi johtajan ja alaisten välillä, keskustelevuus ja virheitä salliva, eteenpäin pyrkivä ja positiivinen vuorovaikutuskäyttäytyminen. Merkittävänä lähtökohtana johtamisessa toimii johtajan oma etiikka ja arvo maailma, inhimillisyys ja ihmisten kunnioittaminen, korkea bisnesmoraali ja oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus alaisia kohtaan. Keskeistä on myös yrityksen arvojen sisäistäminen. Johtajat kokevat toimivansa roolimalleina organisaatioissaan ja odottavat alaisiltaan hyvin pitkälti samojen vuorovaikutuseettisten periaatteiden noudattamista, kuin mitä he itse pyrkivät noudattamaan. Johtajat odottavat alaisiltaan vastavuoroisuuden periaatteen noudattamista, aktiivisuutta vuorovaikutuksessa ja vastuun ottamista ja kantamista. Haasteita aiheuttavat avoimuuden ja sitä rajoittavien tekijöiden välinen ristiriita ja riittävän johtaja-alaisvuorovaikutuksen varmistaminen organisaatioiden kasvaessa ja globaalistuessa. Haastaviksi vuorovaikutustilanteiksi koetaan erityisesti irtisanomiset. Keskeisiksi kehittämiskohteiksi johtajat kuvaavat johtoryhmän jäsenten välisen vuorovaikutuksen, yhtenäisen yrityskulttuurin edistämisen ja esimiesten roolin ja johtaja-alaisvuorovaikutuksen koko organisaatiossa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella johtajien vuorovaikutuseettiset periaatteet heijastelevat eri viestintäetiikoiden näkökulmia. Johtajien johtamistavassa oli havaittavissa myös transformationaalista johtamista ja eettistä johtamista kuvaavia ominaisuuksia. Tutkimuksen tarjoamaa tietoa johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja sen eettisistä periaatteista ja niihin kytkeytyvistä haasteista voidaan hyödyntää johtaja-alaisvuorovaikutuksen kehittämisessä organisaatioissa. Tutkimus tarjoaa tietoa toimivan ja eettisen johtaja-alaisvuorovaikutuksen tärkeistä työelämäkonteksteista.</p>	
Asiasanat – Keywords johtaja-alaisvuorovaikutus, johtaminen, puheviestintä, tietoperustainen organisaatio, vuorovaikutuseettiset periaatteet, vuorovaikutuseetiikka, ylin johto	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto/ Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 VUOROVAIKUTUSETIIKKA JA JOHTAJA-ALAISVUOROVAIKUTUS	8
2.1 Vuorovaikutusetiikka ja eettiset periaatteet	8
2.2 Johtaminen vuorovaikutuksena	14
2.3 Johtaja-alaisvuorovaikutuksen eettinen ulottuvuus	20
2.4 Johtaja-alaisvuorovaikutus tietoperustaisissa organisaatioissa	26
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	30
4.1 Tutkimuskysymykset	30
4.2 Aineiston kerääminen	30
4.3 Tutkimuksen osallistujat	34
4.4 Aineiston analysointi	35
5 TULOKSET	40
5.1 Eettiset periaatteet johtaja-alaisvuorovaikutuksen kulmakivenä	40
5.1.1 Johtajien eettiset periaatteet ja kokemuksia johtaja-alaisvuorovaikutuksesta	40
5.1.2 Alaisiin kohdistuvat odotukset	56
5.2 Johtaja-alaisvuorovaikutukseen ja eettisten periaatteiden noudattamiseen liittyviä haasteita ja johtajien kehittämideoita	61
5.2.1 Johtajien kokemat haasteet	61
5.2.2 Johtajien kehittämideoita johtaja-alaisvuorovaikutukseen	76
6 PÄÄTÄNTÖ	80
6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset ja johtopäätökset	80
6.2 Jatkotutkimushaasteet	89
6.3 Tutkimuksen arviointi	90
KIRJALLISUUS	96

LIITTEET	100
Liite 1 Haastattelun teemat.....	100

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin ylimmän johdon näkökulmaa. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella johtajien käsityksiä ja kokemuksia johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja sen eettisistä periaatteista ja niihin liittyvistä haasteista. Tutkimuksessa johtaja-alaisvuorovaikutusta ja siihen liittyviä eettisiä periaatteita tarkastellaan kahden ihmisen välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimuksen toteuttamisen lähtökohta on ajankohtainen ja tärkeä, sillä johtamisen merkitys korostuu taloudellisen epävarmuuden aikana. Tässä tutkimuksessa johtamista tarkastellaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Hyvällä johtamisella on suuri kantava voima, ja se mahdollistaa taloudellisen kasvun elpymisen, kun motivoitunut henkilöstö tekee töitä ja tuottavuuden kautta saadaan taloutta kohennettua jopa valtion tasolla. Keskeistä kuitenkin on, että johtaminen on eettistä ja alaiset kokevat tulevansa oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Hyvän johtamisen avulla pystytään aikaansaamaan innostusta ja energiaa, saadaan ihmiset sitoutumaan innovatiivisten tavoitteiden ja suunnitelmien luomiseen ja tuetaan tavoitteiden saavuttamista (Vistbacka 2007, 9). Hyvä johtaminen voidaan kuvata moraalisesti hyvänä ja samalla tehokkaana johtamisena, jolloin eettisyys on yksi johtamisen ulottuvuus (Ciulla 2004b, 18).

Suurta uutisointia ja arvostelua aiheuttaneet isojen yritysten laajat irtisanomiset ja yt-neuvottelut, yritysjohtajien palkkiot ja bonusten jakamiset ja epäilykset yritysjohton syyllistymisistä veronkiertoon niin Suomessa kuin maailmalla ovat saattaneet monia yrityksiä ja erityisesti yritysjohtoa huonoon valoon viimeisen vuoden aikana. Toisaalta voidaan todeta, että jo 2000-luvun alkupuolella huoli eettisestä toiminnasta on ollut suuri erityisesti yritysmaailman tapahtumia seurattaessa (Neher & Sandin 2007, 9–10). Myös talouden epävarmuus viime aikoina on heijastunut moniin yrityksiin, minkä vuoksi on jouduttu tekemään kovia säästötoimenpiteitä. Ristiriidat henkilöstön irtisanomisten ja yritysjohton bonusten ja muiden palkkioiden jakamisen samanaikaisuudessa ovat herättäneet keskustelua ja kritiikkiä ylimmän johdon toiminnan eettisyydestä.

Tutkimus tarjoaa tietoa ylimmän johdon näkökulmasta, koska sitä ei juurikaan ole

aikaisemmissa tutkimuksissa tarkasteltu. Aikaisempi johtamisen tutkimus on lähinnä keskittynyt keskijohtoon ja työnjohtoon. (Kulla 2011, 59.) Myöskään Suomessa yritysjohtamisen työstä ei paljoa tiedetä (Tainio 2007, 15–16), sillä suurten yritysten toimitusjohtajien johtamista on harvoin tutkittu ja erityisesti heidän kokemuksistaan on vain vähän tutkimustietoa. Tutkimukset ovat lisäksi lähinnä tarkastelleet pieniä ja keskisuuria yrityksiä tai muita organisaatioita. (Kulla 2011, 59.) Yrityksen johtamista voidaan nyky-yhteiskunnassa kuvata yhtenä keskeisimmistä ja vaikuttavimmista työnkuvista, sillä yritysjohto vaikuttaa ihmisten työhön ja sitä kautta elämään, teknologian kehitykseen ja jopa yhteiskunnan hyvinvointiin. Yritysjohto johtaa kokonaisuutta, ja sillä on vastuu niin yrityksen toiminnasta kuin sen tuloksellisuudesta. (Tainio 2007, 15.) Erityisesti suurten yritysten johtajien toiminnan vaikutukset ovat laajat (Kulla 2011, 7), sillä suuret yritykset työllistävät monia tuhansia henkilöitä, ja ovat tärkeitä toimijoita valtion talouden kannalta.

Yhteiskunnallisesta ajankohtaisuudesta ja johtamisen eettisyyden tärkeydestä huolimatta, eettisestä johtamisesta on julkaistu suhteellisen vähän tutkimustietoa. Tutkimus on sen sijaan enemmänkin keskittynyt bisnesetiikkaan, mutta ei suoraan johtamisen eettisyyteen. (Ciulla 2004b, 3–6; Northouse 2010, 394, 404.) Johtaminen perustuu arvoihin, jotka tulevat esiin johtajien käyttäytymisessä ja heidän tekemiensä valintojen kautta (Northouse 2010, 378). Yrityksen johdolla on erittäin suuri rooli siinä, millaista vuorovaikutus ja sitä kautta johtaminen organisaatiossa on, sillä tehokkaat johtajat toimivat roolimalleina organisaatiossaan (Clutterbuck & Hirst 2002, 351). Useiden tutkimusten mukaan ylimmän johdon toiminnalla on myös suuri vaikutus siihen, miten eettistä toimintaa koko organisaatiossa on. Ylimmät johtajat vahvistavat organisaatiossa vallitsevia arvoja ja ihanteita ja ovat pääroolissa eettisen ilmapiirin rakentamisessa koko organisaatioon. (Johannesen ym. 2008, 157–158; Northouse 2010, 382–383, 404.) On tärkeää, että johtajat ovat tietoisia omista eettisistä periaatteistaan, jotta he voivat kehittää vuorovaikutusta alaistensa kanssa ja ohjata organisaatiotaan haluamaansa suuntaan. Erityisesti nykyinen yhteiskunta edellyttää johtajilta suurta eettisyyttä ja vastuullista toimintaa (Northouse 2010, 393).

Myös nykyiset tietoperustaisen työn tekemiseen ja asiantuntijapalveluiden tarjoamiseen perustuvat organisaatiot edellyttävät erilaista johtamista (Sveningsson & Alvesson 2010, 60), sillä tietoperustaisen työn ominaispiirteet, työn järjestämisen tavat organisaatiossa ja dynaaminen toimintaympäristö luovat jännitteisiä odotuksia

ja haasteita, joita johtajien on pyrittävä hallitsemaan (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 99–101). Tietoperustaisessa työssä yksilön asiantuntijuus, luovuus, ongelmanratkaisukyky ja omaperäinen ajattelu ovat keskeisessä roolissa (Blom ym. 2001, 16, 25, 27), ja työssä keskeistä on kyky käyttää käsitteitä ja ideoita ja hyödyntää henkistä osaamista fyysisen tai manuaalisen työn tekemisen sijaan (Sveningsson & Alvesson 2010, 60). Tällöin johtajalta edellytetään työskentelyä ja viihtymistä edistävien olosuhteiden mahdollistamista ja työntekijöiden työn tukemista innostamisen keinoin (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 95, 97). Yhä useamman yrityksen menestyminen onkin vahvasti riippuvainen yrityksessä työskentelevistä ihmisistä ja heidän osaamisestaan. Inhimillistä pääomaa arvioimalla, siitä huolehtimalla ja jatkuvalla huippuosaamisen kehittämällä yrityksen on mahdollista vahvistaa kilpailukykyään markkinoilla. (Viitala 2007, 3–4.)

Puheviestinnän tutkimuksen painoalueista pro gradu -tutkielma sijoittuu interpersonaalisen vuorovaikutuksen tarkasteluun työelämäkontekstissa. Tutkimuksessa lähtökohtana on vuorovaikutuseettisten periaatteiden tarkastelu osana johtajan ammattiosaamista. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on aina huomioitava toinen osapuoli, ja erityisesti johtamistilanteissa jo vallan vuoksi johtajan täytyy pystyä arvioimaan vuorovaikutustaan ja sen seurauksia haastavissakin tilanteissa. Tutkimus tarjoaa tietoa johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja sen eettisistä periaatteista ylimmän johdon näkökulmasta ja tietoa siitä, millaisia vuorovaikutuseettisiä haasteita johtajat kokevat työssään. Tutkimustiedon avulla voidaan lisätä tietämystä työelämän ja erityisesti johtaja-alaisvuorovaikutuksen erityispiirteistä etiikan näkökulmasta. Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tietoperustaisten organisaatioiden ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja sen eettisistä periaatteista ja niihin liittyvistä haasteista. Tavoitteena on ymmärtää, millaisten vuorovaikutuseettisten periaatteiden noudattamista johtajat odottavat alaisiltaan, millaisia vuorovaikutuseettisiä periaatteita johtajat pyrkivät itse työssään noudattamaan ja millaisia haasteita eettisten periaatteiden noudattamiseen johtaja-alaisvuorovaikutuksessa johtajien mukaan liittyy.

2 VUOROVAIKUTUSETIIKKA JA JOHTAJA- ALAISVUOROVAIKUTUS

2.1 Vuorovaikutusetiikka ja eettiset periaatteet

Viestintäetiikka kuvaa eettisen ajattelemisen soveltamista tilanteissa, joissa ihmiset viestivät ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään jollakin tavalla. Viestintäetiikalla voidaan viitata muun muassa interpersonaaliseen vuorovaikutukseen, joka tapahtuu kasvokkain, julkiseen viestintään ja vuorovaikutukseen, kuten julkiseen puhumiseen, poliittiseen tai uskonnolliseen viestintään ja eri medioiden välityksellä tapahtuvaan viestimiseen. Kaikki edellä mainitut viestintä- ja vuorovaikutustilanteet voivat myös sisältää kulttuurien välistä viestintää ja vuorovaikutusta ja lisäksi uudet digitaaliset viestintävälineet vaikuttavat omalta osaltaan viestintäetiikan hahmottamiseen. (Neher & Sandin 2007, 6–7.) Viestintäetiikan käsite onkin hyvin laaja, ja sitä voidaan käyttää erilaisissa konteksteissa kuvaamaan niin viestintään kuin vuorovaikutukseen liittyviä eettisiä ulottuvuuksia. Tämän vuoksi käsitettä on tarpeen hieman kriittisesti tarkastella ja miettiä sen soveltuvuutta tämän tutkimuksen näkökulmasta.

Englannin kielessä viestintäetiikkaa kuvaamaan on vakiintunut käsite communication ethics (Arnett ym. 2009; Johannesen ym. 2008; Neher & Sandin 2007), jolla viitataan yleisesti niin viestinnän kuin vuorovaikutuksen eettisiin ulottuvuuksiin. Puolestaan käsitteitä interpersonal ethics (Johannesen ym. 2008), interpersonal communication ethics (Arnett ym. 2009) ja ethics in interpersonal communication (Neher & Sandin 2007) käytetään tarkentamaan sitä, että tarkastelun kohteena on eettisyys juuri interpersonaalisisessa vuorovaikutuksessa. Viestintäetiikan käsitettä suomen kielessä on käytetty kuvaamaan erityisesti erilaisia viestintäetiikoita, mutta se ei itsessään kerro, milloin kyseessä on viestinnän ja milloin vuorovaikutuksen tarkastelu. Edellä mainittuja interpersonaalisen vuorovaikutuksen etiikan tarkasteluun kohdistuvia englanninkielisiä käsitteitä voitaisiinkin suomen kielessä paremmin kuvata vuorovaikutusetiikan käsitteellä. Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja vuorovaikutuksen etiikasta, käytetään käsitettä vuorovaikutusetiikka. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusetiikka kuvaa

interpersonaalisen vuorovaikutuksen eettistä ulottuvuutta, ja sitä tarkastellaan erityisesti johtaja-alaisvuorovaikutuksen näkökulmasta. Kuitenkin sekaannusten välttämiseksi suomen kielessä vakiintunutta viestintäetiikka-käsitettä käytetään, kun viitataan yleisesti englanninkieliseen communication ethics -käsitteeseen ja niin sanottuihin etiikoiden eri lajeihin. On silti muistettava, että viestintäetiikan rinnalla voitaisiin suomen kielessä hyvin usein käyttää vuorovaikutusetiikan käsitettä, kun viitataan juuri ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Viestintäetiikka voidaan määritellä yhtenäisyyden, eheyden ja kokonaisuuden käsitteillä, sillä ne kuvastavat yksilön johdonmukaisuutta, suoraselkäisyyttä ja vakaata sitoutumista periaatteisiinsa. (Neher & Sandin 2007, 6–7.) Viestintäetiikan lähtökohtana on ajatus erilaisista arvoista, joita ihmisillä on ja joita he viestinnällään ja toiminnallaan vuorovaikutuksessa pyrkivät suojelemaan ja edistämään. Arvot yhdistetään usein siihen, mitä pidetään oikeana ja arvokkaana. Arvot ovat aina sidottuja tiettyyn yhteiskunnalliseen ajankohtaan, ja keskeistä on huomioida se, että on olemassa useita arvoja, jotka kilpailevat keskenään. (Arnett ym. 2009, 2–4, 21.) Arvot ohjaavat toimintaamme, ja ne toimivat kriteeristönä, jonka pohjalta teemme valintoja ja päätöksiä (Johannesen ym. 2008, 1) niin viestiessämme kuin ollessamme vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Tapamme olla vuorovaikutuksessa siis myös välittää toisille tietoa omista arvoistamme, jolloin voidaan myös käyttää käsitettä vuorovaikutusetiikka.

Viestintäetiikka liittyy vahvasti etiikkaan ja moraaliin, jotka tarkastelevat laajempina käsitteinä periaatteita oikeasta ja väärästä ja sitä, miten ihmisten tulisi näiden periaatteiden mukaan käyttäytyä (Arnett ym. 2009, xii; Northouse 2010, 378). Eettinen tarkastelu keskittyy juuri oikeuden ja vääryyden, hyveellisyyden ja paheellisuuden ja velvollisuuden määrään ihmisten käyttäytymisessä. Eettiset näkökulmat nousevat esiin, kun ihmisten käyttäytymisellä on merkittävä vaikutus toisiin ihmisiin, käyttäytyminen on tietoista ja sillä on tavoite ja kun käyttäytymistä voidaan arvioida oikean ja väärän normien mukaan. (Johannesen ym. 2008, 1.) Etiikka tarjoaakin mahdollisuuden tehdä päätelmiä ja arvioita ihmisten tarkoituksellisesta toiminnasta (Neher & Sandin 2007, 6). Toiminnan eettisyyttä voidaan arvioida henkilön moraalisen ja eettisen vahvuuden ja muista henkilöistä erottavien ominaisuuksien, velvollisuuksien, seurauksien ja vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta, jolloin jokainen näkökulma tarjoaa omanlaisensa lähtökohdan

tilanteiden tarkasteluun. Arvioita tehtäessä tulisi ottaa huomioon aina tapauskohtaiset faktatiedot, tilanteessa vaikuttavat ja ihmisten olennaiset arvot ja ratkaisut, joita tilanteessa päätetään noudattaa. (Neher & Sandin 2007, 133–134.) Myös yhteiskunnan tasolla eettisten lähtökohtien kautta voidaan tarkastella sitä, minkälaisia arvoja ja moraalisuutta pidetään tavoiteltavana tai hyväksyttävänä (Northouse 2010, 378).

Nykyiselle ajanjaksolle on tyypillistä erilaisuus ja erilaiset näkökulmat siitä, mikä on hyvää ja tavoiteltavaa, eikä enää voida todeta olevan vain yhtä normatiivista näkemystä oikeasta ja väärästä. Viestintäetiikan tutkimus painottaakin näkemystä erilaisuuden ja erilaisten näkemysten ymmärtämisen ja toisilta ihmisiltä oppimisen tärkeydestä. Viestintäetiikan merkitys on välttämätön, jotta ihmiset voivat elää ja työskennellä toistensa kanssa tehokkaasti, sillä kohtaamme jatkuvasti ajatusten ja erilaisten viestintä- ja vuorovaikutustapojen monimuotoisuutta. Viestintäetiikka nousee merkittävään rooliin vuorovaikutuskäyttäytymisessä, koska ihmisten on pystyttävä neuvottelemaan erilaisista käsityksistään ja muodostamaan yhteisymmärrystä. Keskeistä on se, miten erilaisuutta pystytään hyödyntämään tuottavalla tavalla. (Arnett ym. 2009, xi–xii, 1–2.) Henkilön on oltava tietoinen sekä omista eettisistä lähtökohdistaan, mutta myös toisten ihmisten ja oltava valmis oppimaan näistä lisää (Arnett ym. 2009, xvii), sillä nykyisellä ajanjaksolla pyrkimys erilaisuuden ymmärtämiseen ja oppimiseen ihmisten välisen dialogin avulla on avainasemassa yhteisen ymmärryksen luomisessa (Arnett ym. 2009, 21). Painotus oppimiseen ihmisten välisen dialogin avulla ja yhteisen ymmärryksen ja merkitysten luomiseen vuorovaikutuksessa korostaa vuorovaikutusetiikan merkitystä.

Eettisiä periaatteita vuorovaikutuksessa voidaan määritellä ja lähestyä erilaisista näkökulmista. Voidaankin todeta, että ei ole olemassa vain yhtä viestintäetiikka, vaan niitä on monia (Arnett ym. 2009, 32). Tällaisia ovat muun muassa demokraattinen viestintäetiikka, standardietiikka, universaali-humanitaarinen, kontekstuaalinen, narratiivinen ja dialoginen viestintäetiikka. Jokaisen viestintäetiikan lähtökohtana on tietyt omat hyvinä ja tavoiteltavina pidetyt arvot, joita pyritään suojelemaan ja edistämään. (Arnett ym. 2009, 44–45.)

Demokraattisessa viestintäetiikassa keskeistä on demokraattinen päätöksenteko ja yhteinen julkinen keskustelu ideoista, tavoista ja oikeuksista. Demokraattinen viestintäetiikka nojaakin vahvasti nimensä mukaisesti demokratiaan, ja sillä on ollut

merkittävä rooli jopa eri maiden historiassa. Demokraattisesta viestintäetiikasta on saatu vaikutteita vuorovaikutuksen tarkasteluun myös niin interpersonaalisisella kuin organisaatioiden tasolla. (Arnett ym. 2009, 44, 46–48.) Riippuen kontekstista, jossa demokraattista viestintäetiikkaa tarkastellaan, voitaisiinkin miettiä olisiko käsite demokraattinen vuorovaikutusetiikka soveltuvampi kuvaamaan esimerkiksi juuri interpersonaalisen vuorovaikutuksen lähtökohtia.

Standardietiikka kuvaa vuorovaikutuksen eettisiä normeja ja toimintatapoja, jotka yrityksessä on yhteisesti hyväksytty. Organisaatioissa voidaan muodostaa kirjalliset eettiset ohjeet, joilla varmistetaan yhteisymmärrys hyväksyttävästä toiminnasta ja käyttäytymisestä ammattilaisena toimittaessa. Erityisesti erilaisilla ammattiryhmillä, kuten esimerkiksi lääkäreillä ja lakimiehillä, on toimintaa määrittelemässä ohjeet, jotka tukevat profession kannalta keskeisinä pidettäviä arvoja. (Arnett ym. 2009, 44, 50–51; Neher & Sandin 2007, 135.) Standardietiikkaa voidaankin kuvata ammattietiikkana, joka liittyy yksilön henkilökohtaiseen etiikkaan, mutta ei välttämättä täysin vastaa sitä (Neher & Sandin 2007, 135). Standardietiikan kohdalla voidaan siis tarkoittaa niin yleisesti tietyn profession edustajan käyttäytymistä ja toimintaa yleensä työyhteisössä kuin myös hänen vuorovaikutuskäyttäytymistään esimerkiksi lääkärinä potilaan kanssa kahden kesken. Tällöin voidaankin ajatella, että standardietiikka voi viitata niin viestintäetiikkaan profession edustajan viestissä laajemmalle ihmisjoukolle kuin myös vuorovaikutusetiikkaan profession edustajan ollessa vuorovaikutuksessa yksittäisten henkilöiden kanssa.

Universaali-humanitaarinen viestintäetiikka pohjaa rationaaliseen päättelyyn, jota pidetään yksilön velvollisuutena. Lähtökohtana universaali-humanitaarisessa viestintäetiikassa on oletus, että rationaalisen päättelyn tuloksena yksilö päätyy eettisesti oikeaan ratkaisuun, josta voidaan tehdä jopa yleispätevä ohje. Tällainen voi olla esimerkiksi se, että valehdella ei saa, koska muuten ei ole olemassa järjestystä ja varmuutta. Universaali-humanitaarinen viestintäetiikka ei kuitenkaan ota huomioon monien eri yksilön toimintaa ohjaavien velvollisuuksien ristiriitaisuutta, mikä saattaa ilmetä esimerkiksi tilanteessa, jossa yksilö joutuu valitsemaan totuuden kertomisen ja henkilön suojelemisen välillä. (Arnett ym. 2009, 44, 48–49.) Universaali-humanitaarista viestintäetiikkaa voidaan siis myös soveltaa niin interpersonalisessa vuorovaikutuksessa kuin laajemminkin yhteiskunnassa yksilön toimintaa ja

käyttäytymistä ohjaavana ideaalina. Näin ollen myös tässä kohdin voidaan nostaa esille kontekstista riippuen vuorovaikutusetiikka-käsitteen lähtökohdat.

Kontekstuaalista viestintäetiikkaa kuvastaa puolestaan tilannesidonnaisuus ja sitä kuvataan myös käsitteellä situationaalinen viestintäetiikka (Johannesen ym. 2008, 71). Näkökulman mukaan kaikkiin tilanteisiin ei voida valmiiksi määrittää sääntöjä, jolloin nimensä mukaisesti konteksti määrittelee sen, millaista on eettinen toiminta kussakin tilanteessa (Neher & Sandin 2007, 46–48). Tällöin jokainen tilanne arvioidaan, kuten siinä tilanteessa parhaaksi koetaan ja käyttäydytään sen mukaisesti. Kontekstuaalisessa viestintäetiikassa huomioidaan kulttuurien, henkilöiden ja vuorovaikutustilanteiden vaihtelu, jolloin tilanteessa vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi eri kulttuurien väliset kohtaamiset tai yksityisyyden erilainen määrittäminen työpaikalla ja yksityiselämässä. (Arnett ym. 2009, 45, 51–52.) Kontekstuaalista viestintäetiikkaa on kritisoitu juuri tilannekohtaisen harkinnanvaraisuuden ja johdonmukaisten standardien puutteen vuoksi (Johannesen ym. 2008, 71). Nimensä mukaisesti kyseisessä viestintäetiikassa lähtökohtana on erilaiset viestintä- ja vuorovaikutustilanteet, joissa yksilö joutuu valitsemaan erilaisten viestintätapojen ja vuorovaikutuskäyttäytymisen välillä kuhunkin tilanteeseen soveltuvan toimintatavan. Tällöin voisi olla perusteltua käyttää sekä viestintäetiikka- että vuorovaikutusetiikka-käsitteitä.

Narratiivisessa viestintäetiikassa lähtökohtana on erilaiset tarinat, jotka ohjaavat ihmisten elämää. Narratiivisen viestintäetiikan mukaisesti tarinat ovat olemassa ja ihmisten elämä ja vuorovaikutus perustuvat erilaisiin tarinoihin. Tarinoiden avulla ihmiset kertovat itsestään ja jäsentävät todellisuutta. (Arnett ym. 2009, 45, 53–54.) Myös narratiivisen etiikan voidaan ajatella toteutuvan niin laajemmin viestinnän kautta yhteiskunnan ja yhteisöjen tasolla tarinoina kuin yksityisellä interpersonalisella tasolla vuorovaikutuksessa merkityksentäjänä. Kuten edellä mainittiin, myös tällöin viestintä- ja vuorovaikutusetiikkaa voidaan käyttää rinnakkain.

Dialoginen viestintäetiikka tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää etiikkaa käytännönläheisesti. Toisin sanoen yksilön henkilökohtainen etiikka muotoutuu ja tulee ilmi siinä, miten olemme toisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa eli millaista dialogia käymme. (Neher & Sandin 2007, 87.) Kantavana ajatuksena dialogisessa viestintäetiikassa on oppiminen ihmisten välisten keskustelujen kautta,

sillä keskustelujen avulla syntyy uusia ajatuksia, näkökulmia ja toimintaa. Dialoginen viestintäetiikka pyrkii toisen osapuolen näkökulman syvälliseen ymmärtämiseen ja merkitysten vaihtoon vuorovaikutuksessa. (Arnett ym. 2009, 45, 55.) Keskeistä dialogisessa lähestymistavassa on henkilöiden asenteet toisiaan kohtaan vuorovaikutustilanteessa, sillä niiden ajatellaan osoittavan osapuolten vuorovaikutuksen eettisyyttä (Johannesen ym. 2008, 51; Neher & Sandin 2007, 87).

Dialogista viestintäetiikkaa voidaan pitää viestintäetiikoiden kulmakivenä, sillä se tarjoaa keinon, jolla ihmiset voivat osallistua ympäröivään maailmaan ja hahmottaa sosiaalista todellisuutta ja ymmärtää vuorovaikutussuhteitaan ja niiden toimintaa. Dialogisen viestintäetiikan lähtökohdat luottamuksesta, myötätunnosta ja läsnäolosta, molemminpuolisesta kunnioituksesta ja rehellisyydestä antavat muita viestintäetiikoita selkeämmän ja ymmärrettävämmän pohjan tulkita eettistä toimintaa. (Neher & Sandin 2007, 101–102.) Toisaalta haasteellista dialogisen viestintäetiikan noudattamisessa on, että se edellyttää osapuolilta toistuvasti rehellistä ja epäitsekkästä käyttäytymistä vuorovaikutustilanteessa, eikä vain silloin, kun henkilö tuntee olevansa halukas kuuntelemaan (Neher & Sandin 2007, 101). Dialogista viestintäetiikkaa voitaisiin hyvin kuvata käsitteellä dialoginen vuorovaikutusetiikka, sillä sen lähtökohdat pohjaavat juuri kahden ihmisen väliseen vuorovaikutukseen ja eettisyyden ilmenemiseen heidän välisessä vuorovaikutuksessa. Käsitteenä dialoginen viestintäetiikka on kuitenkin vakiintunut suomen kieleen, mutta sen rinnalle olisikin hyvä nostaa dialogisen vuorovaikutusetiikan käsite paremmin kuvaamaan juuri vuorovaikutuksen keskeistä roolia sen lähtökohtana.

Eettisiin periaatteisiin vuorovaikutuksessa voi liittyä myös ongelmia tai ristikkäisiä odotuksia vuorovaikutusosapuolten välillä ja ne voivat muodostua yhteistyön esteiksi. Viestintäeettisiä ongelmia kansainvälisen liiketoimintayhteistyön kontekstissa on tarkasteltu muun muassa pk-yritysten ja välittäjäorganisaatioiden edustajien näkökulmasta, jolloin keskeisimmäksi nousivat epäluottamus ja avoimuuden puute. Yhteistyön esteitä voivat tutkimustulosten mukaan olla myös oman edun tavoittelu, salailu tai epärehellisyys. (Purhonen 2012, 58–59.) Myös vaatimus yhtenäisyydestä ja johdonmukaisuudesta joutuu nykyajan yhteiskunnassa helposti ristiriitaan yksilöiden kokeman joustavuuden tarpeen kanssa, sillä sen tavoittelemisen on hyvin ideaalia. Toisaalta ihmisillä ei usein ole edes saman kulttuurin sisällä täyttä yksimielisyyttä siitä, miten moraalisesti ja eettisesti tulisi

toimia. Silti yksi tärkeimmistä ominaisuuksista, jota esimerkiksi johtajalta odotetaan, on juuri yhdenmukaisuus ja korkea moraalit (integrity). (Neher & Sandin 2007, 7.)

Tässä tutkimuksessa ei nojauduta vain yhteen viestintäetiikan näkökulmaan, vaan pyritään ymmärtämään, millaisten eettisten periaatteiden noudattamista johtajat odottavat alaisiltaan ja millaisiin eettisiin periaatteisiin johtajat itse pyrkivät johtaja-alaisvuorovaikutuksessa nojaamaan. Kuten aikaisemmin tuotiin esiin, tässä tutkimuksessa vuorovaikutusetiikalla tarkoitetaan eettistä toimintaa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksen eettisillä periaatteilla tarkoitetaan kysymyksiä siitä, mikä oikein tai väärin, mitä saa tai ei saa tehdä, mikä on arvokasta ja sopivaa, mikä taas kyseenalaista tai sopimatonta, mikä on kunnioitettavaa ja mikä puolestaan jotenkin arveluttavaa tai arvotonta. Eettisillä periaatteilla johtaja-alaisvuorovaikutuksessa voidaan esimerkiksi viitata niin sanottuihin pelisääntöihin. Lähtökohtana tutkimuksessa on vuorovaikutuksen tarkastelu ja ylimmän johdon käsitykset ja kokemukset. Ylin johto joutuu tekemään jatkuvasti erilaisia valintoja koskien sitä, mikä on oikein ja sellaista, mitä he tavoittelevat johtaja-alaisvuorovaikutuksessa ja mitä halutaan edistää koko organisaatiossa. Keskeisenä lähtökohtana voi olla esimerkiksi se, millaisiin asioihin puututaan tai jätetään puuttumatta ja miten puututaan. Johtajat joutuvat arvioimaan, mitä millaisestakin valinnasta seuraa ja mihin heidän valintansa nojaavat.

2.2 Johtaminen vuorovaikutuksena

Johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutuksena ja tapahtuvan ainoastaan ihmisten kautta (Barge 1994; Hackman & Johnson 2009; Northouse 2010; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009). Johtaminen voidaan kuvata vuorovaikutusprosessina, jonka avulla johtaja pyrkii vaikuttamaan organisaation jäsenten mielipiteisiin ja käyttäytymiseen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Hackman & Johnson 2009, 11; Northouse 2010, 382, 404). Johtajan vuorovaikutus antaa työntekijöille tukea ja rohkaisua heidän työskentelyynsä ja mahdollistaa työskentelyn päämäärän ymmärtämisen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 6). Lisäksi johtaminen helpottaa organisaation jäsenten ymmärrystä mahdollisista eteen tulevista esteistä ja auttaa organisaation tavoittelemien päämäärien saavuttamiseksi tarvittavan toiminnan

suunnittelussa ja valitsemisessa. Johtaminen voidaan täten kuvata vuorovaikutusprosessina, jonka tarkoituksena on auttaa organisaation jäseniä hallitsemaan muutosta ja vähentämään tilanteiden monitulkintaisuutta. Johtaminen voidaan kuvata myös epävarmuuden hallintana. (Barge 1994, 13–15.) Johtaminen edellyttää yhteistyötä johtajan ja alaisen välillä, jotta tavoitteita voidaan saavuttaa ja menestyä (Hackman & Johnson 2009, 11). Johtamisella on myös suuri merkitys siihen, miten ihmiset ovat keskenään vuorovaikutuksessa työyhteisössään (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 6).

Johtajan ja alaisten välisellä vuorovaikutuksella ja vuorovaikutussuhteen laadulla on todettu olevan suuri merkitys niin koko organisaatioiden kuin yksittäisten henkilöiden kannalta. Hyvä ja toimiva johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on yhteydessä muun muassa siihen, että molemmat osapuolet saavat enemmän tietoa ja palautetta. (Sias 2009, 33.) Lisäksi sen on useissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan työntekijän työympäristöön sopeutumista ja mukautumista ilmentäviin tekijöihin, kuten työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työskentelyyn ja käyttäytymiseen, urakehitykseen, aikeisiin lopettaa työssä ja loppuun palamiseen. (Hackman & Johnson 2009, 92–93; Northouse 2010, 167; Sias 2009, 39). Johtaja-alaisvuorovaikutussuhteella on myös todettu olevan yhteys työntekijän luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä johtajan suorituskykyyn ja tehokkuuteen. (Sias 2009, 42).

Myös aikaisempi suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksia tarkasteleva tutkimus on osoittanut vuorovaikutuksen merkityksen johtamisessa olevan suuri. Tutkimustulosten mukaan toimitusjohtajat kuvaavat johtamista vuorovaikutukseksi, yhteisten tavoitteiden määrittämiseksi ja niiden saavuttamiseksi ja pyrkivät vaikuttamaan toisiin vuorovaikutuksen keinoin yhteistyön aikaansaamiseksi. (Kulla 2011, 106, 172.) Johtaminen keskittyy ihmisten johtamiseen ja keskeistä johtamisessa on erityisesti osallistuttaminen ja innostaminen (Kulla 2011, 126, 176). Tutkimustulokset antavat uutta tietoa toimitusjohtajien johtamisesta, ja tulokset poikkeavat perinteisestä stereotyyppisestä käsityksestä suomalaisjohtajien asiakeskeisyydestä ja käskyttävästä johtamistavasta (Kulla 2011, 176). Koska ylintä johtoa ei tutkimuksissa ole juurikaan tarkasteltu, ja tiedetään, että toimitusjohtajien työ eroaa muiden esimiesten tehtävistä (Kulla 2011, 59), on mielenkiintoista tarkastella tutkimuksessa juuri ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia eettisistä periaatteista johtaja-alaisvuorovaikutuksessa.

LMX-teoria

LMX-teoria (leader–member exchange theory) tarkastelee juuri johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta ja vuorovaikutussuhteen laatua. LMX-teoria on luonut perustan johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen tutkimukselle, ja se korostaa johdettavan aktiivista roolia johtaja-alaisvuorovaikutussuhteessa ja molempien osapuolten vaikutusta vuorovaikutussuhteeseen. Keskeisenä lähtökohtana teoriassa on, että molemmat osapuolet osallistuvat aktiiviseen keskusteluun ja yhdessä määrittävät vuorovaikutussuhteaan. LMX-teoria pohjaakin ajatukseen siitä, että johtajan ja alaisten välille muodostuu erilaisia vuorovaikutussuhteita, joita määrittää vuorovaikutussuhteen laatu. Näistä vuorovaikutussuhteista johtajan ja alaisten välillä käytetään käsitteitä laadukas vuorovaikutussuhde (high-quality relationship) ja heikkolaatuinen vuorovaikutussuhde (low-quality relationship). Niitä voidaan kuvata myös niin sanottuina sisä- ja ulkoryhminä (in-groups and out-groups), joissa alaiset ovat johtajaan nähden. (Hackman & Johnson 2009, 92–94, 96; Northouse 2010, 147, 154, 166–167; Sias 2009, 23–24.)

LMX-teorian avulla tutkijat ovat pystyneet osoittamaan laadukkaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen yhteyden moniin positiivisiin tuloksiin sekä yksilön että organisaation näkökulmasta (Avolio ym. 2009, 433; Hackman & Johnson 2009, 92–94, 96; Mueller & Lee 2002; Northouse 2010, 155, 166–167). Johtajan ja alaisten välisille laadukkaille vuorovaikutussuhteille on ominaista suurempi keskinäinen luottamus, kunnioitus ja sitoutuminen vuorovaikutussuhteen osapuolten välillä kuin heikkolaatuisille vuorovaikutussuhteille (Hackman & Johnson 2009, 92–94, 96; Northouse 2010, 149–150, 154; Sias 2009, 23). Laadukkaan vuorovaikutussuhteen osapuolet myös saavat toisiltaan enemmän tukea ja sisäistävät paremmin yhteiset tavoitteet (Fairhurst 2008a, 120). Laadukkaan vuorovaikutussuhteen muodostaminen edellyttää alaiselta, että hän on valmis ottamaan enemmän vastuuta ja että hän tulee hyvin toimeen johtajan kanssa. Puolestaan niille alaisille, jotka eivät tule johtajan kanssa yhtä hyvin toimeen ja jotka haluavat säilyttää formaalin hierarkkisen vuorovaikutussuhteen johtajaan, muodostuu heikkolaatuinen vuorovaikutussuhde. Teorian mukaan sisäryhmiin kuuluvat alaiset saavat enemmän muun muassa vaikuttamismahdollisuuksia ja palkkioita, kun taas ulkoryhmiin kuuluvat alaiset saavat standardin mukaiset työedut. (Hackman & Johnson 2009, 92–94; Northouse 2010, 166–167.) Laadukas johtaja-alaisvuorovaikutussuhde on myös yhteydessä

työntekijöiden kokemaan tyytyväisyyteen vuorovaikutuksesta organisaation eri tasoilla ja vuorovaikutussuhteissa (Mueller & Lee 2002).

Teorian mukaan johtajien pitäisi pyrkiä luomaan laadukkaita johtaja-alaisvuorovaikutussuhteita kaikkiin, tai ainakin mahdollisimman moniin, alaisiinsa (Hackman & Johnson 2009, 94; Northouse 2010, 151, 154, 167). Näkemys pohjaa siihen, että työntekijät ovat tietoisia johtajan ja muiden työntekijöiden välisistä suhteista ja eriarvoiset suhteet työntekijöihin synnyttävät eriarvoisuuden tunnetta työntekijöiden välillä. Eriarvoisuuden kokemukset puolestaan saattavat heikentää dramaattisestikin työilmapiiriä. (Northouse 2010, 151, 167–168.) Teoria tuo esiin ajallisesti etenevät kolme eri vaihetta, joiden kautta johtaja voi muodostaa laadukkaan vuorovaikutussuhteen alaiseensa (Northouse 2010, 152–153). Haasteena johtajille on kuitenkin se, miten luoda laadukkaita vuorovaikutussuhteita kaikkiin alaisiinsa, sillä teoria ei kuvaa sitä monimutkaisuutta, mikä liittyy näiden vuorovaikutussuhteiden luomiseen (Hackman & Johnson 2009, 94; Northouse 2010, 156–157, 168). On myös muistettava, että vuorovaikutussuhteessa molemmilla osapuolilla on oma vastuunsa, eikä vuorovaikutussuhteen luomista voida mieltää vain johtajan tehtäväksi. Jos alainen ei esimerkiksi jostain syystä ole halukas yhteistyöhön tai halua ottaa vastuuta, ei laadukkaan vuorovaikutussuhteen luomista voida pitää vain johtajan vastuulla olevana asiana. Silti johtajalla on asemansa vuoksi suurempi vastuu ja velvollisuus ainakin pyrkiä luomaan mahdollisimman laadukkaita vuorovaikutussuhteita alaisiinsa ja pyrkiä kohtelemaan heitä mahdollisimman tasa-arvoisesti. LMX-teoriaa on myös kritisoitu siitä, että se ei riittävästi huomioi sosiaalista ympäristöä, jossa johtaja-alaisvuorovaikutus ilmenee (Avolio ym. 2009, 434).

Transformationaalinen johtaminen

Johtaja-alaisvuorovaikutusta voidaan tarkastella lisäksi transformationaalisen johtamisen näkökulmasta, sillä se kuvaa johtamista vuorovaikutusprosessina ja painottaa alaisten merkitystä siinä (Northouse 2010, 187, 200). Transformationaalista johtamista voidaan kuvata muutosprosessina, joka voi tapahtua niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Sen avulla voidaan muuttaa organisaatiota ja kulttuuria. Keskeistä kuitenkin on, että sekä johtaja että alaiset ovat erottamattomat osat muutosprosessissa. (Northouse 2010, 171–172.) Transformationaalista johtamista kuvastaa erityisesti johtajan kyky innostaa alaisiaan ja kannustaa heitä entistä

parempiin suorituksiin ja tavoittelemaan organisaation hyvää oman edun sijaan (Avolio ym. 2009, 423). Transformationaaliselle johtajalle on lisäksi tyypillistä niin sanottuna muutosagenttina toimiminen ja selkeän vision luominen, intohimoinen suhtautuminen omaan työhön, luovuus, aktiivinen vuorovaikutus alaisensa kanssa ja heidän inspiroiminen ja kannustaminen vastuunottoon. Johtajat toimivatkin usein roolimalleina organisaatiossa, valtuuttavat alaisiaan päätöksentekoon ja kannustavat osallistumaan ja ovat kiinnostuneita alaisistaan. Heillä on myös erinomaiset vuorovaikutustaidot, jolloin he pystyvät viestimään tehokkaasti visiotaan ja olemaan aktiivisesti vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. (Hackman & Johnson 2009, 129.)

Transformationalisen johtamisen näkökulmasta ihmisten on tiedettävä roolinsa ja ymmärrettävä, millainen heidän panoksensa on organisaation päämääriin, jotta he voivat nauttia yhteisen hyvän eteen tehdystä työstään. Johtajien tehtävänä on tehdä olemassa olevat organisaation arvot ja normit näkyviksi alaisille ja itse osallistumalla organisaation kulttuuriin he auttavat muovaamaan sitä. (Northouse 2010, 186.) Transformationaalinen johtaminen korostaa tunteiden, arvojen, etiikan, normien ja pitkän aikavälin tavoitteiden merkitystä. Näihin sisältyy alaisten motiivien huomioiminen, tarpeiden täyttäminen ja alaisten kohtelemisen inhimillisesti. Johtaja sitoutuu alaisiinsa ja luo heihin yhteyden, mikä nostaa niin johtajan kuin alaisen motivaatiota ja moraalista vastuuntuntoa. (Northouse 2010, 171–172.) Transformationaaliset johtajat huolehtivat perimmäisistä arvoista, kuten vapaudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta (Ciulla 2004b, 15). Useat tutkimukset ehdottavatkin yhteyttä transformationaalisen ja eettisen johtamiskäyttämisen välille (Hackman & Johnson 2009, 123–124; Northouse 2010, 187, 384).

Toisaalta transformationaalista johtamista voidaan tutkijoiden mukaan kritisoida käsitteellisen yksiselitteisyyden puuttumisen takia ja siitä, että sitä on vaikea määritellä tarkasti tiettyjen muuttujien avulla. Transformationaalinen johtaminen saatetaan helposti mieltää myös persoonallisuuspiirteiden tai yksilön ominaisuuksien kautta muotoutuvaksi johtamistavaksi, vaikka keskeistä on tarkastella johtamista henkilön käyttäytymisenä. Joidenkin tutkijoiden mukaan transformationaalinen johtaminen korostaa johtajan roolia ja luo johtajasta jopa kuvan yli-ihmisenä, joka yksin, muista riippumatta luo muutosta ja vaikuttaa alaisiinsa ilman, että alaiset vaikuttavat häneen. (Northouse 2010, 188–189.) Siitä huolimatta, että transformationaalinen johtaminen ei tarjoa tiettyä mallia, miten johtajan pitäisi

toimia, se kuvaa laajasti muutosta johtaville ja muuttuvissa ympäristöissä työskenteleville johtajille tyypillisiä asioita (Northouse 2010, 190).

Transformationaalinen johtaminen on saamastaan kritiikistä huolimatta merkittävä johtamisen tutkimuksen osa-alue, joka on saavuttanut tutkijoiden keskuudessa paljon huomiota. Tämän johtamistavan on todettu soveltuvan hyvin nykyajan työyhteisöjen tarpeisiin, sillä nykyisen epävarmuuden aikana menestyäkseen työntekijät haluavat, että heitä innostetaan ja kannustetaan. (Northouse 2010, 171.) Kannustamalla luovuuteen, edistämällä avointa vuorovaikutusta, osoittamalla eteenpäin pyrkivää ajattelua, jakamalla vastuuta ja osoittamalla sitoutumista johtajat voivat helpottaa organisaatioiden rakentamista sellaisiksi, jotka ovat valmiita vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin (Hackman & Johnson 2009, 123). Transformationaalisen johtamisen onkin tutkimuksissa osoitettu olevan tehokas johtamistapa monissa erilaisissa tilanteissa (Northouse 2010, 188) ja olevan positiivisesti yhteydessä moniin organisaation kannalta tärkeisiin tuloksiin, kuten tuottavuuteen ja liikevaihtoon (Avolio ym. 2009, 428–429). Transformationaalisen johtamisen voidaan hyvin todeta soveltuvan tietoperustaisen organisaation johtamiseen, sillä edellä kuvatut asiat edistävät työntekijöiden vastuunottoa ja itsenäistä työskentelyä ja toisaalta kannustavat avoimeen vuorovaikutukseen ja innovatiiviseen yhteistyöhön.

Diskursiivinen johtaminen

Myös diskursiivisen johtamisen näkökulma tarjoaa mielenkiintoisen lähestymistavan johtaja-alaisvuorovaikutuksen tarkasteluun, sillä diskursiivinen johtaminen lähestyy johtamista sosiaalisesta ja vuorovaikutuksen näkökulmista. Keskeisimpänä lähtökohtana diskursiivisessa johtamisessa on juuri vuorovaikutus, ja sitä tarkastellaan erityisesti johtajan ja alaisen välisten keskustelujen, diskurssien, kautta. Mielenkiinnonkohteena on, miten johtajuus ilmenee ja miten siitä puhutaan, miten johtajat jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissaan luovat ja hallitsevat merkityksiä ja miten esimerkiksi valta ilmenee vuorovaikutuksessa. Kiinnostuksen kohteena ovat johtamisesta sosiaalisesti luodut käsitykset ja kontekstuaaliset tekijät, kuten kulttuuri ja sosiaalinen ympäristö. (Fairhurst 2008a,.) Kun johtamista tarkastellaan erilaisten diskurssien avulla, yksilön sijasta huomio on siinä, miten johtaja ja alainen käyttäytyvät vuorovaikutuksessa ja rakentavat keskinäistä suhdettaan (Fairhurst 2001, 384). Vuorovaikutuseettisestä näkökulmasta diskursiivinen johtaminen voisi

tarjota mielenkiintoista näkökulmaa esimerkiksi vallan ja vaikuttamisen tarkasteluun johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa.

Tässä tutkimuksessa johtaja-alaisvuorovaikutuksella tarkoitetaan johtajan ja organisaatiossa työskentelevän henkilön tai esimiehen välistä interpersonaalista vuorovaikutusta. Johtaja-alaisvuorovaikutus määritellään vuorovaikutusprosessina, johon sekä johtaja että johdettava henkilö osallistuvat aktiivisesti. Vuorovaikutusprosessissa molempien osallistuminen on välttämätöntä, ja osallistujat luovat yhdessä tilanteessa merkityksiä. Johtaminen voi täten olla esimerkiksi neuvottelua, keskustelua tai asioista sopimista. Tutkimuksessa rajaudutaan ylimmän johdon näkökulmaan ja heidän käsityksiinsä ja kokemuksiinsa. Johtajat määritellään tutkimuksessa organisaation johdossa oleviksi henkilöiksi, jotka toimivat toimitusjohtajana tai varatoimitusjohtajana organisaatiossa. Johtajan alaisilla viitataan tutkimuksessa kaikkiin organisaation työntekijöihin ja organisaatiossa työskenteleviin esimiehiin, jotka toimivat johtajan alaisuudessa. Tutkimuksessa käytetään käsitettä alainen huolimatta siihen helposti liitetystä konnotaatiosta hierarkiaan, sillä käsitteenä alainen on vakiintunut suomen kieleen ja se kuvaa yleisesti kaikkia organisaatiossa johtajan alaisuudessa työskenteleviä henkilöitä.

2.3 Johtaja-alaisvuorovaikutuksen eettinen ulottuvuus

Eettisyys nousee esille tarkasteltaessa ihmisten välistä vuorovaikutusta, sillä toisella henkilöllä on merkittävä mahdollisuus vaikuttaa toiseen henkilöön. Vuorovaikutuksessa olevilla henkilöillä on tietoisia tavoitteita, joihin pääsemiseksi he valitsevat erilaisia strategioita vuorovaikutuksessa. Kyseessä voi olla esimerkiksi tiedon jakaminen, toisen osapuolen ymmärryksen lisääminen, itsenäisen päätöksenteon edistäminen tai ratkaisun tai toimintatavan puolustaminen (Johannesen ym. 2008, 2.) Eettisyys johtamisessa nousee erityisen keskeiseksi, sillä johtaminen voidaan määritellä prosessina, jossa johtaja vaikuttaa alaisiinsa yhteisen päämäärän tai tavoitteen saavuttamiseksi (Northouse 2010, 382–383, 404). Johtajan valta ja hallinta- ja vaikuttamismahdollisuudet edellyttävät johtajalta alaisiaan suurempaa eettistä vastuuta ratkaisuihinsa ja herkkyyttä olla tietoinen johtamisen vaikutuksista alaisiin (Hackman & Johnson 2009, 338; Northouse 2010, 382–383,

404). Johtamisessa myös päätöksenteko, lojaalius ja käyttäytymisen yhdenmukaisuus ovat keskeisessä roolissa, sillä johtajilta edellytetään lojaaliutta päätöksenteossa ja tasa-arvoista käyttäytymistä alaisiaan kohtaan. Useat erilaiset johtamis- ja päätöksentekotilanteet asettavat johtajat haastavaan asemaan, sillä niihin melkeinpä poikkeuksetta liittyy ristikkäisiä odotuksia ja velvollisuuksia. (Hackman & Johnson 2009, 340–343; Northouse 2010, 391–397.)

Johtamisessa on aina läsnä arvot, jotka heijastuvat johtajan käyttäytymisessä ja siinä, miten hän on vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa. Omien arvojen tiedostaminen onkin keskeistä johtamisessa, sillä jokaisessa päätöksentekotilanteessa ovat eettiset arvot aina joko implisiittisesti tai eksplisiittisesti läsnä. Koska johtamisessa on aina kyse toisiin ihmisiin vaikuttamisesta, ja johtajalla on asemansa puolesta siihen alaisiaan enemmän valtaa, johtajalla on suuri vastuu tekemistään valinnoista. (Northouse 2010, 378, 382, 404.) Ylimmän johdon esimerkillä ja käyttäytymisellä on useissa tutkimuksissa osoitettu olevan suuri merkitys koko organisaation toimintaan. Johtajien toiminnan eettisyys heijastuu myös organisaatiossa vallitseviin arvoihin ja organisaatiokulttuuriin. Tällöin se, miten ylin johto organisaation arjen toiminnassa käyttäytyy, kuvaa organisaatiossa työskenteleville henkilöille sitä, millaista käyttäytymistä organisaatiossa pidetään hyväksyttynä tai jopa toivottavana. (Johannesen ym. 2008, 157–158; Northouse 2010, 382–383, 404.) Aikaisemmat tutkimukset ehdottavat, että eettisyys pitäisi mieltää osana johtamisen kokonaisuutta. Koska arvot ovat läsnä kaikessa vaikuttamisessa, johtamisessa voidaan määritellä olevan oma moraalinen ulottuvuutensa. (Northouse 2010, 394.)

Johtajalla on myös suuri vaikutusvalta johtajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen vahvistamisessa ja siihen kannustamisessa. Työntekijöiden ideoiden ja kritiikin salliminen voi parantaa organisaation tuottavuutta ja yleistä suorituskykyä, sillä tutkimusten mukaan työntekijöiden kokemukset kuulluksi tulemisesta, arvostuksesta, omaan työhönsä liittyvistä vaikuttamismahdollisuuksista ja päätöksentekoon osallistamisesta vaikuttavat merkittävästi organisaatioon identifioitumiseen ja sitoutumiseen. Kun työntekijät ovat tietoisia organisaationsa tulevaisuuden suunnasta ja siitä, mitä heiltä odotetaan ja toisaalta kokevat voivansa vaikuttaa organisaatiossa tehtäviin päätöksiin, he sitoutuvat vahvemmin organisaatioon ja tuottavat toiminnallaan organisaatiolle enemmän hyötyä. (Cornelissen 2011, 167–168, 176.) Useiden tutkimusten mukaan mitä vahvemmin

työntekijä identifioituu organisaatioon, sitä tyytyväisempi hän on työhönsä, valmis tekemään enemmän kuin työrooli edellyttää ja sitä vähemmän työntekijällä on aikeita lähteä organisaatiosta. Tämä puolestaan heijastuu tutkimusten mukaan jopa asiakassuhteisiin ja organisaatiosta ympäristölle muodostuvaan kuvaan. (Bartels 2006, 1–2.) Myös aikaisemman suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksia tarkastelevan tutkimuksen tuloksissa toimitusjohtajan toiminnan eettisyys, käyttäytyminen ja esimerkki ja arvot ja niiden noudattaminen nousivat esiin (Kulla 2011, 102), mutta niihin ei tutkimuksessa tarkemmin paneuduttu.

Johtajan vuorovaikutukselle asetetaan myös hyvin paljon erilaisia odotuksia, ja siihen linkittyy monenlaiset arvostukset, joita työyhteisössä työskentelevät henkilöt johtajan toiminnalta odottavat (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 6). Puolestaan ylimmän johdon esimerkillä organisaatiossa on useiden eri tutkijoiden mukaan todettu olevan merkitystä organisaatiokulttuurin ja koko organisaation toiminnan eettisyyden kannalta. Ylimmän johdon toiminta heijastuu työntekijöiden käsityksiin siitä, mikä on moraalisesti hyväksyttyä organisaatiossa ja millaista eettistä käyttäytymistä heiltä odotetaan. (Hackman & Johnson 2009, 338; Johannesen ym. 2008, 157–158; Northouse 2010, 383.) Myös johtajien ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja päätöksentekoon osallistamisen määrällä on osoitettu olevan suora yhteys työntekijöiden moraaliiin ja organisaatioon sitoutumiseen (Cornelissen 2011, 164).

Nykyajan organisaatioissa on ymmärretty, että työntekijöiden kanssa käytävällä vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Erikoistuneiden työtehtävien hoitaminen edellyttää yhteistyötä ja koordinoitua työntekijöiden kesken, jolloin niin sanottu ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen voi tukahduttaa työntekijöiden tarpeita autonomiaan, luovuuteen ja sosiaalisuuteen. Samaan aikaan organisaation on pystyttävä ohjaamaan työntekijöitään, jotta myös organisaation päämäärät voidaan tavoittaa. Keskeistä onkin löytää oikeat tavat työntekijöiden kanssa käytävään vuorovaikutukseen, jotta organisaatio voi tukea ja vahvistaa työntekijöiden luovuutta ja samalla saada heidät käyttäytymään siten, että organisaation tavoitteet täyttyvät. (Cornelissen 2011, 163–164.) Johtamisessa on aina viime kädessä kyse arvoista, jotka ovat johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa läsnä eri muodoissa. Arvot ovat läsnä johtajan osoittaessa kunnioitusta alaisiaan kohtaan, ollessa rehellinen toisille ja rakentaessa yhteisöllisyyttä. Vaikuttaessaan toisiin ihmisiin johtajan onkin oltava tietoinen arvoistaan ja eettisyydestään. (Northouse 2010, 394.)

Johtaminen voidaankin määritellä henkilön tai aseman sijaan kompleksisena moraalisenä ihmisten välisenä vuorovaikutussuhteena, joka perustuu luottamukseen, velvollisuuteen, sitoutumiseen, tunteeseen ja jaettuun näkemykseen hyvästä. Etiikka on ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden pohja, jolloin se on myös keskeinen osa johtaja-alaisvuorovaikutusta. (Ciulla 2004a, xv.)

Eettisiä haasteita liittyy aina auktoriteetin ja vallan käyttöön, ja niillä voi olla tuhoisia vaikutuksia johtajan ja alaisten väliseen sosiaaliseen sopimukseen. Johtajalla on enemmän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa toisten henkilöiden tuloksiin ja tapahtumiin laajemmin. Toisaalta johtajalla on myös monia etuuksia ja velvollisuuksia, kuten suuremmat taloudelliset palkkiot ja vapaus halutessaan pitää suurempaa etäisyyttä. (Hollander 2004, 56.) Johtajan toiminta tai toimimattomuus voi määrittää toisten hyvinvointia ja laajempaa hyvää. Johtajan tekemillä päätöksillä ja tiedoilla ja arvoilla, joihin päätökset pohjautuvat on yhteisön sosiaaliseen hyvinvointiin suuret vaikutukset. Tämän vuoksi voidaankin todeta johtamisen olevan täynnä eettisiä haasteita. (Hollander 2004, 47.) Tutkimustulosten mukaan erityisesti yllättävän ympäristömuutoksen aikana tai kriisitilanteissa, joissa on toimittava nopeasti, suurten yritysten toimitusjohtajat joutuvat käyttämään valtaansa. Tällaisissa tilanteissa ei välttämättä ole mahdollisuutta osallistuttamiseen tai demokratiaan, vaikka toimitusjohtajat muuten korostavat vuorovaikutuksen merkitystä ja pyrkivät yhteisymmärrykseen alaisten kanssa. (Kulla 2011, 110, 177.)

Eettinen johtaminen

Viime vuodet ovat osoittaneet kasvavaa kiinnostusta eettisen johtamisen kehittämiseen ja edistämiseen organisaatioissa. Kuten mediassa esiin nousseet viimeaikaiset skandaalit ovat osoittaneet ylimmän johdon virheet eettisessä toiminnassa tulevat organisaatioille kalliiksi. (De Hoogh & Den Hartog 2008, 297.) Toisaalta useiden tutkijoiden kiinnostuksen kohteena on ollut eettisen johtamisen vaikutusten tarkastelu työntekijöiden asenteisiin työssä ja työskentelyyn. Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että eettinen johtaminen toimii muun muassa vahvana ennustajana työntekijöiden työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, moraaliseen identiteettiin, mielipidekäyttäytymiseen ja organisaatiotasolla tapahtuvaan käyttäytymiseen. (Tu & Lu 2012, 1.) Tutkimustulokset korostavat johtajan sosiaalisen vastuun merkitystä eettiseen

johtamiseen ja osoittavat eettisen johtamisen olevan positiivisesti yhteydessä ylimmän johdon koettuun tehokkuuteen tiiminä ja työntekijöiden myönteiseen suhtautumiseen koskien sekä organisaation tulevaisuutta että heidän paikkaansa organisaatiossa (De Hoogh & Den Hartog 2008, 299, 306). Toisaalta tutkimustulosten mukaan sekä työntekijöiden henkilökohtaiset että ryhmätasolla syntyvät käsitykset johtajan eettisestä johtamisesta voivat merkittävästi ennustaa työntekijöiden innovatiivista työskentelyä (Tu & Lu 2012, 11). Innovatiivisella työskentelyllä tutkimuksessa tarkoitettiin uusien ideoiden keksimisen, edistämisen ja soveltamisen yhdistelmää, eikä vain luovuuteen yhdistettyä ideoiden tuottamista (Tu & Lu 2012, 4). Edellä mainittu innovatiivinen työskentely voidaan toisaalta hyvin yhdistää myös tietoperustaisen työn tekemiseen.

Eettistä johtamista voidaan kuvata yleisesti normina olevana ja asianmukaisena käyttäytymisenä, joka ilmenee yksilön toiminnassa ja interpersonaalisisissa vuorovaikutussuhteissa ja alaisten vastaavanlaisen käyttäytymisen edistämisenä (Avolio ym. 2009, 424). Ollakseen hyvä johtaja, on oltava rehellinen. Rehellisyydellä viitataan avoimuuteen toisia kohtaan ja todellisuuden esittämistä niin oikeana kuin mahdollista. Johtamisen eettisyyden tarkastelussa otetaankin huomioon erilaiset rajoitteet, joita johtajat joutuvat jatkuvasti kohtaamaan ja arvioimaan avoimuuden ja organisatoristen rajoitteiden välillä eri tilanteissa. (Northouse 2010, 391–392, 405.) Lisäksi on tärkeää, että johtaja on aito, mutta samanaikaisesti hänen on pystyttävä havainnoimaan muiden asenteita ja tunteita. Eettinen johtaja huolehtii yhteisen tavoitteen saavuttamisesta ja kulttuurista. Keskeistä on, että johtaja ottaa huomioon kaikkien ryhmän jäsenten intressit ja pyrkii yhteiseen hyvään mahdollisimman laajasti, ja pyrkii jopa yhteiskunnallisella tasolla saamaan aikaan muutoksia. (Northouse 2010, 392–393, 405.)

Eettistä johtamista voidaan kuvata viitenä eri periaatteena, jotka ovat toisten kunnioittaminen ja avustaminen, oikeuden ja rehellisyyden osoittaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen. Kunnioituksella viitataan erityisesti alaisten erilaisten näkökulmien kuuntelemiseen ja vastakkaisten näkemysten sietämiseen, alaisten uskomusten, ajatusten ja arvojen vahvistamiseen ja inhimilliseen kohteluun. Kun johtaja osoittaa alaisiaan kohtaan kunnioitusta, alaiset kokevat olevansa kykeneviä työssään. Alaisten avustamisella viitataan siihen, että johtaja ottaa alaisten hyvinvoinnin huomioon ja pyrkii tukemaan alaistensa työntekeä esimerkiksi

valtuuttamalla heitä ja mentoroinnin avulla. Reiluus ja oikeudenmukaisuus ovat erityisesti päätöksenteossa keskiössä, sillä lähtökohtana on ajatus siitä, että kaikkia alaisia tulisi kohdella yhdenvertaisesti. Kun yksilöitä kohdellaan eri lailla, syiden ja perusteluiden on oltava selvät ja järkevät ja niiden on pohjauduttava moraalisiin arvoihin. Erityisesti palkkioiden ja rangaistuksien jakamisen säännöt paljastavat, välittääkö johtaja oikeudenmukaisuudesta alaisiaan kohtaan. (Northouse 2010, 387–389, 405.) Tämän tutkimuksen lähtökohdista onkin mielenkiintoista tarkastella, miten johtajat määrittelevät ja kuvaavat omia vuorovaikutuseettisiä periaatteitaan ja millaisia perusteluja he niille antavat.

Toisaalta tutkimustulosten mukaan eettinen johtaminen voidaan myös tiivistää arvonäkökulmiksi tietoisuudesta, sitoutumisesta, aitoudesta ja pysyvyydestä (Marsh 2012, 5). Tietoisuus mahdollistaa johtajan kehittämisen eettistä johtamistaan, ja sillä viitataan havainnointiin, aikaan reflektoida, systemiseen ajatteluun, prosessilähtöiseen näkökulmaan työssä ja erilaisten näkökulmien ymmärtämiseen dialogin ja kysymisen avulla. Sitoutumisella viitataan eettisen johtamisen toteuttamiseen käytännössä, jolloin tarkoitetaan erilaisten ihmisten kohtaamista, empatian osoittamista, suhteiden solmimista ja päättämistä ja rohkaisua riskinottoon. Aitoudella tarkoitetaan johtajan tietoisuutta henkilökohtaisesta johdonmukaisuudesta, itsetietoisuudesta ja kyvystä hallita omaa elämäänsä. Pysyvyys kuvastaa tasapainoa koko elämän hallinnassa, jolloin johtajalla on oltava realistinen käsitys siitä todellisuudesta, missä he työskentelevät ja hän säilyttää uskonsa tulevaisuuteen. (Marsh 2012, 10.) Aikaisemmissa tutkimuksissa ei kuitenkaan juurikaan ole keskitytty johtajien eettisiä periaatteita vuorovaikutuksen näkökulmasta, vaan pikemminkin tarkasteltu johtajan eettisyyttä kuvaavia ominaisuuksia, johtajan käyttäytymistä ja käsityksiä eettisestä johtamisesta.

Tässä tutkimuksessa johtaminen ymmärretään moniulotteisena, tilanne- ja kontekstisidonnaisena ilmiönä, johon kuuluu sekä ihmisten että konkreettisten ja abstraktien asioiden johtaminen. Johtaminen edellyttää niin kokonaisuuksien hallintaa ja strategista suunnittelua ja johtamista, ihmisten innostamista ja motivointia kuin myös käytännön asioiden organisointia, toimeenpanoa ja organisaation arkisen toiminnan ohjausta. Johtamista tarkastellaan kokonaisuutena, ja sen määritellään tapahtuvan ihmisten kautta vuorovaikutuksen avulla. Johtamisen määritellään perustuvan arvoihin, jotka ovat kaikessa johtajan toiminnassa

implisiittisesti tai eksplisiittisesti läsnä. Johtamista tarkastellaan toisiin ihmisiin vaikuttamisena, ja johtajan valta- ja hallintamahdollisuuksien myötä johtamisessa eettisyys mielletään erittäin keskeiseksi ulottuvuudeksi. Eettisyydellä johtamisessa viitataan johtajan moraaliseen ja vastuulliseen toimintaan ja käyttäytymiseen johtaja-alaisvuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen eettisyyden mukaisesti johtamisessa pitäisi pyrkiä siihen, että kumpikaan osapuoli ei vuorovaikutustilanteessa menetä kasvojaan, vaan se on molempien osapuolten kannalta toista osapuolta kunnioittavaa vuorovaikutusta. Eettisyys on otettava huomioon myös johtajalta edellytetyn tehokkuuden tarkastelussa niin organisaatiotasolla johtaja-alaisvuorovaikutuksessa kuin yhteiskunnan tasolla vastuullisena käyttäytymisenä ja toimintana.

2.4 Johtaja-alaisvuorovaikutus tietoperustaisissa organisaatioissa

Nykyisin yhä useampi henkilö organisaatioissa tekee tietointensiivistä työtä, ja yhä useampia organisaatioita voidaan kuvata tietoperustaisiksi ja verkostoituneiksi (Huotari ym. 2005, 10–11). Tietoperustaisille organisaatioille ja tietoperusteiselle työlle on pystytty osoittamaan tunnusomaisia piirteitä. Keskeisintä on se, että tietointensiivinen työ on ennen kaikkea toimintaa, joka perustuu fyysisen tai manuaalisen työn tekemisen sijasta henkiseen osaamiseen. Tietointensiivisestä työstä voidaan myös käyttää käsitettä symbolinen työ, joka kuvaa juuri kykyä käyttää ideoita ja käsitteitä. (Sveningsson & Alvesson 2010, 60.) Keskeisenä tietoperustaisessa työssä voidaankin kuvata tiedon käyttäminen ja uuden tiedon luominen työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Menestyäkseen yritysten on tuotettava innovatiivisia ratkaisuja ja uusia keksintöjä, jotka edellyttävät niin vahvaa asiantuntijuutta, korkeaa koulutusta ja osaamista kuin myös ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja, kykyä tehdä yhteistyötä ja vuorovaikutustaitoja. (Blom ym. 2001, 16, 25, 27; Huotari ym. 2005, 25.)

Nykyään yhä useampi työntekijä työskentelee asiantuntijaroolissa ja tuottaa työkseen asiantuntijapalveluita. Työn luonteen muuttumista kuvastaa se, että organisaatioissa on siirrytty toimintakeskeisestä merkityskeskiseen työkuulttuuriin, jossa konkreettisten tuotteiden tai suoritusten sijaan pyritään synnyttämään esimerkiksi erikoistuneita ongelmanratkaisuja. (Kostiainen 2003, 89–93.) Tietoperustaisille

organisaatioille onkin ominaista, että ne tuottavat ammattitaitoisia palveluita, jotka pohjautuvat joko klassisiin professionaalisiin ammatteihin tai vahvaan edistykelliseen osaamiseen. Suurella osalla työntekijöistä on akateeminen tutkinto ja asiaan kuuluvaa kokemusta. (Sveningsson & Alvesson 2010, 60.) Työn muuttumisen myötä viestintää pidetään usein tekemisen perustasona, ja vuorovaikutus on toimintakeskeisen työkuiltuurin onnistumisorientoituneisuuden sijaan ymmärtämisorientoitunutta. Työntekijän ja työnantajan väliset sidokset perustuvat suurimmaksi osaksi heidän väliseen luottamukseen. Asiantuntijuus ei puolestaan perustu asemaan, vaan merkitysten taitavaan luomiseen ja ilmaisemiseen. (Kostiainen 2003, 89–93.)

Johtamisen merkitys korostuu erityisesti, kun työyhteisöissä ja organisaatioissa pyritään tiedon ja innovaatioiden ja niitä edistävien olosuhteiden luomiseen (Huotari ym. 2005, 164–167). Tietotyö voidaan määritellä itseohjautuvaksi asiantuntijatyöksi, johon ei useinkaan liitetä organisaatioiden hierarkiaa, johtamista tai valvontaa (Blom ym. 2001, 55–56). Tietoperustaiset organisaatiot kuvaillaan myös usein joustavammiksi organisaatioiksi kuin perinteiset byrokraattiset organisaatiot, eikä perinteisten johtamistapojen mielletä soveltuvan tietoperustaisten organisaatioiden johtamiseen. Johtaminen keskittyy useimmiten kokonaisvaltaisesti suhteisiin, ja erityisesti organisaatiokulttuuriin ja identiteettiin. Johtamisessa keskeistä on luoda organisaatioon sosiaalista yhtenäisyyttä ja organisaatioidentiteettiä tukemalla ja kasvattamalla tunnetta yhteisistä arvoista ja yhteisestä päämäärästä. (Sveningsson & Alvesson 2010, 60–62.) Johtajan keskeiseksi tehtäväksi tietoperustaisessa organisaatiossa voidaan määritellä alaistensa keskinäisen vuorovaikutuksen ja luovan työskentelyn tukeminen ja osallistaminen päätöksentekoon organisaatiossa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 12, 40, 121).

Asiantuntijatyön itsenäisen ja itseohjautuvan luonteen vuoksi johtaja ei voi ohjata alaistensa työtä johtajakeskeisesti, vaan pikemminkin pyrkiä innostamaan (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 95, 108). Toisaalta tutkimustulosten mukaan tietoperustaisen organisaation erityinen konteksti tuo esiin johtamiselle erityisiä haasteita. Tietoperustaisen työn ominaispiirteet, tavat järjestää työtä organisaatiossa ja dynaaminen toimintaympäristö luovat jännitteisiä odotuksia ja haasteita, joita johtajan on pyrittävä hallitsemaan. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 99–101, 120–121.) Työelämän murros ja jatkuva muutos, reaaliaikaisuuden paine ja globalisointuminen haastavat tämän päivän johtamista. Keskeistä on kyky johtaa ihmisiä

muutoksessa ja saada osaavat ihmiset käyttämään energiansa innovointiin ja kehittämiseen sen sijaan, että he huolehtisivat muutoksen mahdollisista vaikutuksista omaan tilanteeseen ja kohtaloon. (Vistbacka 2007, 9–11.) Nämä heijastuvat erityisesti tietoperustaisissa organisaatioissa, sillä yhä useammat keskisuuret ja suuret organisaatiot toimivat globaaleilla markkinoilla. Tällöin myös globaaleilla markkinoilla tapahtuvat muutokset näkyvät yhä vahvemmin organisaatioiden ja sen työntekijöiden arjessa.

Nykyajan yhteiskunnassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja organisaatioiden on pyrittävä pysymään muutoksessa mukana. Organisaatioille onkin erittäin tärkeää saada hyvät työntekijät pidettyä organisaatiossa ja kehittää uusia innovatiivisia tuotteita, palveluita ja toimintamalleja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Uudistumiskyky, luovuus ja jatkuva toiminnan kehittäminen ovat nykyaikana yrityksissä avainasemassa. Yrityksille on elintärkeää saada sitoutettua osaavia työntekijöitä, jotka haluavat ja pystyvät tekemään hyvää työtä ja kehittämään yrityksen toimintaa. Työntekijöistä huolehtiminen onkin keskeistä, sillä useat yritykset määrittelevät osaamisen merkittävimmäksi kilpailuedun lähteekseen ja henkilöstön yrityksensä tärkeimmäksi menestystekijäksi. (Viitala 2007, 8.) Erityisesti tietoperustaisissa organisaatioissa työntekijöiden merkitys korostuu, sillä saattaa olla, että tietyn henkilön tai tiettyjen henkilöiden tietoa ja asiantuntemusta voi olla vaikea tai jopa mahdoton korvata, ainakaan kovinkaan helposti. Tällöin on erityisen tärkeää, että työntekijät saadaan pidettyä organisaatiossa, ja johtaja on tietoinen omasta toiminnastaan ja eettisistä periaatteistaan, joiden mukaan hän on alaistensa kanssa vuorovaikutuksessa.

Nykytyöelämän muutoksia heijasteleekin pyrkimys vähentää organisaatioiden hierarkkisuutta uusien rakenteiden etsimisen ja jatkuvan kehittämisen avulla (Huotari ym. 2005, 12). Huolimatta viimeaikaisesta siirtymästä kohti osallistavaa ja niin kutsuttua matalaa organisaatiota, organisaatioille on edelleen tyypillistä tietty hierarkkisuus, joka vallitsee työyhteisön vuorovaikutussuhteissa erityisesti johtajan ja alaisen välillä. Tällaisia vuorovaikutussuhteita kuvaa se, että toisella osapuolella on toista osapuolta enemmän formaalia valtaa. (Sias 2009, xi, 19–20.) Johtaja-alaisvuorovaikutuksen tarkastelu tietoperustaisissa organisaatioissa on erityisen mielenkiintoista, sillä johtajilla on asemansa vuoksi formaalia, legitiimiä, valtaa, mutta esimerkiksi tietoperustaisissa organisaatioissa korostuu myös informaalin

vallan merkitys. Informaalilla vallalla voidaan kuvata esimerkiksi asiantuntijuuden tai eksperttityden kautta ilmenevää valtaa (expert power), joka ei perustu asemaan, vaan on henkilön tietojen ja taitojen myötä muodostunutta valtaa (Hackman & Johnson 2009, 141).

Aikaisempien tutkimustulosten perusteella johtajat mieltävät alaisensa tietoperustaisessa organisaatiossa asiantuntijoina ja tiedostavat, että alaisilla on usein heitä itseään enemmän niin substanssiosaamista kuin työkokemustakin (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 108). Asiantuntijaroolissa työskentelevällä henkilöllä voidaan ajatella olevan oman erityisosaamisensa kautta johtajaa enemmän asiantuntijuuteen perustuvaa valtaa. Tällöin keskiöön voi nousta esimerkiksi johtajan uskottavuus vaikkapa päätöksentekotilanteissa tai neuvotteluissa. Onkin mielenkiintoista tarkastella, millaisia eettisiä periaatteita johtajat pyrkivät tällaisissa vuorovaikutustilanteissa noudattamaan ja millaisia haasteita niiden noudattamiseen liittyy. Kiinnostavaa on tarkastella myös, millaisia eettisiä periaatteita johtajat odottavat puolestaan alaistensa noudattavan johtaja-alaisvuorovaikutuksessa. Toisaalta tutkimus tarjoaa myös tietoa ylimmän johdon käsityksistä ja kokemuksista johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja sen haasteista keskisuurissa ja suurissa tietoperustaisissa organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen organisaatiot määritellään tietoperustaisiksi organisaatioiksi, joissa työntekijät useimmiten toimivat asiantuntijaroolissa ja työskentely perustuu tietotyön tekemiseen eli organisaatiossa olevaan aineettoman pääoman hyödyntämiseen. Organisaatiot voivat toimia niin globaalisti kuin laajasti kansallisilla markkinoilla.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja sen eettisistä periaatteista sekä niihin liittyvistä haasteista tietoperustaisissa organisaatioissa. Tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten johtajat määrittelevät johtaja-alaisvuorovaikutusta ja sen eettisiä periaatteita?
 - 1.1 Millaista johtaja-alaisvuorovaikutus on ylimmän johdon käsitysten ja kokemusten mukaan?
 - 1.2 Millaisia eettisiä periaatteita johtajat pyrkivät noudattamaan johtaja-alaisvuorovaikutuksessa?
 - 1.3 Millaisten eettisten periaatteiden noudattamista johtaja-alaisvuorovaikutuksessa johtajat odottavat alaisiltaan?

2. Millaisia haasteita ja kehittämismahdollisuuksia johtajien mukaan liittyy johtaja-alaisvuorovaikutukseen ja sen eettisiin periaatteisiin?
 - 2.1 Millaisia haasteita johtaja-alaisvuorovaikutuksessa ilmenee ylimmän johdon käsitysten ja kokemusten mukaan?
 - 2.2 Millaisia haasteita liittyy johtajien käsitysten ja kokemusten mukaan eettisten periaatteiden noudattamiseen johtaja-alaisvuorovaikutuksessa?
 - 2.3 Miten johtajat pyrkisivät kehittämään johtaja-alaisvuorovaikutusta omassa organisaatiossaan?

4.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kymmentä ylimmän johdon edustajaa Suomessa toimivista yksityisen sektorin suurista ja keskisuurista yrityksistä. Haastattelut toteutettiin kesä- ja heinäkuun 2012 aikana. Haastateltavia

lähestyttiin sähköpostitse ja pyydettiin saada haastatella heitä pro gradu -tutkielmaa varten. Sähköpostiviestissä kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta ja anonymiteetin säilymisestä koko tutkimuksen ajan. Haastattelun aiheen ja tutkimuksen liittyvien tietojen kertominen etukäteen jo yhteydenotossa haastateltaville henkilöille onkin eettisesti perusteltua, jotta haastateltavat henkilöt ovat tietoisia siitä, mitä tutkimus koskee (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Haastatteluajankohta sovittiin henkilökohtaisesti jokaisen haastateltavan kanssa.

Haastattelut toteutettiin kyseisten yritysten tiloissa ja haastattelut sujuivat häiriöttä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukseen kysyttiin haastateltavalta lupa ennen nauhoituksen aloittamista. Haastattelujen nauhoittaminen edesauttaa haastattelun toteutumisen mahdollisimman nopeasti ja ilman katkoja, ja haastattelija voi muistiinpanojen tekemisen sijaan keskittyä keskustelemaan haastateltavan henkilön kanssa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 92). Haastattelut kestivät keskimäärin 59 minuuttia. Etukäteen sovitusta tunnin haastatteluajasta pyrittiin pitämään mahdollisimman tiukasti kiinni, ellei haastateltava itse sanonut, että hänelle sopii haastatteluun varatun ajan ylittäminen. Haastattelujen kesto vaihtelikin täten 47 minuutista 92 minuuttiin. Nauhoitettuja haastatteluja kertyi yhteensä 10 tuntia 35 minuuttia.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillistä haastattelua, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään johtajien käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Perusteluna haastattelun käytölle on, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmista ja kokemuksista ja heidän tavastaan ajatella (Eskola & Suoranta 2005, 85; Patton 2002, 341). Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu mahdollistaa tutkittavien henkilöiden ajatusten esille tuomisen ja sen, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan keskitytään tiettyihin keskeisiin teemoihin, joista haastateltavan kanssa keskustellaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). Tyypillistä on, että haastattelun teema-alueet ovat etukäteen tutkijalla tiedossa ja kaikille haastateltaville samat, mutta haastatteluissa esitettäviä kysymyksiä ei ole tarkkaan muotoiltu tai järjestetty. Myös käsiteltävien aihealueiden järjestys ja käsittelyn laajuus voivat vaihdella haastattelujen välillä. (Eskola & Suoranta 2005, 85–86; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Teemahaastattelussa pyritään saamaan esiin merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän kannalta olennaisiin asioihin. Tällöin teemahaastattelun teemat pohjautuvat aikaisempaan tutkimukseen, mutta esimerkiksi haastattelussa esitettävien kysymysten avoimuuden aste vaihtelee tutkijan harkinnan mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77–78.) Aineistonkeruun laadukkuutta parantaa hyvä haastattelurunko ja se, että tutkija on etukäteen miettinyt mahdollisia kysymyksiä, joiden avulla voidaan teemoja syventää haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184). Teemahaastattelurunko muodostettiin tutkimuksen viitekehyksen pohjalta. Tämä tarkoitti sitä, että tutkija oli tutustunut aiheeseen liittyvään aikaisempaan tutkimukseen ja teorioihin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan nojaututtu mihinkään teoriaan, vaan teemahaastattelun teemat muodostettiin laajemman tutkimustiedon pohjalta. Haastattelurunko testattiin esihaastattelun avulla ennen varsinaisia haastatteluja, jotta voitiin varmistaa teemojen ja kysymysten toimivuus. Haastattelurungon teemat käsittelivät johtaja-alaisvuorovaikutusta tietoperustaisissa organisaatioissa, johtaja-alaisvuorovaikutuksen haasteita, eettisiä periaatteita johtaja-alaisvuorovaikutuksessa ja eettistä johtamisviestintää. Haastattelurunko on pro gradu -tutkielman lopussa liitteenä 1.

Haastattelut toteutettiin keskustellen ja vapaamuotoisesti. Haastattelu muistuttaakin hyvin paljon jokapäiväistä keskustelua, jossa keskeisenä on tietty lähestymistapa ja tekniikka kysymysten esittämisessä (Kvale 1996, 27). Haastattelussa keskeistä on se, että haastateltavat henkilöt mielletään haastattelutilanteessa aktiivisiksi merkityksiä luoviksi osapuoliksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35; Hirsjärvi ym. 2009, 205). Haastattelua voidaan kuvata niin, että se perustuu vuorovaikutukseen haastattelijan ja haastateltavan henkilön välillä, jolloin he yhdessä rakentavat tietoa ja näkemystensä ja kokemustensa avulla dialogia (Kvale 1996, 11). Haastattelun alussa tutkija kertoi tutkimusaiheestaan, haastattelun kulusta ja haastattelun vapaamuotoisuudesta, jotta haastateltavat henkilöt voivat olla haastattelutilanteessa mahdollisimman luonnollisesti. Tutkija vastasi myös haastateltavien mahdollisiin kysymyksiin ja painotti anonymiteetin säilymistä koko tutkimusprosessin ajan. Johtajat kertoivat suhtautuvansa tutkimukseen ja haastatteluun positiivisesti, ja he olivat halukkaita jakamaan käsityksiään ja kokemuksiaan. Johtajat kokivat tutkimuksen aiheen ja valitun näkökulman mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi, ja he olivat myös kiinnostuneita kuulemaan muiden johtajien kokemuksista.

Haastattelurungon teemojen alle tutkija oli koonnut mahdollisia kysymyksiä aihealueisiin liittyen. Itse haastattelutilanteessa edettiin kuitenkin hyvin haastateltavalähtöisesti. Haastateltavalle annettiin mahdollisuus tuoda missä tahansa vaiheessa esiin ajatuksiaan. Käsiteltyjen teemojen järjestys ja laajuus vaihtelivatkin haastateltavan esiin tuomien asioiden mukaan, ja tutkija teki tarkentavia kysymyksiä niihin liittyen. Haastattelutilanteessa tutkijan esittämät kysymykset tarkentavat käsiteltäviä teema-alueita (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77), ja riittävän väljien teemojen avulla tutkija pystyy jatkamaan ja syventämään haastateltavan henkilön kanssa käymää keskustelua (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66–67).

Haastattelu mahdollistaa haastateltavan henkilön antamien vastausten selventämisen ja saatujen tietojen syventämisen esimerkiksi lisäkysymysten avulla tai pyytämällä perusteluja haastateltavan esittämille mielipiteille. Haastattelutilanteessa tutkija pystyykin ohjaamaan tiedonhankintaa ja mahdollisesti saamaan esiin vastausten taustalla vaikuttavia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35.) Haastattelun aikana tutkija pyrki varmistamaan yhteisymmärrystä siitä, mitä haastateltava oli kertonut ja teki koonteja vastauksista ja haastattelun aikana haastateltavan esiin tuomista asioista. Tämä usein edesauttoi haastateltavaa jatkamaan itselle keskeisestä asiasta tai näkökulmasta tai viritti uusia ajatuksia, joita hän lisäsi edelliseen puheenvuoroonsa. Tarvittaessa tutkija teki haastattelun aikana myös selvennyksiä esimerkiksi liittyen tutkimuksen aiheeseen ja näkökulmaan ja avasi muun muassa sitä, että vuorovaikutuseettisillä periaatteilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa muun muassa kysymyksiä siitä, mikä oikein tai väärin, mitä saa tai ei saa tehdä, mikä on arvokasta ja sopivaa, mikä taas kyseenalaista tai sopimatonta, mikä on kunnioitettavaa ja mikä puolestaan jotenkin arveluttavaa tai arvotonta. Tutkija havainnollisti, että eettisillä periaatteilla johtaja-alaisvuorovaikutuksessa voidaan esimerkiksi viitata niin sanottuihin pelisääntöihin. Tutkija painotti haluavansa kuulla johtajien ajatuksia ja kokemuksia, eikä sen vuoksi pyrkinyt johdattelemaan heitä tiukkojen määritelmien mukaan. Myöskään edellä mainittua määritelmää tutkija ei tuonut esiin, ellei haastateltava pyytänyt tarkennusta asiaan. Haastattelun etuna voidaankin pitää sen joustavuutta ja sitä, että se mahdollistaa keskustelun haastattelijan ja haastateltavan välillä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75).

Jotkut haastattelukysymyksistä koettiin haasteellisiksi, jolloin tutkija pyrki avaamaan kysymystä toisin sanoin ja antoi haastateltavalle aikaa miettiä vastaustaan. Toisaalta

haastattelukysymykset koettiin hyväksi ja sellaisiksi, jotka haastoivat toimitusjohtajia miettimään ja jopa arvioimaan omia ajatuksiaan ja lähtökohtiaan. Koska tutkimuksen tarkoituksena ei ollut arvioida johtajia ja heidän toimintaansa, johtajien oli mahdollista kriittisestikin tarkastella omaa johtamistaan ilman painetta arvioiduksi tulemisesta. Haastattelun loppupuolella johtajilla oli mahdollista tuoda esiin johtajalaisvuorovaikutukseen liittyviä kehittämisideoitaan, minkä jälkeen haastattelija kokosi haastattelun aikana läpi käytyjä asioita ja keskeisiä haastateltavan esiin tuomia näkökulmia. Haastattelun koonti koettiin hyväksi, ja se mahdollisti haastateltavien jäsentää ajatuksiaan ja tuoda esiin jotain, mitä he halusivat lisätä tai korostaa. Useimmiten haastatelluilla henkilöillä tuli vielä mieleen jotain, minkä kokivat tärkeäksi nostaa esiin tai mainita haastattelun päätteeksi. Haastattelun lopuksi haastattelija kiitti haastateltavaa haastattelusta ja vastasi heidän kysymyksiinsä. Tutkija lupasi valmiin pro gradu -tutkielman jokaiselle haastateltavalle, ja haastattelut lopuivat vapaamuotoiseen keskusteluun.

4.3 Tutkimuksen osallistujat

Tutkimuksen osallistujat olivat kymmenen ylimmän johdon edustajaa yksityisellä sektorilla toimivista suurista ja keskisuurista yrityksistä Suomessa. Haastateltavista henkilöistä yhdeksän toimii toimitusjohtajana yrityksessä ja yksi henkilö toimii varatoimitusjohtajana. Haastateltavista henkilöistä kaksi oli naisia ja kahdeksan oli miehiä. Yritykset toimivat Suomessa maanlaajuisesti, ja kahdeksan yritystä toimii myös globaalisti. Globaalisti toimivien yritysten kohdalla on haastateltu joko koko yrityksen Suomesta käsin toimivaa toimitusjohtajaa tai Suomen maajohtajaa. Yrityksistä kuusi oli pörssiyrityksiä. Yritysten koko vaihteli hieman yli sadasta hengestä yli sataan tuhanteen henkeen globaalisti toimivissa yrityksissä.

Kyseiset organisaatiot valittiin tutkimukseen tutkijan harkinnan perusteella. Keskeisenä valintaperusteena organisaatioita valittaessa oli se, että niissä tehdään vahvasti tietotyötä ja että yrityksen kilpailuetu perustuu innovatiivisiin teknisiin ratkaisuihin ja/tai erikoistuneisiin asiantuntijapalveluiden tarjoamiseen. Toisaalta valintakriteerinä saattoi olla myös organisaation rakenne ja toimintamalli, jotka herättivät tutkijan mielenkiinnon kuulla kokemuksia kyseisen organisaation

johtamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tuottamaan tilastollisia yleistyksiä, vaan pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä ja luomaan siitä teoreettisesti mielekäs tulkinta (Eskola & Suoranta 2005, 61–62; Hirsjärvi & Hurme 2001, 58–59; Tuomi & Sarajärvi 2002, 87).

Toimitusjohtajat määrittivät itse yrityksensä vaihtelevasti muun muassa asiantuntijaorganisaatioiksi ja kaupallisen alan organisaatioiksi. Johtajilla oli kokemusta pidemmältä ajalta johtotehtävissä olemisesta. Haastateltujen johtajien johtamiskokemuksen määrä vaihtelikin noin kymmenestä vuodesta yli 25 vuoteen. Keskimääräisesti johtamiskokemusta erilaisista johtotehtävistä oli heille kertynyt noin parikymmentä vuotta. Johtajat olivat työskennelleet kyseisessä yrityksessä nykyisessä roolissaan vajaasta vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Johtajien suorien alaisten määrä vaihteli neljän ja 12 hengen välillä. Suoriin alaisiin kuului useimmiten yrityksen johtoryhmä, joka koostui muun muassa yleisjohtajista ja esimiehistä, taloushallinnosta vastaava henkilöstä, henkilöstöhallinnosta vastaavasta henkilöstä ja viestintäpäälliköstä. Useimmiten alaisina oli myös eri maissa toimivat niin sanotut vastuuhenkilöt tai maakohtaiset johtajat ja johdon assistentti. Anonymiteetin säilymistä varmistamiseksi ei tutkimukseen osallistuneista henkilöistä eikä yrityksistä anneta tarkempia tietoja.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineisto koostuu kymmenestä litteroidusta haastattelusta. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti siten, että ylimääräiset toistot virkkeissä, takeltelut ja maneerisesti toistetut sanat, kuten esimerkiksi niinku, tota, tuota, jätettiin tekstistä pois. Lukemisen helpottamiseksi puhuttua kieltä kirjoitettiin hieman enemmän puhetyylistä kirjakieleksi kuitenkin ajatusta tai lauseen sisältöä muuttamatta. Haastattelut merkittiin tunnisteilla H1, H2, ... H10. Litteroitua tekstiä oli yhteensä 87 sivua kirjasinkoolla 10 ja rivivälillä 1.0 kirjoitettuna.

Aineiston alustava analysointi aloitettiin jo litterointivaiheessa. Litteroitaessa tekstin sivuun merkittiin keskeisiä ilmauksia, ajatuksia ja mahdollisia alateemoja varsinaisen analysoinnin tueksi. Aineiston litterointia ei pidäkään pitää vain teknisenä suoritteena, vaan nauhoitetun aineiston muuttaminen tekstiksi on osa tulkinnallista

prosessia ja aineiston alustavaa analysointia (Kvale 1996, 160, 168–169). Aineiston koodaaminen on myös tärkeää, sillä se ohjaa osaltaan aineiston myöhempiä analyysiä ja aineiston keruuta (Miles & Huberman 1994, 65). Myös itse haastattelutilanteissa tutkija teki muistiinpanoja keskeisistä haastateltavan esiintuomista asioista ja ajatuksista. Voidaankin todeta, että laadullisessa tutkimuksessa analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa, sillä tällöin tutkija usein tekee havaintoja ilmiöistä ja yhdistelee tehtyjä havaintoja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että eri tutkimusvaiheet kietoutuvat yhteen, eikä niitä ole tarkoituksenmukaista pyrkiä selkeästi erottelemaan toisistaan (Eskola & Suoranta 2005, 16).

Tutkijalle muodostui kuva haastattelun sisällöstä kokonaisuutena jo haastattelun aikana. Koko aineisto jäsenyi tutkijalle litteroinnin myötä, koska litterointia pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkasti ja aina mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Keskeistä onkin se, että aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan heti, kun aineisto on kerätty ja se on tutkijalla kirkaana mielessä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185; Tuomi & Sarajärvi 2002, 223–224). Kun haastattelut oli litteroitu ja alustavaa analyysiä tehty, aineistosta koottiin erilliseen tiedostoon perustiedot, jotka haastattelun alussa oli taustoitettu. Tällaisia olivat muun muassa organisaation koko, tieto siitä, oliko kyseessä pörssiyritys vai ei, suorien alaisten määrä, johtamiskokemuksen määrä ja kauanko johtajat olivat toimineet kyseisessä organisaatiossa toimitusjohtajana. Tällä tavalla tutkija pystyi tarkistamaan keskeiset tiedot, minkä jälkeen tutkija kokosi samaan tiedostoon myös haastattelun aikana tekemänsä keskeisimmät muistiinpanot haastattelupapereista.

Alustavan aineistoon tutustumisen jälkeen siirryttiin systemaattiseen aineiston analysointiin. Aineistoa onkin luettava useaan kertaan läpi, jotta sitä on mahdollista analysoida (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143). Tutkija tarkisti tekstimuodossa olevan aineiston ja haastattelujen vastaavuuden ja merkitsi aineistoon haastattelukohtaisesti aineiston sisältöä kuvaavia koodeja. Koodien sisällöllinen laajuus vaihteli yhdestä sanasta kokonaiseen virkkeisiin, joissa haastateltava esimerkiksi itse määritteli käyttämänsä käsitettä.

Koodaaminen on tärkeä osa analyysiä, ja sitä voidaan tehdä hyvin monella tasolla. Koodien avulla tutkija pystyy järjestämään ja jäsentämään aineistoaan

merkitykselliseen muotoon ja osoittamaan muun muassa yhteyksiä tai erilaisuuksia aineiston eri osien kesken. Koodien avulla on tutkijan myös mahdollista helposti löytää keskeisiksi tulkitsemiaan aineistokohtia ja yhdistellä aineistoa mielekkääksi kokonaisuudeksi eri tutkimuskysymysten alle. Koodit voivat olla erikokoisia, sillä ne voivat olla niin yksittäisiä sanoja, lauseita, virkkeitä kuin jopa kokonaisia kappaleita tai aineistoa kuvaavia metaforia. Koodeja voidaan käyttää kuvaamaan aineistoa analyysin aikaisemmissa vaiheissa, tutkijan tulkintojen tekemisessä analyysin edetessä ja niiden avulla pystytään yhdistämään aineiston eri osia yhdeksi kokonaisuudeksi. (Miles & Huberman 1994, 56–58.) Koodaamisen perusajatuksena on aineiston systemaattinen läpikäyminen. Aineistoa pilkotaan tutkijan valitsemien koodien mukaisesti helpommin tulkittaviin osiin. (Eskola & Suoranta 2005, 154–155.) Laadullisen analyysin ideana onkin juuri selkeyttää hajanaista aineistoa, luoda siitä mielekäs kokonaisuus tiivistämällä ja tuoda esiin uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2005, 137).

Koodien jälkeen tutkija teki aineistoon merkintöjä siitä, missä kohtaa käsiteltiin tiettyyn tutkimuskysymykseen liittyviä asioita ja kokosi kaikkien analysoitujen haastattelujen keskeiset asiat erilliseen tiedostoon. Koodien perään merkittiin aina haastattelun numero, jos kyseisessä haastattelussa haastateltava puhui asiasta tai käytti samaa käsitettä. Tällä tavalla tutkija pyrki helpottamaan aineistolainauksien ja tutkimustulosten yhteen sovittamista ja luomaan kokonaiskäsitystä haastatteluissa esiin tulleista keskeisistä teemoista. Kyseistä analyysivaihetta, jossa tutkija kokoaa yhteen eri haastatteluaineistojen keskeisiä asioita, voidaan kuvata metamatriisin tekemiseksi. Taulukkomuodossa tutkijan on helpompi hahmottaa yhteyksiä aineistossa ilmenevien asioiden kesken, arvioida tutkimuskysymyksiä ja niihin tarvittavaa aineiston määrää ja järjestää aineistoa yhdenmukaiseksi. Metamatriisilla onkin suuri merkitys ison aineistomassan hahmottamisessa visuaalisesti kokonaisuutena. (Miles & Huberman 1994, 178, 239.)

Seuraavassa analyysivaiheessa tutkija alkoi lukea haastatteluaineistoja vahvemmin tutkimuskysymysten ohjaamana. Tutkija jäsenteli haastatteluja erilaisin värikoodein, jotka auttoivat hahmottamaan miten eri tutkimuskysymykset olivat yhteydessä toisiinsa. Yksittäisten haastatteluaineistojen lukemisen sijaan haastattelut koottiin yhdeksi dokumentiksi analyysin helpottamiseksi ja samalla voitiin karsia aineistosta ohi tutkimusaiheen menevät osat. Kaikkea kerättyä aineistoa ei olekaan

tarkoituksenmukaista analysoida (Hirsjärvi ym. 2009, 225). Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on useimmiten runsas, ja mitä syvempi haastattelijan ja haastateltavan välinen keskustelu on ollut, sitä rikkaampaa aineisto on (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135).

Miellekarttojen ja muistiinpanojen tekeminen ovat hyödyllisimpiä ja tehokkaimpia työkaluja aineiston analyysissä, sillä ne auttavat tutkijaa muodostamaan pääkategorioita ja jäsentämään aineiston osia yhä abstraktimmiksi kokonaisuuksiksi. Miellekarttojen ja muistiinpanojen avulla tutkijan on mahdollista laajentaa ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä yhä käsitteellisemmällä tasolla ja osoittaa asioiden välisiä keskinäisiä yhteyksiä ja yhteneväisyyksiä. Erilaisia muistiinpanoja voidaan hyödyntää koko tutkimusprosessin ajan. (Miles & Huberman 1994, 72–74.) Analyysiä tehdessään tutkija käytti apunaan erilaisia miellekarttoja, joihin hän kokosi ja hahmotteli laajempia kokonaisuuksia aineistosta teemoittain tutkimuskysymysten alle. Miellekartat auttoivat tutkijaa aineiston ja tutkimuskysymysten jäsentämisessä analyysin edetessä.

Tulosten kirjoittaminen aloitettiin vasta, kun aineisto oli kokonaisuudessaan analysoitu. Erillinen dokumentti toimi tutkijan tekemine koonteineen ja aineistolainauksineen pohjana tulososion kirjoittamisessa. Myös tutkijan tekemät miellekartat auttoivat tulosten jäsentämisessä ja tulososion loogisuuden tarkistamisessa. Aineiston analysointi pelkästään ei riitä tutkimuksen tuloksiksi, vaan tutkijan on pystyttävä laatimaan synteesejä, jotka antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin ja kokoavat keskeiset asiat yhteen (Hirsjärvi ym. 2009, 230). Tulososio kirjoitettiin tutkimuskysymyksittäin, ja tutkimustulosten alateemat muotoiltiin lopullisen analyysin ja aineiston jäsentämisen pohjalta. Tutkimuskysymyksiä oli arvioitu aineiston analyysiä tehtäessä ja niihin palattiin uudelleen tutkimustuloksia kirjoitettaessa.

Tässä tutkimuksessa käytettyä aineiston analysointitapaa voidaan kuvata aineistolähtöiseksi sisällönanalyysiksi. Aineistoa käytiin läpi systemaattisesti ja ilman ohjaavia teorioita. Tutkijan pyrkimyksenä oli jäsentää aineistoa haastateltavien esiin tuomien näkemysten ja kokemusten kautta, eikä pyrkiä testaamaan mitään olemassa olevaa teoriaa. Tutkija pyrki jatkuvasti pääsemään käsitteistä ja ilmauksista kohti abstraktimpaa muotoa teemoittelemalla, luokittelemalla, tiivistämällä ja

järjestämällä aineistoa ja tekemällä siitä tulkintoja analyysin edetessä. Analyysin edetessä tutkimuskysymykset ohjasivat tutkijaa aineiston jäsentelyssä ja synteisien tekemisessä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä keskeistä on aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja johtopäätösten tekeminen ja todentaminen. Silti aineiston analysoinnissa ei voida tarkasti erottaa eri vaiheita toisistaan, vaan ne toteutuvat osittain yhtä aikaa. (Miles & Huberman 1994, 10–12.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään empiirisestä aineistosta käsitteitä yhdistelemällä ja tulkinnan ja päättelyn avulla luomaan käsitteellisempi näkemys tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajarvi 2002, 115).

Analyysin eri vaiheisiin liittyy aina tulkinta ja tarkoituksena on pystyä analyysin tuloksena tekemään synteisiä, jolloin tutkitusta ilmiöstä saadaan muodostettua kokonaiskuva ja sitä voidaan tarkastella eri perspektiivistä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 143). Tutkimuksen tuloksista tehdyt synteetit ovat pohjana tutkimuksen johtopäätöksille. Johtopäätösten tekemisessä tutkimuksen tuloksista on keskeistä se, että tutkija pohtii tutkimuksensa tuloksien merkitystä laajemmin. (Hirsjärvi ym. 2009, 230.) Tulosten kirjoittamisen jälkeen paneuduttiin uudelleen tutkimuksen viitekehukseen ja aikaisempiin tutkimuksiin, jotta tuloksia pystyttiin linkittämään teoriaan ja havaitsemaan yhteyksiä muihin aikaisempiin tutkimustuloksiin.

5 TULOKSET

5.1 Eettiset periaatteet johtaja-alaisvuorovaikutuksen kulmakivenä

5.1.1 Johtajien eettiset periaatteet ja kokemuksia johtaja-alaisvuorovaikutuksesta

Avoimuus, rehellisyys ja luottamus keskeisinä eettisinä periaatteina

Tutkimustulosten perusteella johtajien yksi keskeisistä eettisistä periaatteista on pyrkimys mahdollisimman avoimeen, suoraan ja rehelliseen vuorovaikutukseen alaisensa kanssa. Avoimuudella tarkoitetaan johtajien mukaan sitä, että alaisille kerrotaan asioista mahdollisimman paljon ja avoimesti. Avoimuudella viitataan myös läpinäkyvyyteen yrityksen toiminnassa ja johtajan ja alaisten välillä. Johtajien mukaan on tärkeää, että alaisille välittyy kuva siitä, että johtaja pyrkii olemaan avoin ja kertomaan mahdollisimman paljon. Johtajat myös luottavat siihen, että alaiset ymmärtävät, että kaikkea ei kuitenkaan voida kertoa kaikille. Seuraava aineistolainaus kuvaa johtajien näkemyksiä avoimuudesta eettisenä periaatteena johtaja-alaisvuorovaikutuksessa:

”- totuus, uskottavuus, avoimuus niin, että ihmiset näkee, että sä ainakin yrität olla avoin. Ja ihmiset on fiksuja, ne ymmärtää myös, että kaikkea ei voida kaikille kertoa. - - ei sitä tänä päivänä tarvi jengille perustella, että kaikkea ei voida kaikille aina heti kertoa. Mutta jos ne näkee, että yritetään kertoa kaikki, mikä on mahdollista. Ja lähtökohta on se, että ollaan avoimia verus se, että yritetään pimittää viimeiseen asti ja sitten kakastaa ulos, kun on pakko. - - ” [H8]

Yrityksiä säätelevät tiukat säännökset vaitiolosta, ja suurin avoimuus mahdollistuu johtajien mukaan johtoryhmätasolla. Johtoryhmää sitova vaitiolovelvollisuus mahdollistaa johtoryhmän sisällä suuremman avoimuuden kuin muiden alaisten kanssa. Erityisesti pörssiin listattujen yritysten kohdalla pyrkimys avoimuuteen ja sitä rajoittavien tekijöiden kanssa tasapainottelu korostuu niin vahvasti, että pörssilainsäädännön koetaan olevan painolastina jopa työyhteisön ilmapiirin kannalta. Johtajan on jatkuvasti myös muistettava tarkoituksenmukaisuus viestinnässä ja siinä kenelle mistäkin asioista voi kertoa. Vuorovaikutuseettisten periaatteiden noudattamisessa ei johtajien mukaan voikaan lähteä yksinkertaisesta

vastakkainasettelusta, vaan on pystyttävä näkemään laajemmat yhteydet omaan toimintaan johtajana:

”- - pörssi-yhtiö ja ei-pörssi-yhtiö on mun mielestä pikkasen eri tilanteessa. Että pörssi-yhtiössä rajoittaa niin hirveästi se pörssilaki, että tavallaan se on niin paljon suljetumpaa se viestintä ja keskustelu, että se alkaa olla musta viittä vailla rasite. - - se ei oo yleisen ilmapiirin kannalta hyvä, että joutuu liikaa salailemaan taas sitten asioita. Siitä syntyy semmonen kuva, että heihin ei luoteta, vaikka se tulee ihan siitä, että pörssin mukaan ei vaan voi kertoa. - -” [H1]

”- - avoimuus on yks asia, mutta toinen puoli on tietysti sitten tarkoituksenmukaisuus. - - suurin osa asioistahan on tavallaan balanssointia, - - sä joudut miettimään sen, et vaan eettisistä lähtökohdista tai siitä, mikä olisi oikein. Vaan myös siitä lähtökohdasta, että mikä on tarkoituksenmukaista ja millä lailla sä pääset siihen lopputulemaan, mitä sun pitää liiketoiminnan vetäjänä pystyä tekemään. - -” [H8]

Johtajien mukaan johtajan ja alaisten välisen vuorovaikutuksen pitäisi olla mahdollisimman rehellistä ja suoraa. Rehellisyys liittyy johtajien mukaan vahvasti keskinäiseen luottamukseen ja on siten pohjana johtaja-alaisvuorovaikutukselle. Yllätyksiä ei heidän mukaansa pitäisi alaisille aiheuttaa. Rehellisyydellä johtajat kuvaavat sitä, että alaisten täytyy saada tietää organisaatiossa tapahtuvista ja heitä itseään koskevista asioista mahdollisimman pian ja avoimesti ja että kielteisiäkään asioita ei jätetä sanomatta tai valehdella. Erityisesti muutostilanteissa pitäisi heidän mukaansa alaisille kertoa asioista niin ajoissa kuin mahdollista ja mielellään jo etukäteen. Aina se ei kuitenkaan onnistu, vaan kertomista voivat rajoittaa monet eri tekijät, kuten lait tai vaitiolovelvollisuudet esimerkiksi yrityskauppoja tehtäessä. Johtajien mukaan pitäisikin pyrkiä heti muutostilanteen jälkeen lisäämään viestintää ja vuorovaikutusta, kun siihen ei ole enää rajoitteita. Esimerkki kuvaa johtajien näkemyksiä rehellisyyden ja luottamuksen vahvasta yhteydestä johtaja-alaisvuorovaikutuksessa:

”- - mikä on varsin tärkeä tällaisessa työyhteisössä, on tietysti rehellisyys. Että ollaan rehellisiä. Ja rehellisyyteen liittyy vielä sekin, että ei jätetä mainitsematta sellaisia kielteisiä asioita, mitkä pitäisi kertoa ja mainita. Ja kyllähän mä tätä tietysti odotan ja samoinhan kaiken tän pitää pelata molempiin suuntiin. Että munhan pitää olla myöskin rehellinen kaikille ihmisille niissä asioissa, mitä he kysyvät tai mitä viestitään. - - Että jos ei oo rehellinen, niin ei voi olla sitä luottamusta. Että kyllähän tätä tietysti odotan ja varmaan multakin sitä odotetaan.” [H2]

Johtajien mukaan myöskään pieniä muutoksia ei pidä vähätellä, sillä yksittäiselle työntekijälle niillä saattaa olla suuri merkitys. Johtajien lähtökohtana on, että valehtelu ei ole kestävä ratkaisu. Tavoitteen, miksi johtaja viestii, täytyy johtajien mukaan välittyä alaisille, jotta he voivat ymmärtää viestin sisällön oikein. Kuten

esimerkit tuovat esiin, totuudenmukaisuuteen pyrkiminen johtaja-alaisvuorovaikutuksessa ja asioista ajoissa kertominen on johtajien mukaan tärkeää:

”- - ihmisille pitää kertoa heitä koskevat asiat. - - Että vaikka ne itsestä tuntuisi kuinka pieniltä, - - ne pitäisi suunnitteluvaiheessa jo kertoa. - - että ihmiset pääsee pohtimaan niitä. Niistä ilman muuta tulee hirveästi sisäistä kuhinaa yleensä - -” [H6]

”- - Valehdella ei kannata, se tulee aina takaisin. - -” [H8]

Suoruudella johtajat tarkoittavat sitä, että asiat otetaan esille asioina ja niihin pyritään suhtautumaan ilman henkilökohtaista voimakasta tunnereaktiota. Johtajat kuvaavat suhtautumistaan muun muassa niin sanottuna *nothing personal* -asenteena, jonka avulla he pyrkivät selvittämään tilanteita alaisten kanssa. Johtajien mielestä on tärkeää, että alaiselle pystyy perustelemaan erityisesti irtisanomistilanteessa syyt ja tilanteeseen vaikuttavat tekijät. Johtajat korostavat inhimillisyyttä ja ihmisten kunnioittamista johtamisessa. He tuovat myös useaan kertaan esiin, että erityisesti irtisanomistilanteet ovat aina haastavia, eikä niihin ole olemassa valmista toimintaohjetta, jonka mukaan edetä. Johtajat ymmärtävät irtisanomisten vaikutuksen niin yksittäiseen irtisanottavaan henkilöön kuin myös ympärillä työyhteisössä oleviin alaisiinsa ja painottavat, että asioista on pystyttävä puhumaan mahdollisimman avoimesti. Irtisanomistilanteissa johtajat pyrkivät mahdollisimman johdonmukaiseen toimintaan. Keskeistä on, että ihminen säilyttää kasvonsa ja tulee kohdelluksi oikeudenmukaisesti. Johtajien mukaan on tärkeää, että asioista voidaan puhua mahdollisimman suoraan ja avoimesti jopa irtisanomistilanteissa:

”- - musta se avoimuus ja rehellisyys. Ja tavallaan asiat asioina, tällöinen *nothing personal* -asenne, on se ainoa oikea. Että tavallaan perustella ne päätökset ja tosiaan perustella se, että tässä ei oo mitään henkilökohtaista. - - Että meillä ei enää oo semmosta duunia, mitä sä oot tehnyt ja meillä ei myöskään mitään muuta duunia, mitä sä voisit tehdä. Ja onhan ne kovia paikkoja tietysti aina, mutta ei siihen sen parempaa reseptiä oo kuin, että se käydään avoimesti ja rehellisesti läpi.” [H1]

Tutkimustulosten mukaan molemminpuolinen luottamus, luottamuksellisuus ja luottamuksen rakentaminen johtajan ja alaisten välille ovat tärkeitä vuorovaikutuseettisiä periaatteita johtajille, ja ne linkittyvät johtajien puheessa vahvasti avoimuuteen ja rehellisyyteen. Johtajat määrittelevät johtamisen isona kokonaisuutena, jossa luottamus on kaiken perusta. Luottamuksen puuttuminen hankaloittaa johtajien mukaan asioita monella tapaa, eivätkä he halua joutua

valvomaan alaistensa tekemisiä. Johtajien mukaan toimiva yhteistyö, johtaja-alaisvuorovaikutus ja menestys kiteytyvätkin molemminpuoliseen luottamukseen:

”- - Mä lähdän siitä, että mun pitää luottaa näihin omiin välittömiin alaisiini ja tietysti kaikkiin avainhenkilöihin. Ja silloin, kun mä voin näihin luottaa, niin koko elämä on helpompaa ja tekeminen on helpompaa. Ja sitten taas, jos mä en luota, niin en mä oikein näe sitten muuta vaihtoehtoa kuin, että sitten pitää se ihminen vaihtaa. - - Luottamus on vähän semmonen asia, että joko luottaa tai ei luota. Että siinä ei oikein oo semmosta välimaastoa. - - Luottamus on molemminpuolista tietysti. - -” [H2]

Johtajien mukaan luottamus määrittelee sen, miten asiat ja heidän viestinsä tulkitaan alaisten taholta. Viestit tulkitaan heidän mukaansa helposti väärin, jos luottamusta ei ole. Tämän vuoksi johtajat kokevat luottamuksen ja sen rakentamisen hyvin tärkeänä yrityksen toiminnan ja johtaja-alaisvuorovaikutuksen kannalta. Johtajat pyrkivätkin avoimella ja rehellisellä vuorovaikutuskäyttäytymisellä lisäämään luottamusta itsensä ja alaistensa välillä. Luottamusta johtajat rakentavat myös henkilökohtaisilla keskusteluilla ja siten, että ovat kiinnostuneita alaisistaan ja läsnä tai tavoitettavissa, kun alaiset tarvitsevat heitä:

”- - meillä on joka toinen viikko individualit, puoltoista tuntia jokaisen kanssa. Ja siellä totta kai meillä on agendalla bisnesasioita, - - Sitten on niitä asioita, joista me jutellaan. Mikä huolestuttaa, tai onko sulla asioita, joista sä haluaisit keskustella, jotka sua painaa tai joista sä oot huolestunut tai jotka menee hyvin. Ja se on sitten sitä, jolla sitä luottamusta rakennetaan myöskin, että välitetään. Sitten mulla on puhelin auki 24 tuntia, ja kaikki tietää, että mulle voi koska tahansa soittaa. Mä vastaan meileihin heti, jos on asiaa. Että ne on kaikki sellaisia välittämisen merkkejä. Ja mulla on aina aikaa. Jos joku tulee, mulla on mikä tahansa työ kesken, niin mä lopetan sen ja oon kiinnostunut, oon läsnä.” [H3]

Luottamuksella viitataan johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa siihen, että sovituista asioista pidetään puolin ja toisin kiinni. Johtajille on tärkeää, että sellaista ei luvata, mitä ei voida pitää. Jos sovituista joudutaan joustamaan, johtajien mukaan on asiasta ja muutokseen johtaneista syistä mahdollisimman nopeasti kerrottava alaisille. Johtajat kokevat, että alaisilla on oikeus voida luottaa johtajaan ja siihen, että heitä kohdellaan reilusti ja heille kerrotaan asioista ajoissa:

”- - meille suomalaisille on tärkeää se, että tehdään se, mitä luvataan. Että ei luvata mitään, mitä ei voida tehdä. - -” [H6]

Luottamus liittyy vahvasti johtajien puheessa molemminpuoliseen kunnioitukseen, jolla tarkoitetaan niin henkilökohtaista kunnioitusta alaisia kohtaan kuin myös kunnioitusta alaisten ammattitaitoon ja osaamiseen. Johtajat kokevat olevansa osaajien esimiehiä ja kuvaavat alaisiaan yleisjohtajina, oman alansa ekspertteinä ja

oman tehtävänsä asiantuntijoina. Johtajien mukaan heidän täytyy tällöin pyrkiä tukemaan alaisiaan niin, että he pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Johtajilla on myös vahva luottamus siihen, että pääsääntöisesti ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin ja menestyä. Johtajien mukaan ihmisten johtamisessa on tiettyjä samoja asioita, jotka liittyvät esimerkiksi henkilöiden ryhmässä omaksumiin rooleihin. Johtajien mukaan alaisten täytyy saada heiltä tukea, sillä johtajana olemista voidaan pitää niin sanottuna palvelutehtävänä. Esimerkistä ilmenee alaisten osaamiseen kohdistuva kunnioitus ja johtajien kokemukset erilaisista rooleista työyhteisössä:

”- - Mun mielestä tietysti kaikenlaisessa henkilöiden johtamisessa on tietyt samat piirteet, ja ei se siitä tehtävästä tai sen tasosta oo sillä tavalla varsinaisesti riippuvainen - - ihmisten pitää mun mielestä saada itse vastuuta ja ottaa sitä vastuuta. - - kun ihmiset saa vapauden suunnitella ja miettiä sitä tehtävää, niin kaikin puolin organisaatio voi paljon paremmin. Että joka ikisessä tehtävässä on kuitenkin se, että sä olet sen tehtävän asiantuntija ja sun pitää itse myöskin pystyä sitä kehittämään sitä tekemistä. - - Ja sitten kun sä oot osaaajien esimiehenä, niin - - pitää pystyä luottamaan siihen, että ne on sen asian parhaita asiantuntijoita ja ehkä enemmän kysymään hyviä kysymyksiä ja luotaaman sitä syvemmälle. - - Että kyllä kaikkien pitää saada esimiehestä tukea. Että esimiestehtävä on palvelutehtävä. - -” [H5]

Johtajat kokevat, että he ovat vastuussa yrityksen strategian toteutumisesta ja tuovat esiin, että he eivät itse voi olla kaikkien asioiden asiantuntijoita. Tällöin heidän täytyy omasta mielestään pystyä palkkaamaan yritykseen ihmisiä, jotka pystyvät edistämään strategian toteutumista. Johtajat korostavat, että he eivät kuitenkaan voi olla tietämättömiä johtamansa alan sisällöistä, sillä heidän täytyy pystyä ohjaamaan keskustelua kokonaisuuden kannalta merkityksellisiin asioihin ja esittämään kysymyksiä mahdollisista vaihtoehdoista. Johtajat kokevat, että heidän tehtävänä on pikemminkin ohjata alaisiaan kuin pyrkiä sanomaan, kuinka asioita pitäisi tehdä. Johtajien näkemykset omasta roolistaan yrityksessä ja odotuksista johtaja-alaisvuorovaikutuksessa tulevat esiin aineistolainauksessa:

”Niin pääsääntöisestihän ne ihmiset, joita nyt sitten johdetaan, ne on oman alueensa ammattilaisia ja siinä eksperttejä. Että henkilöjohtaminenhan on enemmän sitten tällasta sparraavaa ja ohjaavaa. - - alaisten odotuksia esimiehelle silloin, - - kun puhutaan tällasista asiantuntijaorganisaatioista, niin on aika pitkälle se, että pitää luoda edellytykset henkilölle tehdä se oma työnsä erinomaisesti.” [H7]

Johtajat puhuvat luottamuksellisuudesta ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisesta. Luottamuksellisuudella johtajat viittaavat vaihteluun kahdenkeskisistä keskusteluista ja yksittäisiä henkilöitä koskevista asioista. Myöskään palkkaukseen liittyen ei johtajien mukaan yleisesti keskustella, vaikka esimerkiksi johtoryhmän tasolla

käydään koko organisaation palkkausta koskevia asioita läpi. Luottamuksellisuudesta johtaja-alaisvuorovaikutuksessa johtajat puhuvat seuraavasti:

”- - mulla on tietysti sellasia eettisiä asioita, että jos on kahden henkilön välisiä asioita, niin niitä tuskin sitten jaetaan muiden kesken. Että vaikka joku henkilö nyt sitten, vaikka olisi kotona vaikeata ja hän sitten puhuu esimiehelleen ja avautuu. Niin mun etiikka on sellanen, että en mä sitten muille siitä puhu. - - Ja sitten toinen on kaikki tällaset palkkaukseen liittyvät asiat. Että vaikka me johdossa katsotaan koko konsernin palkkauksia ja noita palkitsemisasi- asioita, niin on tiettyjä palkitsemisasi- asioita johdossa, joista ei sitten keskenään puhuta. - -” [H7]

Luottamuksellisuus linkittyy siis vahvasti inhimillisyyteen johtajien puheessa. Johtajat korostavat, että alaisten täytyy pystyä luottamaan johtajaan niin, että he voivat kertoa henkilökohtaisista asioistaan, jotka vaikuttavat esimerkiksi heidän työsuoriutumiseensa. Johtajat tuovat esiin, että henkilökohtaisissa asioissa alaisen kanssa voidaan sopia, mitä asiasta kerrotaan muille.

Tavoitteena aktiivinen johtaja-alaisvuorovaikutus ja dialogi

Tutkimustulosten perusteella johtajat pyrkivät vahvasti johtamisessaan keskustelevuuteen ja vuorovaikutukseen, joita voidaankin pitää johtajien keskeisenä vuorovaikutuseettisenä periaatteena. Johtajat kokevat, että heidän tehtävänsä toimitusjohtajana on viestiä ja olla vuorovaikutuksessa alaiensa kanssa, innostaa ja saada heidät tekemään asioita. Johtajien mukaan tarkoituksena on saada ihmiset ymmärtämään kokonaisuus, missä ja mihin ollaan menossa ja miten nämä asiat liittyvät yksittäisiin alaisiin ja heidän työhönsä. Johtajat kuvaavat rooliaan siten, että heidän tehtävänä on kertoa yrityksen tarinaa ja välittää sitä kautta yrityksen arvoja alaisille. Keskeistä on, että yrityksen tarinan on oltava mielenkiintoinen alaisten keskuudessa, jotta he kokevat yrityksessä työskentelyn motivoivana. Valta-asemaa ei johtajien mukaan haluta korostaa, vaan tietoa pyritään jakamaan molemminpuolisen vuorovaikutussuhteen aikaansaamiseksi johtajan ja alaisten välillä. Seuraavassa johtaja kuvaa johtamista vuorovaikutuksena ja ihmisten innostamisena:

”- - Tän tyyppisessä duunissa on se, että sä et tee oikein mitään muuta, kuin puhut ihmisten kanssa, puhut isommille ihmisjoukoille, tapaat one on one -ihmisiä, ja kerrot käytännössä sun tarinaa. Sehän on käytännössä de facto, se on sitä johtamista. - - kirkastaa kuva, saada ihmiset innostumaan ja saada ihmiset tekemään asioita. Sehän on johtamisen tavallaan se syvin olemus. [- -] Pitää pystyä yksinkertaistamaan kuva niin, että ihmiset ymmärtää, että missä tilanteessa ollaan, mihin halutaan mennä. Se kuva, mihin halutaan mennä, pitää olla sen yksilön kannalta mielenkiintoinen, innostava ja sitten hänen pitää ymmärtää, miten se heihin liittyy, mitä heidän pitää voida tehdä. - -” [H8]

Johtajat korostavat valmiutta keskustella, käydä yhdessä läpi asioita ja kuunnella mielipiteitä. Johtajat kertovat pyrkivänsä vuorovaikutteiseen johtamiseen, joka korostaa luottamusta ja kysymistä. Keskeistä johtajien mukaan ylipäätään onkin puhumisen sijaan kuunnella alaisia ja vastauksien antamisen sijaan kysyä enemmän. Ymmärryksen varmistaminen on johtajien mukaan erityisen tärkeää, sillä muuten alaisille voi syntyä hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mitä esimerkiksi sovittiin tai päätettiin. Väärinymmärrysten välttämiseksi johtajat pyrkivät siihen, että asioihin tartutaan ja yhdessä kerrataan sovittuja asioita. Myös tiedon lisääminen keskustelun avulla johtajien mukaan yleensä vähentää ristiriitoja tai eriäviä näkemyksiä. Esimerkki kuvaa johtajan tapaa jäsentää johtamistaan ja luoda ja pitää yllä keskustelua alaiensa kanssa:

”- - mun johtamisajatusmalli on ihmisiä kunnioittava. Meillä johtamismallina tavallaan lähdetään hyvin vahvasta managementista. Eli tulosjohtaminen on se ensimmäinen, - - Sitten me ollaan menty sinne leadership-puolelle. - - coaching, eli vuorovaikutteinen johtaminen on tavallaan se seuraava, [- -] tarkoittaa sitä, että jotta saadaan ihmisistä energiaa ja asioita ilmi, se lähtee ensin sen luottamuksen rakentamisesta. Että eletään hetki sen ihmisen kanssa ja lähdetään tavallaan kysymysten kanssa. - - ei pitäisi kertoa, vaan pitäisi kysyä. Ja sitä kautta me uskotaan, että me saadaan ihmisen se energia ja ihmisten ideat ja oivallukset käyttöön paremmin. - -” [H3]

Johtajat kuvaavat organisaatio- ja palaverikulttuurin muistuttavan nykyään yhä enemmän niin sanottua ruotsalaistyyliä tai -mallia, jossa heidän mukaansa kysytään paljon ihmisten mielipiteitä, keskustellaan ja päätetään yhdessä asioista. Johtajien mukaan kyseisessä johtamistavassa on omat hyvät puolensa, kuten vähäisempi hierarkkisuus ja välittömyys, mitä johtajat johtaja-alaisvuorovaikutuksessa tavoittelevat ja mihin he erityisesti palavereissa pyrkivät. Keskeistä johtajien mukaan on, että yhdessä keskustellaan, kuullaan kaikkien ajatuksia ja yhdessä päätetään, mitä tehdään ja miten edetään, jolloin kaikki myös toimivat päätetyn mukaisesti. Toisaalta johtajat kritisoivat sitä, että niin sanotussa ruotsalaismallissa asioista keskustellaan liian pitkään, eikä välttämättä saada tehtyä päätöksiä. Suomalaisessa organisaatio-kulttuurissa on heidän mukaansa puolestaan totuttu tekemään liian nopeita päätöksiä, jolloin halutun asian toteuttaminen vaatii suurempia ponnisteluja ja enemmän aikaa, kun ihmiset eivät ole kokeneet saaneensa sanoa mielipidettään asiasta. Johtajien mukaan keskeistä olisikin pyrkiä löytämään tasapaino keskustelun, kysymisen ja päätösten tekemisen välillä. Esimerkki kuvaa johtajan näkemyksiä ja kokemuksia ruotsalaisesta kulttuurista ja keskusteleavuudesta oman johtamisensa näkökulmasta:

”- - ruotsalaisessa kulttuurissa on mun mielestä aika paljon hyvää. Ne diskuteeraa liian pitkään, mutta tavallaan se on mallina hyvä, että ensin diskuteerataan ja sitten päätetään ja sitten kaikki toteuttaa. Että se on Suomessa musta ehkä se ongelma, että liian nopeasti tehdään se päätös. Liian vähän keskustellaan ja liian nopeasti päätetään, jolloin sinne jää kytämään tavallaan semmosia, että tuntuu osasta, että oli väärä päätös, että olisi pitänyt tehdä toisin ja ne tekee sitten toisin. - -” [H1]

Johtajat käyttävät käsitettä dialogi kuvaamaan pyrkimystä vuorovaikutukseen ja mielipiteiden ja ajatusten vaihtoon koko organisaation tasolla. Dialogilla he viittaavat keskusteluun erityisesti johdon ja alaisten välillä, mutta myös yrityksen ja asiakkaiden välillä. Dialogin avulla on tarkoitus saada tärkeitä niin sanottuja hiljaisia signaaleja kuuluviin alaisten taholta. Hiljaisilla signaaleilla johtajat viittaavat moniin arjen käytännön asioihin, joista yrityksen johto ei välttämättä ole tietoinen. Dialogin aikaansaamiseksi on muun muassa kehitetty dialogi-kahvila-toimintamallia, jossa toimitusjohtaja menee toisen johdon edustajan kanssa eri maihin organisaation toimipisteisiin tapaamaan työntekijöitä. Yhteisessä tapaamisessa työntekijät on kutsuttu koolle 15—35 hengen ryhminä ja tarkoituksena on käydä vapaata keskustelua. Esimerkissä johtaja kuvaa dialogi-kahvila-toimintamallia ja dialogin merkitystä johtaja-alaisvuorovaikutuksessa:

”- - että se vuorovaikutus tai keskustelu on molempiin suuntiin. - - Se olisi hirveän hyvä. Koska silloin tietysti saisi niitä heikkoja signaaleita just markkinoilta. Ja saisi sitä fiilistä, että missä mennään. Kun johto on sen verran etäällä kuitenkin siitä käytännön elämästä. Että jos ei se toimi toiseen suuntaan, että jos ei sieltä tule tavallaan kentältä tietoa johtoon päin. Niin sitten johto nopeasti kyllä tipahtaa keltasta helposti, että missä mennään oikeasti. [- -] Koska harvoin ihmiset tulee kertomaan varta vasten ylimmälle johdolle semmosia asioita, mistä ylin johto voisi kuitenkin olla kiinnostunut. - - siihen myös tähdätään tällä dialogi-kahvila-systeemillä - -” [H1]

Yrityksissä on pyritty saamaan vuorovaikutusta ja luottamusta enemmän johdon ja alaisten välillä aikaiseksi toimitusjohtajan ja muiden johdon henkilöiden jalkautumisella organisaatioon ja esimerkiksi osallistumalla tiimien palavereihin. Kyseisissä palaverissa on tietyn mallin mukaan arvioitu yhdessä keskustellen asioiden toimivuutta yrityksessä. Keskeisintä on ollut poistaa ajatus niin sanotusta mikromanageerauksesta tai ohjohtamisesta, joilla johtajat viittaavat siihen, että he menisivät suoraan johtamaan organisaatiossa alemmalla tasolla olevien esimiesten alaisia tai tiimejä. Kokeilujen onnistumiseen liittyvistä epäilyistä huolimatta niin johdon kuin alaisten kokemukset ovat olleet positiivisia ja avartaneet johtajien näkemyksiä. Toimintamallit ovat vahvistaneet yrityksen sisäistä luottamusta ja osoittaneet alaisille konkreettisesti johdon sitoutumista. Eräs johtaja kuvaa, kuinka

hän tiimipalaveriin osallistuessaan konkreettisesti havaitsi keskusteluiden merkityksen ja työntekijöiden arvostuksen määrän:

”- - Nyt me ollaan oltu tekee niitä johtoryhmän jäsenten vetäminä joka tiimissä. - - näkisit kuule sen keskustelun tason ja sen arvostuksen ja sen luottamuksen mikä tulee, että nää oikeasti on sanojensa takana nää ihmiset, tää johto. - - Kun ennen me ajateltiin niin, että me ei haluta ohijohtaa. - - Nyt me ollaan muutettu sitä, eli nyt se esimies on mukana, mutta me tavallaan tän keskustelurungon kautta käydään vahvoja keskusteluja ja sieltä tulee myöskin sitä yhtiötason luottamusta siihen, että tässä halutaan puhalttaa yhteen henkeen. [- -] Se on jännä kuule, että miten paljon tätä työtä joutuu tekee tavallaan, että ihmiset uskoo oikeasti, että tässä ollaan tosissaan. - - tässä asemassa kohtaa sen, että kun on kauhean yksin. Ja sitten, kun kuuntelee ihmisiä, että nyt mä en oo saanut ollenkaan sitä ajatusta, mitä me pyritään tekee, niille eteenpäin. Ja nyt tää meidän (mallin nimi)-malli tuo siihen ihan uuden särmän.” [H3]

Alaiset ovat kokeneet positiivisena sen, että johto tulee heidän kanssaan keskustelemaan. Johtajat korostavatkin, että johtaa ei voi vain kulmahuoneesta tai tietokoneen takaa. Tällä he tarkoittavat sitä, että johtajana heidän on oltava valmiita kasvotusten vastaamaan alaistensa kysymyksiin ja pystyttävä kohtaamaan heidät ikävienkin asioiden jälkeen. Erityisesti suurten organisaatiomuutosten ja irtisanomisten jälkeen johtajat ovat kokeneet hyväksi ja velvollisuudekseen mennä alaisten pariin ja kuunnella, mitä heillä on sanottavana. Alaiset ovat osoittaneet keskusteluissa myös kriittisyyttä, mikä suurten muutosten jälkeen on ollut johtajien mukaan odotettavaa. Seuraavassa johtaja kuvaa kokemuksiaan dialogin käymisestä ja kasvokkain tapahtuvan johtaja-alaisvuorovaikutuksen merkityksestä:

”- - ollaan muutettu näitä rakenteita muutenkin ja vähennetty porukkaa, niin ne on ollut tietysti silleen järkytyksiä osalle porukasta, että on tämmösiä näinkin isoja vähennyksiä tehty ja käyty yt-neuvotteluita. Mutta sitten taas sen jälkeen me ollaan yritetty lisätä sitä kanssakäymistä [- -] näkee, että jengi on hirveän sitoutunut tähän yritykseen. Että kun täällä on aika pitkiä työsuhteita, että suhtautuvat positiivisesti tähän firmaan. - - Ja sitten on kriittisiäkin äänenpajonoja totta kai, että onko näin paljon ollut tarve leikata ja näin. Mutta että ne on just sitä keskustelua, mitä me haluttiinkin tavallaan käydä. - - Niin tavallaan mennä kuuntelemaan sitä sinne ja juttelemaan niistä sen sijaan, että vaan eristädyttäisiin johonkin ja annettaisiin niiden hautoa niitä keskenään. [- -] Keskustelemalla näitä asioita yleensä parhaiten kehittää kyllä.” [H1]

Tutkimustulosten mukaan johtajat pyrkivät luomaan koko organisaation tasolla mahdollisimman epähierarkkista ja välitöntä yrityskulttuuria, jossa asiat uskalletaan tuoda esiin ja niistä voidaan yhdessä keskustella. Keskusteleavuus korostuu niin erilaisten näkemysten yhteensovittamisessa, asioista päättämisessä kuin myös yhteisten tavoitteiden luomisessa. Johtajat painottavat, että he eivät voi käyttää valtaansa väärin ja niin sanotusti kävellä alaistensa yli esimerkiksi päätöksentekotilanteissa. Johtajien mukaan on tärkeää ajatella pidemmälle ja tiedostaa se, että heidän toimintansa on oltava rakentavaa. Johtajat kokevat, että

vuorovaikutus heidän ja alaisten välillä on välitöntä ja epähierarkkista ja että ihmisillä yrityksessä on pikemminkin erilaisia rooleja kuin, että he olisivat alaisia. Aineistolainauksesta ilmenee johtajien pyrkimys mahdollisimman vähäiseen hierarkiaan ja rakentavaan vuorovaikutukseen alaistensa kanssa:

”- Ja sitten meidän täytyy vaan niin kauan keskustella ja käydä läpi sitä asiaa, että meillä on yhteinen näkemys. Että ei se käy niin, että vaikka mä oon esimiesasemassa, että mä kävelisin hänen ylitsensä. Koska sitten hän ei tyytyväisin mielin tee sitä työtä. Ja sitten on aina riski, että hän lähtee pois. - - Että eri mieltä saa olla ja pitää olla, - - Mutta sen pitää olla hirveän rakentavaa koko ajan. Esimieheltä sen pitää olla erityisen rakentavaa. - - Esimiehen pitää olla aina varovaisempi kuin sen alaisen, koska se esimies on ylemmässä asemassa, niin se tulee helposti liian lujaa sitten.” [H6]

Johtajien mukaan heidän täytyy olla herkkiä havainnoimaan ja arvioimaan omaa toimintaansa ja johtamistaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Johtajat edellyttävät itseltään inhimillisyyttä johtamisessa, ja he kokevat olevansa ihmisiä siinä missä heidän alaisiensakin ovat. Toisaalta korostuu johtajan vastuu ja erilainen rooli esimerkiksi tunteiden kohdalla. Johtajat kokevat, että tunteita voi näyttää, mutta he eivät saa olla niin sanotusti tunteiden vietävänä. Keskeisenä lähtökohtana on, että johtajan on oltava aina korrekti ja pystyttävä säilyttämään uskottavuus. Avoimen konfliktin syntyminen pitäisi heidän mukaansa pyrkiä välttämään keskustelemalla. Erityisesti kansainvälisessä ympäristössä johtaja ei saisi osoittaa ärtymystä tai korottaa ääntään. Kuten esimerkeistä ilmenee, johtajat edellyttävät itseltään, että he pystyvät hallitsemaan tunteensa alaisten tunteiden purkauksista huolimatta:

”- Pitää pystyä olemaan korrekti, vaikka olisi kuinka hankala tai vaikea tai tunteenomainen asia. Niin silloin, jos sä olet seniori-ihminen organisaatiossa ja sä viestit, niin tunteita voi käyttää, mutta sä et voi olla tunteiden vietävänä. Eli koska silloin sun pitää pystyä säilyttämään aina joka tilanteessa uskottavuus. Koska jos et sä säilytä uskottavuutta, sitten on hirveän vaikea toimii johtajana. - -” [H8]

”- - minkä oppii täällä kansainvälisessä ympäristössä, on se, että esimies ei juuri korota ääntään. - - Ja ei näytetä suuttumusta. Että pitää pukea se ärtymys sitten siihen, että ollaan eri mieltä - - Niin semmosta avointa konfliktia ei yleensä suosita. Että se vaan lukitsee itse sen tilanteen ja vaan aikaansaa sen, että vastustajakin kaivautuu sinne poteroihin, että sitä on sitten vaikea sitä tilannetta avata. - -” [H6]

Tutkimustulosten mukaan pyrkimys eteenpäin katsovaan, positiiviseen ja kannustavaan lähestymistapaan ja ilmapiiriin yrityksessä on johtajien mukaan tärkeää. Virheistä ei johtajien mukaan pitäisi rankaista, eikä niiden takia pitäisi jäädä pitkäksi aikaa paikalleen. Johtajat pyrkivätkin luomaan virheitä sallivaa yrityskulttuuria, jossa virheistä otetaan opiksi. Suuttuminen tai pelolla johtaminen

eivät heidän mukaansa ole johtamismenetelmiä, eikä alaisia tulisi nöyryyttää, loukata tai lannistaa. Negatiivista tai ohjaavaa palautetta annetaan johtajien mukaan kahden kesken, kun taas positiivista palautetta voidaan, ja mielellään pitäisikin, antaa muiden kuullen. Johtajat tuovat myös esiin, että heidänkin olisi välillä hyvä itse myöntää tehneensä virheitä. Johtajien mukaan asioita pitääkin pystyä käymään läpi:

”Ja mun mielestä virheistä ei pidä ampua eikä sillä lailla lyödä, nujertaa maahan. Mutta läpi niitä pitää käydä, ettei niitä samoja virheitä tehtäisi toistuvasti. Että niistä pitäisi ottaa opiksi. [- -] Ylipäänsä se, että se viestintä pitäisi olla sillä lailla kuitenkin aika positiivista, suoraa, oli se sitten hyvää tai huonoa, ja semmosta eteenpäin pyrkivää. - -” [H4]

Johtajat korostavat onnistumisten esiin nostamista ja julkisen tunnustuksen antamista alaisille niin yksilö- kuin tiimitasolla. Palkitsemisjärjestelyt ovat johtajien mukaan hyviä, mutta julkisen tunnustuksen antamisella on myös suuri merkitys alaisille. Johtajat korostavat, että positiivisen palautteen antamisella on jopa negatiivista palautetta suurempi vaikutus ja positiivista palautetta pitäisikin pyrkiä antamaan enemmän. Positiivisen palautteen antamisen ja onnistumisten esiin nostamisen merkitys tulevat esiin johtajien kokemusten kautta seuraavissa esimerkeissä:

”- - No tietysti tällasia ihan perusasioita on se, että jos haluaa sitten jotakin ihmistä niin kuin henkilökohtaisesti ohjata, niin sitä ei ehkä oo hyvä tehdä porukan keskellä. Että kyllä positiivista palautetta on tietysti hyväkin antaa porukan kesken. - - Mutta sellanen vähän negatiivissävytteinen palaute ja sparraus, niin sitä on parempi antaa kahden kesken. Mun etiikka toimii sillä tavoin.” [H7]

”- - onnistumisten esiin nostaminen on tärkeätä. - - ne voi olla hyvinkin pieniä asioita. Sitten ne voi olla hyvin suuria asioita - - Että nostetaan esille yksilöonnistumisia, onnistumisia tiiminä. - - Ja sillä on paljon suurempi vaikutus, kuin että aina nostettaisiin ihmisten palkkaa, sillä julkisella tunnustuksella. [- -] kehumisen vaikutusta ei pidä koskaan aliarvioida. Sillä on suuri vaikutus, ihan hirveän suuri ohjaava vaikutus.” [H6]

Myös sisäisen kilpailun tai valtataisteluiden ja epäonnistumisten puimisen sijaan pitäisi johtajien mukaan keskittyä yhteiseen päämäärään ja ymmärryksen varmistamiseen yrityksessä. Keskeistä on, että pyritään estämään niin sanottujen kuppikuntien syntyminen erityisesti johtoryhmän sisällä, jotta vuorovaikutus olisi mahdollisimman onnistunutta ja tarvittavia korjausliikkeitä voidaan tehdä riittävän ajoissa. Aineistolainaus kuvaa, kuinka johtamisessa on johtajien mukaan tärkeää saada kanavoitua ihmisten voimavarat oikeaan tekemiseen koko organisaation tasolla ja saada innostuksen kautta luotua menestystä:

”Missä tahansa johtamisessahan on kysymys siitä, mitenkä saa sitä ihmisissä olevaa voimavaroja ja energiaa suunnattua yhteiseen tekemiseen ja oikeaan suuntaan. - - Että on tällainen menestyksen kierre, että ihmisten täytyy innostua omista tehtävistään ja

ympäristöstään ja mitä tapahtuu. Ja kun niistä asioista innostuu, niin sitten innostuu niitä kehittämäänsäkin. - - niin sitten kokee onnistumisen tunnetta ja onnistumisen tunne taas lisää tietysti omalta osaltaan innostumista. - - ” [H2]

Tutkimustulosten mukaan yhtenäisen organisaatiokulttuurin merkitys on johtajille johtaja-alaisvuorovaikutuksen näkökulmasta suuri. Yhtenäiseen yrityskulttuuriin pyrkiminen on johtajien mukaan tärkeää, jotta yritys voi menestyä paremmin. Tähän tarvitaan heidän mukaansa halua yhdessä pitkäjänteisesti viedä eteenpäin ja kehittää yrityskulttuuria siten, että siitä saadaan muodostettua yrityksen kilpailuetu. Johtajat korostavat työssä viihtymisen merkitystä, yrityskulttuurin tärkeyttä ja sitä, että työntekijät jakavat yrityksen arvomaailman:

”- - yrityksellä on se etuoikeus, että se voi valita kulttuurinsa ja siihen sopivat ihmiset. Ja jos se siinä onnistuu, niin silloin asiat on hyvin. Silloin on omaleimainen kulttuuri, joka on valittu kulttuuri, eikä vahingossa syntynyt. - - Sellainen porukka, että ne tykkää tästä kulttuurista ja ne aidosti viihtyy.” [H10]

”- - kyllähän lopputulos on aina parempi, mitä paremmin tää kyseinen ihminen työssään viihtyy ja jakaa sen työn arvomaailman ja ajatukset oman arvomaailmansa kanssa. Niin sitä paremminhan se työnantajakin siinä pärjää. - -” [H2]

Johtajien mukaan töissä voi ja pitää olla mukavaa, vaikka töitä tehtäisiin tosissaan ja hyvin. Yhtenäisen yrityskulttuurin on johtajien mukaan oltava yhteinen asia.

Korkea bisnesmoraali, johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus – johtaja arvojen välittäjänä ja roolimallina

Tutkimustulosten perusteella johtajille on tärkeää korkean bisnesmoraalin noudattaminen ja eettinen toiminta alaisiaan kohtaan. Korkealla bisnesmoraalilla johtajat viittaavat muun muassa omaan etiikkaansa ja moraaliansa, joiden pohjalta he tekevät päätöksiä ja arvioivat ratkaisuja työssään. Johtajien mukaan heidän toimintansa on kestettävä päivänvalo ja kriittinen tarkastelu, jopa vuosienkin päästä uudestaan. Päätösten on heidän mukaansa oltava oikeudenmukaisia kaikille alaisille ja ymmärrettävästi perusteltavissa, vaikka kaikkia asioita ei voitaisikaan jakaa. Johtajat tuovat esiin, että toisen ihmisen etu ei voi mennä toisen edelle, eikä yksittäisen ihmisen etu voi mennä organisaation edelle. Tällöin johtajalta vaaditaan kykyä hahmottaa kokonaiskuva ja sen mukaan tehdä päätöksiä, jotka ovat organisaation kannalta hyviä. Korkea bisnesmoraali on yhteydessä myös vastuun

ottamiseen ja kantamiseen, organisaatiokulttuuriin ja organisaation kunnioituksen saavuttamiseen. Julkisuudessa negatiivista uutisointia aiheuttaneet yritysmaailman johtajien toimintatavat ovat johtajien mukaan esimerkkejä siitä, millaista käyttäytymistä he eivät itse pidä eettisesti kestäväenä. Seuraava aineistolainaus kuvaa johtajan näkemyksiä korkeasta bisnesmoraalista ja arvomaailmastaan:

”- Sitten on yrityksen arvomaailma olemassa. - - Ja pääsääntöisesti mun täytyy ajatella niin, että loppukädessä, jos on vaikea valinta, niin miettiä se, että onko tää oikeudenmukainen tää päätös, minkä mä nyt teen, katsoen eri puolilta. Ja onko tää semmonen, jonka kanssa voi elää, että jos joku tän ottaa esiin vaikka kolmen vuoden kuluttua, niin kestääkö tää sen arvomaailman ja sen läpimenon. Ja aina täytyy toimia niin, että se kestää sen. Eli mikään bisnes tai henkilökohtainen tai jonkun ihmisen etu ei voi mennä sen edelle silloin, kun rakennetaan oikeasti hyviä yhtiöitä.” [H3]

Johtajat tuovat esiin yritysjohdon velvollisuuden nähdä riittävän pitkälle tulevaisuuteen, ennustaa toiminnan etenemistä ja kykyä tehdä päätöksiä riittävän ajoissa, jotta voidaan estää tai ainakin minimoida yritykseen ja sen henkilöstöön kohdistuvat negatiiviset seuraukset. Johtajat korostavat velvollisuuttaan puuttua asioihin. Tällaisia voivat olla niin yksittäistä henkilöä koskevat negatiiviset asiat kuin koko yritystä koskevat suuremmat ratkaisut. Keskeistä on, että ongelmiin pyritään tarttumaan mahdollisimman nopeasti ja ajoissa tekemään korjausliikkeitä. Johtajien mukaan on valitettavan yleistä, että yritysjohdossa ei riittävän ajoissa reagoida, vaan ajetaan niin sanotusti täysillä valoilla seinään:

”- sitähan voi aina väittää, että maailma muuttuu ja sen takia. Mutta yhtä hyvin voi sanoa, että johto ei huomannut, kun maailma muuttuu. - - Ehkä nyt ei oo mahdollisuutta välttää, mutta ainakin pitäisi olla riittävän pitkät valot, että ymmärtää, mihin maailma on menossa, ymmärtää trendit, niin sitten pystyy tekemään päätöksiä riittävän ajoissa. Että sitten ne negatiiviset vaikutukset organisaation ihmisiin ehkä jää sitten kevyemmiksi kuin sillä lailla, että tekee niitä asioita vasta sitten, kun on pakko ja vähän myöhässä ja markkinapakotteista johtuen.” [H7]

Johtajien mukaan oman etiikan noudattaminen on tärkeää. Johtajat tuovat esiin, että heidän tekemänsä valinnat ovat yhteydessä heidän arvomaailmaansa ja heijastavat arvoja alaisille. Johtajat korostavat tasapuolisuutta, reiluuutta ja oikeudenmukaisuutta alaistensa kohtelussa. Tällä he tarkoittavat esimerkiksi sitä, että yrityksessä vallitsee tietyt yhteisesti sovitut ja kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt, jotka koskevat kaikkia yrityksessä työskenteleviä henkilöitä ja joita noudatetaan maasta ja yrityksen toimipisteen sijainnista riippumatta. Johtajat painottavat, että yksittäisille työntekijöille ei voida antaa erivapauksia ja että samantasoisilta työntekijöiltä odotetaan samanlaista työpanosta. Johtajien mukaan heidän täytyy pystyä ajattelemaan kokonaisuuden kannalta, vaikka ymmärtävätkin, että yksittäinen alainen

voi katsoa asiaa vain omasta näkökulmastaan. Johtajat edellyttävät itseltään, että heidän täytyy pystyä perustelemaan toimintatavat tai päätökset, joissa joku alaisista kokee tullessa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Tällaisia tilanteita saattaa heidän mukaansa syntyä esimerkiksi yrityksessä samalla tasolla työskentelevien henkilöiden palkkauksesta tai palkitsemisasiosta. Esimerkki tuo esiin johtajan näkemyksiä yhteisten pelisääntöjen merkityksestä ja alaisten reilusta kohtelusta:

”- - Ja sitten on tietysti kansainvälisessä kaupassa globaalisti nämä kaikki lahjonta-asiat. Niissä pitää olla tietty etiikka firmassa, että nämä asiat tehdään sillä lailla, kuin on sovittu. Ja palkitsemisen pitää kestää kriittisen tarkastelun. - - että on tietyt periaatteet, miten palkitaan. Niin se pitää päteä läpi koko maailman. [- -] että kaikilla henkilöillä on samat säännöt. - - ne pitää olla ymmärrettäviä. - - Ettei niin sanottu viidakon laki vallitse, että se kuka huutaa eniten, niin saa. Tietystihän siihen tulee aina tällaisia portaita, mutta se pitää olla jollain lailla selitettävissä ne palkkaerot. - -” [H7]

Tutkimustulosten perusteella johtajien toiminnassa korostuu yrityksen arvomaailma ja arvot. Johtajien mukaan yrityksen arvot pitää olla sisäistetty, jotta voi toimia johtajana uskottavasti ja johdonmukaisesti. Heidän mukaansa johtajan oma arvomaailma ja yrityksen arvot eivät myöskään voi olla ristiriidassa keskenään. Johtajat kokevat olevansa roolimalleja alaisilleen ja pitävät merkittävänä asiana sitä, että he toimintansa ja käyttäytymisensä avulla tuovat näkyviin ja vahvistavat yrityksen arvoja yrityksen arjessa. Aineistolainaus kuvaa johtajan käsityksiä ja kokemuksia oman arvomaailman ja arvojen välittämisestä organisaatiossaan:

”No se on mulle ainakin itselle semmonen hirveän tärkeä asia. - - Että siinä on näe eettiset ja moraaliset puolet myös otettu huomioon. Että on esimerkkinä siinä omassa toiminnassaan. Ja myöskin se ihmisten arvostus sinänsä ja kaikkien mielipiteiden kunnioittaminen, vaikka kaikkien mukaan ei voida sitten edetä. - - Ja yrityksen arvomaailma ja näkykö se mitenkään siellä, että onko se vaan power point -esitys tuolla. Mutta sillä ei oo mitään merkitystä siellä arjessa. - - Ja mä luulen, että se on yhä tärkeämpää työyhteisössä, että ne arvot jotenkin kohtaa. Koska on hirveän vaikea olla töissä yrityksessä, jos siinä on kauhean iso ristiriita. - -” [H5]

Johtajien mukaan on tärkeää olla tietoinen siitä, millaisia arvoja omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään välittää ja löytää oma tyyliensä johtajana. Johtajana toimiminen vaatii johtajien mukaan rohkeutta erityisesti vaikeiden tilanteiden kohdalla, ja heidän on tiedostettava, että sanomatta tai asiaan puuttumatta jättäminenkin on viesti. Johtajien on pystyttävä kriittisesti arvioimaan sitä, että heidän sanallinen viestintänsä ja toiminta eivät ole ristiriidassa keskenään. Johtajat korostavat, että alaisille syntyy aina jonkinlainen kuva siitä, minkälainen johtaja on kyseessä. Johtajien mukaan heillä on myös suuri vastuu siinä, millaista esimerkkiä he esimiehille näyttävät, jotta haluttu käyttäytyminen ja toiminta siirtyvät organisaatiossa alemmille tasoille.

Seuraavassa johtajat kuvaavat omaa toimintaansa roolimallina ja esimiesten merkitystä esimerkkinä toimimisessa organisaation alemmilla tasoilla:

”- - yhtiöllä on eettiset säännöt, meillä on arvomaailma, josta me puhutaan paljon. - - meidän perustoiminnan ja käyttäytymisen pelisääntöjä. Sen päälle meillä on tietysti code of conduct, eli se tapa, millä meidän pitäisi käyttäytyä. - - Mutta sen päälle meillä on se henkilökohtainen eli miten mä käyttäydyn, miten mä puhun niistä asioista - - Ja ne on sitten niitä asioita, joilla mä pyrin vaikuttaa sen oman johtamiskäyttäytymisen lisäksi. [- -] ne on tosi isot ne ristiriidat, tai ne ristiin vedot sitten, että jos joku esimies toimii tavallaan toisin. Niin se tulee vaan organisaatiosta aika nopeasti ilmi.” [H3]

”- - että esimerkiksi vaikeiden tilanteiden esiin ottaminen, niin kyllähän niitä esimiehet usein lakaisee maton alle, ja toivoo, että ne johonkin katoaa. Ja silloin tekee usein, paitsi sille toiselle ihmiselle, myös koko työyhteisölle hallaa, - - Että monesti semmoset asiat, mistä ei puhuta, voi olla pahempiakin asioita ja aiheuttaa monenlaista estettä siellä tai ajatusta siitä, että mikä tän henkilön johtamistapa on. - - vastaako se sitä, mitä itse haluaisi viestiä. - -” [H5]

Tutkimustulosten mukaan johtajat ymmärtävät johtamisen tärkeyden koko työyhteisön ja tuloksellisuuden kannalta ja haluavat kehittää johtamistaan ja johtajalalaisvuorovaikutusta. Johtajat korostavat, että he haluavat saada palautetta alaisiltaan ja että heillä pitäisi olla aikaa alaisilleen. Johtajien mukaan on tärkeää tutustua alaisiinsa, ja he pitävät merkittävänä epävirallisia tapahtumia ja tilaisuuksia, joissa on mahdollista keskustella useampien alaisten kanssa vapaamuotoisesti. Johtajat puhuvatkin kehityspäivistä ja työhyvinvointipäivistä ja tuovat esiin, että tällaiset epäviralliset tilaisuudet tarjoavat luonnollisen tavan niin johtajalle kuin alaisille olla oma itsensä ilman organisaatiohierarkian muodostamia rooleja. Johtajien mukaan erityisesti johtoryhmätasolla toinen toisensa tunteminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman toimivaa. Seuraavassa kiteytyvät johtajan ajatukset johtamisen ja alaisiin tutustumisen tärkeydestä toimivan yhteistyön näkökulmasta:

”- - yks mun keskeinen johtamisperiaate, tai ei periaate, mutta käytäntö, että kun meillä on tiimi ja meillä on monen ikäisiä ihmisiä - - kun me ollaan työyhteisössä yhdessä roolissa, niin sitten meillä pitää olla kaksi kertaa vuodessa vähintään joku semmonen retkipäivä. Me puhutaan kehityspäivästä. Ei me mitään kehitytä, me virkistytään siellä. - - Meillä pitää olla niin, että tää työrooli on yksi. - - Ja sitten mä puhun, että ne on päiviä, jolloin me ollaan ihmisiksi, eli me mennään tekemään asioita, että mulle ei oo turvaa siitä esimiehen roolista yhtään. - - Eli tavallaan pitää olla semmoisia tilanteita, joissa niiden ihmisten muut ominaisuudet tulee esiin. - - Että se pitää olla tasa-arvosta. Että vaikka ne on mun tiimissä normaalisti, niin ne on kuitenkin ihmisiä. - - ” [H6]

Johtajat kokevat tärkeäksi, että johtajana heillä on yksi rooli, eikä tilanteessa vaihtelevia rooleja tai käyttäytymistä. Johtajien mukaan tärkeää johtajalalaisvuorovaikutuksessa onkin juuri johdonmukaisuus ja ennustettavuus heidän omassa toiminnassaan, jotta alaisten ei tarvitse arvuutella, millä tuulella johtaja

milloinkin on. Johdonmukaisuus linkittyy myös alaisten tasapuoliseen kohteluun ja siihen, että alaiset voivat luottaa johtajaan niin, että uskaltavat tulla kertomaan hänelle asioista mahdollisimman ajoissa. Johtajien puheessa korostuu aitous ja luonnollisuus ja kyky havainnoida ympärillä olevia ihmisiä, jotta he voivat kehittää johtamistaan. Johtajien mukaan he tekevät työtänsä vahvasti omalla persoonallaan. Erityisesti haastavissa tilanteissa, kuten irtisanomistilanteissa, korostuu johtajan aitouden merkitys ja rohkeus olla oma itsensä. Esimerkissä johtaja tarkastelee rooliaan johtaja-alaisvuorovaikutuksessa:

”- - musta vaan se, että sulla pitäisi olla aika rehellisesti se yksi oikea rooli, mikä sulla on. Että sä oot oma itsesi. Että ei hirveästi semmosia keinotekoisia roolituksia tai tilanteen mukaan vaihtuvaa käyttäytymistä, joka on sitten organisaatiolle tosi paha. - - Että aitous ja se semmonen tavallaan luonnollisuus ja se, että tunteet tietysti sillä tavalla mukana. Että jos on henkilöstön vähennyksiä ja kovia paikkoja, niin pitää ymmärtää sitten niiden ihmisten kannalta kanssa. Että pitää tavallaan olla sitten valmis olemaan siinä niiden ihmisten kanssa, eikä eristäytyä ja tavallaan paeta sitten siitä tilanteesta. - -” [H1]

Johdonmukaisuus käyttäytymisessä ei tarkoita sitä, että johtajat käyttäytyisivät aina samalla tavalla tilanteesta riippumatta. Johtajien mukaan heidän pitää pystyä sopeuttamaan omaa viestintäänsä erilaisten ihmisten ja tilanteiden mukaan. Johtamisessa on heidän mukaansa keskeistä, että hyväksyy ja ymmärtää erilaisuuden ja osaa mieltää sen rikkautena. Ihmisten erilaisuudella johtajat viittaavat ihmisten monenlaisiin toimintatapoihin, erilaisiin taustoihin koulutuksessa ja ammatillisesti, eri ikäluokkiin ja erilaisiin persoonallisuuksiin organisaatiossa. Toisaalta johtajien mukaan kaikilla ihmisillä on hyvin samanlaisia odotuksia esimerkiksi työssä viihtymiseen ja motivoitumiseen liittyen. Johtajan näkemykset erilaisuuden hyväksymisestä ja oman viestinnän mukauttamisesta ilmenevät seuraavasti:

”- - Se on tietysti, että muistaa, että eri ihmisillä on erilaiset toimintatavat ja myös kunnioittaa niitä. Että toisia ihmisiä ei voi lähteä muuttamaan, että ennemminkin sopeuttaa sitä omaa toimintaansa ja omaa viestintäänsä sitten siihen. Että miettii, että mikä se on se tavoite, mitä haluaa saavuttaa ja mikä se reitti kenenkin kanssa on. Niin ne voi olla hyvin erilaisia. - - Joidenkin ihmisten kanssa melkein puolesta sanasta toinen ymmärtää, - - Ja sitten joidenkin kanssa pitää käydä vähän enemmän. - - Mutta kuitenkin, että kunnioittaa ja arvostaa erilaisia tapoja ajatella ja sitä kautta myös viestiä.” [H5]

Johtamisessa keskeistä johtajien mukaan on ymmärtää myös, että ihmisiä motivoi erilaiset asiat, eikä toista ihmistä voi muuttaa. Erilaisten näkemysten avulla voidaankin heidän mukaansa saada hedelmällistä keskustelua aikaiseksi.

5.1.2 Alaisiin kohdistuvat odotukset

Vastavuoroisuuden periaatteen noudattaminen

Tutkimustulosten mukaan johtajat odottavat alaisiltaan hyvin paljon samojen vuorovaikutuseettisten periaatteiden noudattamista, kuin mihin he itse pyrkivät. Johtajat korostavatkin vastavuoroisuuden periaatetta johtaja-alaisvuorovaikutuksen perustana. Kuten johtajat kuvasivat omia vuorovaikutuseettisiä periaatteitaan, myös alaisten pitäisi heidän mielestään pystyä mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti kertomaan heille asioista. Erityisen tärkeää on johtajien mukaan, että yllätyksiä ei alaisten taholta syntyisi ja negatiivisetkin asiat uskalletaan ottaa mahdollisimman ajoissa esille, jotta voidaan varmistaa yhteistyön sujuvuus. Johtajat odottavat alaisiltaan myös suoruutta, sillä työpaikalla jokainen on heidän mukaansa velvollinen kertomaan, mitä ajattelee. Aineistolainaus kuvaa johtajan odotuksia avoimuudesta ja sen yhteydestä luottamukseen ja uskottavuuteen johtaja-alaisvuorovaikutuksessa:

”Mun mielestä hyvä esimies-alaisvuorovaikutussuhde on semmonen, että ei tule mitään yllätyksiä. Eli että puolin ja toisin tiedetään, missä mennään. Joskushan esimies joutuu sitten tuomaan tiettyjä yllätyksiä, mutta ainakin toiseen suuntaan sen pitäisi toimia niin, että se kommunikointi, keskustelu, vuorovaikutus on sen verran avointa, että ei synny yllätyksiä. Koska ne yllätykset nakertaa sitten sitä uskottavuutta ja yhteistyötä ja sitä keskinäistä suhdetta, - - Että kyllä se luottamus ihmisten välillä pitää saada sellaseksi, että hyvät ja huonot asiat voi kertoa heti ja niitä voi jakaa. - - ” [H7]

Luottamus on johtajien mukaan yksi avainasioista johtajan ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa ja jopa vuorovaikutussuhteen edellytys. Kuten johtajat toivat esiin omien vuorovaikutuseettisten periaatteidensa kohdalla, luottamuksen pitäisi olla molemminpuolista ja heidän täytyy voida luottaa siihen, että sovituihin asioista pidetään kiinni. Luottamus yhdistyy johtajien puheessa myös luottamuksellisuuteen, ja johtajat odottavat, että heidän alaisilleen kertomat luottamukselliset asiat eivät leviä muiden tietoisuuteen. Erityisesti johtoryhmätasolla luottamus korostuu, ja se mielletään perustaksi koko johtoryhmän toiminnalle. Johtoryhmätasolla täytyy johtajien mukaan ihmisten ymmärtää asemansa ja roolinsa, jolloin vaihtolovelvollisuuteen on pystyttävä luottamaan. Johtajat odottavat myös, että he voivat luottaa alaistensa toiminnan olevan kestävä ja oikeudenmukaista organisaation alemmillakin tasoilla. Tällä he tarkoittavat sitä, että heidän esimiehinä työskentelevien alaisten olisi kyettävä toimimaan roolimalleina ja eettisesti omia

alaisiaan kohtaan. Odotukset luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta johtaja-alaisvuorovaikutuksessa tulevat esiin esimerkeissä:

”Samanlaista. Eli kyllä ihmissuhde perustuu ensinnäkin luottamukseen. - - yhteistyö rakentuu luottamuksen varaan. [- -] Ja silloin se tarkoittaa sitä, että tehdään niin kuin sovitaan. Ne lupaukset, mitä annetaan, niin pidetään. Ja ollaan oikeudenmukaisia ryhmän välissä, ryhmän ihmisten kesken. - - Ja sitä samaa odotan mun alaisilta. Eli kun ne on tiimissä, omien tiimiensä sisällä, ne on alaisiansa kohtaan oikeudenmukaisia, ne tekee päätöksiä, jotka kestää päivänvalon. - - Sitten sen päälle rakennetaan ne bisnesosaamiset, - - Mutta ensin pitää olla se luottamus.” [H3]

”- - kyllä mä sitten odotan semmosta vastavuoroisuutta, että jos mä kerron mun omalle tiimille palaverissa jotain, jota mä sanon, että tää on luottamuksellista. Ja mä kuulen sen sitten jostain käytävältä, niin en mä sitten enää kerro mitään luottamuksellista. Että se loppuu sitten siihen. Se raja menee sitten siinä. - -” [H6]

Tutkimustulosten mukaan johtajat kokevat viestinnän ja vuorovaikutuksen välittömien alaistensa kanssa helpoksi, nopeaksi ja avoimeksi. Johtajat korostavat yhdessä sovittujen pelisääntöjen noudattamista, jotta yhteistyö toimisi mahdollisimman hyvin ja välittömästi. Seuraavassa johtaja kuvaa odotuksiaan ja käsityksiään johtaja-alaisvuorovaikutuksen toimivuudesta johtoryhmässä:

”Kyllä me ollaan lähdetty siitä, että siis mahdollisimman mutkatonta, vaivatonta, suoraa, rehellistä tietysti pitäisi olla tän kanssakäymisen. Että kun tää on näin pieni tää johtoryhmä, niin meillä ei oo varaa mihinkään tämmösiin klikkeihin eikä kuppikuntiin, - - että ei oo aikaa mihinkään tämmöseen politikointiin. Että tehdään vaan duunia, tehdään vaan sitä tulosta, eikä mietitä tämmösiä toisia agendoja, että millä nyt saisin omaa asemaani vahvistettua tai jotain toista kammitettua. - -” [H1]

Johtajien luottamus erityisesti heidän läheisimpiin alaisiinsa heijastuu heidän puheessaan. Johtajat odottavatkin, että alaiset eivät lähde toimimaan yhdessä sovitun vastaisesti tai tavoittelemaan omaa etuaan jollain epäeettisellä tavalla.

Keskustelevuus ja kyseenlaistaminen ratkaisuja hakevasti

Tutkimustulosten mukaan johtajat odottavat alaisiltaan hyvin keskustelevaa ja välitöntä vuorovaikutusta. Johtajat odottavat, että alaiset uskaltavat tuoda esiin ideoitaan ja mielipiteitään ja niistä voidaan yhdessä keskustella. Johtajat ovat tietoisia siitä, etteivät voi tietää kaikkea kaikkea, jolloin alaisten osaaminen ja kokemus korostuvat. Lähtökohtana johtajilla on, että erityisesti palavereissa ennen päätösten tekemistä ihmiset olisivat aktiivisia ja osallistuisivat keskusteluun, jotta kaikki tarvittavat näkökulmat tulevat esiin ja voidaan tehdä hyviä päätöksiä. Johtajat

odottavatkin, että niin sanottua päätösten jälkeistä panettelua ei tapahtuisi, vaan kaikki osallistuisivat aktiivisesti keskusteluun silloin, kun siihen on mahdollisuus ja olisivat sen jälkeen valmiita toimimaan sovitun mukaisesti. Johtajien odotukset alaisten aktiivisesta osallistumisesta keskusteluun ja mielipiteiden esiin tuomisesta ilmenee seuraavasta esimerkistä:

”- - kyllä mä ainakin haluan, että ihmiset tuo niitä mielipiteitä esiin silloin, kun on vielä useita vaihtoehtoja. Että silloin kun vielä voi vaikuttaa siihen päätökseen, - - Että sitten taas se on ihan tarpeetonta sellanen jälkiviisuus, että tavallaan sitten jälkeinpäin sanoa, että kyllähän hän nyt arvasi, että ei se noin mene. Tai että just hyväksyty, mutta että ei hän viitsinyt sanoa, että toi on huono.” [H1]

Johtajat odottavat, että alaiset uskaltavat kyseenalaistaa ja haastaa heitä. Eri mieltä asioista olemisen pitäisi heidän mukaansa kuitenkin olla alaisten taholta asiallista ja jatkuvan ongelmien etsimisen sijaan ratkaisuja hakevaa. Johtajien mukaan alaisten tulisi ymmärtää, miten toimitaan osana työyhteisöä, noudatetaan siellä vallitsevia käyttäytymisnormeja ja miten esimerkiksi asioita ilmaistaan. Johtajat odottavatkin alaisiltaan ammattimaista ja korrektia vuorovaikutuskäyttäytymistä ja toisten kunnioittamista. Myös aktiivisen tiedon jakamisen toive sekä johtajan ja alaisten välillä että alaisten kesken korostuu. Johtajat odottavat, että alaiset jakaisivat keskenään tietoa, jotta yhteistyö olisi joustavaa työyhteisössä, eikä johtajan rooli korostuisi liikaa tiedonjakajana. Esimerkit kuvaavat johtajien odotuksia rohkeudesta olla eri mieltä ja asiallisesta ja ratkaisuja hakevasta vuorovaikutuskäyttäytymisestä:

”Ja ylipäänsä sitten se, että myös rohjetaan olla eri mieltä kuin minä. - - Mutta jos niitä ei tuoda edes pöytään, niin ne päätöksetkin tehdään väärillä perusteilla - - jos toiset ei sano, että nyt ollaan menossa ihan väärään suuntaan, niin onhan se kauhea tilanne.” [H5]

”- - se, mitä alaisilta odottaa - - niin ammattimaisuus ja korrektius kommunikaatiossa. Koska samatkin asiat voidaan sanoa hyvin eri tavalla. - - kommunikaatio pitää pystyä formuloimaan yhteisössä tai yhtiössä hyväksyttävällä tavalla. - - mä arvostan niitä, jotka löytää ne ongelmat, mutta ennen kaikkea, joilla on samaan hengenvetoon se ratkaisu. Se, että kaikki tuo esille pelkät ongelmat, niin sehän ei vie asioita mihinkään. - -” [H8]

Johtajien mukaan dialogi yrityksen sisällä on erittäin tärkeää, ja he pyrkivät kannustamaan alaisiaan siihen. Johtajat tuovat esiin, että he odottavat ja ottavat mielellään vastaan ideoita ja näkemyksiä esimerkiksi henkilöstöjohdon edustajalta tai viestintäpäälliköltä kehittääkseen johtamista. Seuraavassa tulee esiin johtajan ajatuksia johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja rooleista organisaatiossaan:

”- - kun meillä on, on se sitten esimerkiksi HR tai joitain tämmösiä, joilla on tietynlainen näkemys firman tilanteesta ja muusta. Niin mä toivon ja odotan, että he tulee myöskin, että he nyt tältä osin meidän pitäisi tehdä ja johtaa - -” [H9]

Johtajat ovat valmiita jopa kyseenalaistamaan rooleihin perustuvan johtajan ja alaisten välisen hierarkkisen asettelun. He haluavatkin ajatella mieluummin ihmisiä organisaatiossa erilaisten roolien kautta ja siten saada aikaiseksi dialogia.

Organisaation arvojen mukainen toiminta vuorovaikutuksessa

Tutkimustulosten mukaan johtajat odottavat kyseisen organisaatiokulttuurin mukaista toimintaa alaisiltaan. Tällöin keskeistä heidän mukaansa on, että alaiset noudattavat yrityksen arvoja ja toimivat osana työyhteisöä. Yrityksillä onkin olemassa erilaisia normeja siitä, miten niissä toimitaan ja mitä siellä työskenteleviltä ihmisiltä odotetaan. Kuten seuraava esimerkki osoittaa, johtajien mukaan yrityksen arvojen pitäisi tulla esiin alaisten toiminnassa kaikilla organisaation tasoilla:

”- - kyllä ne firman arvot tulee siitä, että yritetään hoitaa ne asiakassuhteet mahdollisimman hyvin. Ja siitä jokapäiväisestä tekemisestä pitää tulla ne arvot esille.” [H4]

”- - meillä on olemassa esimiesmääritelmä, - - Siis meillä on arvot, - - Että jos sä teet ne tavoitteesi, noudatat meidän johtamisperiaatteita ja ei voida väittää, että sä et toimisi meidän arvojen mukaisesti, niin homma on siinä. - - ” [H10]

Johtajat odottavat alaisiltaan vastuun ottamista ja kantamista niin omassa työssään kuin työyhteisön jäsenenä toimittaessa. He odottavat alaisiltaan myös aktiivisuutta työskentelyssä ja organisaation toiminnan eteenpäin viemisessä. Johtajat korostavat, että työyhteisön jäsenenä jokaisen alaisen on tehtävä oma työnsä, eikä odottaa, että joku muu tekee sen tai ottaa siitä vastuun kannettavaksi. Vastuullisuuteen liittyy johtajien mukaan vapaus, jota he pyrkivät alaisilleen mahdollisimman paljon antamaan, sillä alaiset ovat useimmiten oman alueensa asiantuntijoita. Johtajat lähtevätkin siitä, että neuvomisen tai käskyjen antamisen sijaan heidän johtamistyyhinsä on kyselevä ja ohjaava. Toisaalta johtajat odottavat alaisiltaan myös välillä hieman laajempaa asioiden tarkastelua kuin vain heidän oma työnsä. Johtajien odotukset organisaatiossa toimittaessa painottuvat alaisten vastuun ottamiseen ja itseohjautuvuuteen, kuten aineistolainaukset tuovat esiin:

”- - pyritään siihen, että sen sijaan, että hirveän voimakkaasti esimies tai pomo tai kuka tahansa ohjaisi toista. Niin että ihmiset pystyisivät itse ohjaamaan omaa työtänsä mahdollisimman

paljon. Että heillä olisi tieto käsissänään, he tietäisivät, mitä pitää saada aikaiseksi, he itse ohjaa itseänsä. - -” [H9]

”- - Että ottaa sen vastuun siitä omasta tekemisestä. Että muuten se koko yrityksen toiminta ei voi olla vastuullista, jos kaikki siirtää sitä koko ajan joka puolelle.” [H5]

Johtajat korostavat, että alaisten on tiedostettava asemansa organisaatiossa. Johtajien mukaan alaiset eivät voi laskea leikkiä asioista, jotka saattavat aiheuttaa väärinymmärryksiä työyhteisössä ja vahingoittaa yrityksen toimintaa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi yt-neuvotteluista vitsaileminen, sillä muut yrityksessä työskentelevät henkilöt eivät välttämättä ymmärrä kyseessä olevan vitsiksi tarkoitettu kommentti. Esimerkit kuvaavat johtajien odotuksia alaisten esimiestehtävään kuuluvista velvoitteista ja aseman mukaisesta käyttäytymisestä organisaatiossa:

”- - Ja sitten totta kai ihmisten pitää tiedostaa oma roolinsa, - - Että vähän täytyy aina katsoa, että miten asiat ilmaisee - - ” [H9]

”- - kyllä ihmisten, mitä korkeammalla ne on jossain johdossa, niin sitä enemmän niiden täytyy hyväksyä aika kovakin kielenkäyttö, jos ne on itse toiminut huonosti. - - Ja tää muuttuu siis minusta siinä tavallaan organisatorisen aseman myötä, että ei ison firman johtaja voi tulla valittamaan, että esimies on ilkeä. Ne on kyllä väärässä hommassa. - - ei tää mikään lastentarha ole. Siis ei täällä kukaan väkisin joudu johdossa olemaan. - - Mutta se, että kyllä ihmisten pitää myöskin aina, niin kuin sanottu, ymmärtää ne aseman mukanaan tuomat niin sanotut varjopuoletkin. Että hommat on otettava niin kuin nahkoineen ja karvoineen, että rusinoita ei voi ottaa pullasta.” [H10]

Johtajat odottavat alaisilta heidän asemansa mukaista käyttäytymistä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja korostavat aseman ja roolien mukanaan tuomien velvoitteiden ymmärtämistä. Johtajien mukaan erityisesti johtotasolla esimiesten on kyettävä kantamaan vastuunsa ja kestettävä kovempikin sanominen, jos he ovat toimineet väärin. Kovempi sanominen ei kuitenkaan heidän mukaansa estä työssä viihtymistä ja sitä, että esimerkiksi johtoryhmässä ei voisi olla hauskaa.

5.2 Johtaja-alaisvuorovaikutukseen ja eettisten periaatteiden noudattamiseen liittyviä haasteita ja johtajien kehittämideoita

5.2.1 Johtajien kokemat haasteet

Avoimuuden ja sitä rajoittavien tekijöiden välinen tasapainoilu

Tutkimustulosten mukaan suurimman haasteen johtajille vuorovaikutuseettisten periaatteiden noudattamisessa aiheuttaa tasapainoilu avoimuuden ja sitä rajoittavien tekijöiden välillä. Ristiriitaa avoimuuden periaatteen noudattamisessa aiheuttaa johtajien mukaan alaisten odotukset ja toisaalta se, että johtajilla ei ole siihen välttämättä niin paljon mahdollisuuksia vaitiolovelvollisuuden takia. Kuten aikaisemmin tutkimustuloksissa tuotiin esiin, erityisesti pörssiyrityksissä avoimuuden ja vaitiolon välinen ristiriita korostuu. Johtajien mukaan pörssilainsäädännön tiukkuus aiheuttaa organisaatiossa helposti epäluottamusta, kun ihmiset kokevat, että heille ei kerrota riittävästi asioista. Samalla johtajat odottavat, että alaiset ymmärtäisivät pörssiyrityksenä olemisen rajoitteet ja organisaatioon pystyttäisiin luomaan kulttuuri, jossa kaikille olisi pelisäännöt selvät. Johtajien mukaan alaisille on kuitenkin tarjottava riittävästi tietoa, jotta he voivat tehdä oikeita päätöksiä. Toisaalta myös erilaiset kulttuurit haastavat siinä, miten asioita otetaan esille ja käydään läpi. Aineistolainaukset kuvaavat johtajien kokemuksia pörssilainsäädännön ja erilaisten kulttuurien aiheuttamista haasteista eettisten periaatteiden noudattamisessa johtaja-alaisvuorovaikutuksessa:

”- - mun mielestä ainakin pörssiyrityksessä se, että kaikkien pitää ymmärtää, että kaikkea ei voida kertoa. - - Koska se ei oo pörssin säännösten mukaista. Että silloin tää asettaa tavallaan sen haasteen, että avoimuus niissä puitteissa, kuin se on mahdollista. - - Mutta samaan aikaan sitten kaikkien pitäisi ymmärtää, että se ei oo kovin paljoa. Että se on paljon vähemmän kuin ennen. - - Mutta sitten mun mielestä ylipäänsä semmonen kulttuuri, että ymmärrettäisiin, että se ei oo salailua tai piilottelua tai tämmöstä tahallista kiusantekoa, ettei kerrota kaikkea mahdollista tai että avoimuus ei oo sataprosenttinen. Että se pitäisi ymmärtää molempien osapuolten, tai kaikkien osapuolten, johdon ja kaikkien muiden, että nää on ne pelisäännöt. - -” [H1]

”- - pitää pystyä olemaan niin avoin kuin mahdollista. Että ihmisten pitää ymmärtää asioita, koska ihmisethän on keskimäärin fiksuja ja ei voi olettaa, että ne tekisi oikeita päätöksiä tai oikeita asioita, jos ei niillä ole tarvittava tieto, tarvittava ymmärrys. - - Mutta siinä tulee juuri vastaan se, että erilaiset kulttuurit ovat hyvin erilaisia. Että et sä voi sitten kaikissa kulttuureissa pätkästä objektiivisia faktoja pöydälle ja sitten ruveta niitä ruotimaan. - -” [H8]

Kuten aikaisemmin tutkimustuloksissa tuotiin esiin, johtajien mukaan johtaja-alaisvuorovaikutuksessa pitäisi kummankin osapuolen pyrkiä välttämään yllätyksiä.

Silti johtajat kokevat, että he joutuvat tuomaan alaisilleen yllätyksiä asioista, jotka useimmiten liittyvät negatiivisesti kyseiseen henkilöön. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi irtisanominen tai toisiin työtehtäviin siirtäminen. Johtajat korostavat, että heidän täytyy pystyä luottamaan alaisiinsa, mutta samalla he joutuvat pohtimaan, mitä asioita he voivat jakaa kenenkin kanssa. Johtoryhmään kuuluvilla alaisilla on jo asemansa vuoksi vaitiolovelvollisuus, jolloin johtajat kokevat voivansa jakaa asioita heidän kanssaan vapaammin. Haastattelussa johtaja kuvasi avoimuuteen ja luottamukseen liittyviä rajanvetoja johtaja-alaisvuorovaikutuksessa seuraavasti:

”- - kaikkia asioita ei esimies voi jakaa. Että jotkut asiat tulee sitten yllättäen. Etenkin, jos ne asiat on sellasia, että ne liittyy tavallaan vähän negatiivisesti siihen henkilöön. Joko sillä lailla, että hän menettää sen työpaikan tai sitten, että hänet siirretään toisiin hommiin. [- -] Jos puhutaan siitä, että joku on ostamassa yritystä tai jotain vastaavaa, niin kyllä ne yleensä ylimmässä johdossa voidaan käsitellä heti, kun ne tulee esille. - - siinä on tietyt rajoitteet, että miten he sitten voi toimia tuolla organisaatiossa, tai julkisuudessa, tai ihan vaikka kotona. Niin se tietysti antaa sellasia mahdollisuuksia, että voi jakaa johdon kanssa lähes kaikki asiat, mitä on. - -” [H7]

Johtajat korostavat rehellisyyttä vuorovaikutuseettisenä periaatteenaan, ja odottavat sitä myös alaisiltaan. Tutkimustulosten mukaan rehellisyyteen pyrkiminen aiheuttaa johtajille kuitenkin haastetta, sillä johtajat eivät voi kertoa kaikkea, mutta eivät halua valehdellakaan alaisilleen. Luottamuksellisuuden vaaliminen johtajan ja yksittäisen alaisen välillä on johtajille tärkeää, joten johtajien täytyykin tarkasti punnita, mitä he voivat eri tilanteissa kertoa. Johtajat kuvaavatkin joutuvansa tasapainoilemaan kertomisen ja kertomatta jättämisen välillä:

”Kyllä se ehkä tulee siitä, että yksittäisiä ihmisiä koskevia asioita ei voi koskaan kertoa ilman sen ihmisen lupaa. Ja siinä joutuu kyllä joskus esimiehenäkin sellaiseen tilanteeseen, että ei nyt voi valehdella toisille tiimiläisille yhden ihmisen asioista, mutta ei se niin kauhean kaukanaakaan oo. Että pelkkä vaikeneminenkin joskus vaan lisää huhuja sitten siinä tiimissä. - - jos joku henkilö on vaikka sairaalomalla - - pitää jotenkin löytää semmosia ilmaisuja, että ihmisen, joka on sairaalomalla, niin antaa sen olla sairaalomalla rauhassa. - -” [H6]

Tutkimustulosten mukaan johtajat kokevat irtisanomiset haastavimmiksi johtaja-alaisvuorovaikutustilanteiksi. Johtajien mukaan niin yksittäisen ihmisen kuin suuremmankin työntekijäjoukon irtisanominen on haastavaa. Johtajat kokevat joutuvansa tekemään irtisanomistilanteessa eettisiä ratkaisuja koskien vuorovaikutusta alaisen kanssa ja arvioimaan tarkasti omaa toimintaansa. Kuten aikaisemmin tutkimustuloksissa tuotiin esiin, johtajien keskeisenä eettisenä periaatteena on, että alaista ei ole oikein nöyryyttää tai loukata. Johtajat halusivat olla alaistaan kohtaan mahdollisimman rehellisiä esimerkiksi koskien

irtisanomisperustetta, mutta vuorovaikutustilanne työntekijää irtisanottaessa ei heidän mukaansa ole oikea paikka antaa alaiselle kriittistä palautetta tämän työsuoriutumisesta. Johtajat korostavatkin tilanteenlukutaitoa irtisanomistilanteissa, ja toteavat, että niissä voi kehittyä vain harjoittelemalla. Johtajien kokemat haasteet irtisanomistilanteissa tulevat esiin seuraavassa aineistolainauksessa:

”- - haastavimpia tilanteita on aina konkreettisesti potkujen antaminen - - siinä tilanteessa hirveän harvoin sä voit mennä sanomaan, että sä et oo pystynyt oikeasti töistäsi suoriutuu. - - kun puhutaan ihmisen irtisanomisesta, niin miten se tehdään niin, että sä olet mahdollisimman totuudenmukainen, mahdollisimman avoin, mutta silti korrekti ja otat huomioon toisen ihmisenä. - - Ja ennen kaikkea sen, että mitä sä jätät sanomatta - - Koska se on hyvin vaikea keskustelu siinä tilanteessa. Se voi olla oikea keskustelu kaksi viikkoa tai kuukausi sen jälkeen, mutta ei siinä tilanteessa [- -] Riippuu hyvin paljon ihmisestä, miten arvioi sen, ehkä se on väärin sanoa, että mitä uskoo toisen kestävän. - - valitettavasti kanssa niitä asioita, joissa oppii paremmaksi, mitä enemmän niitä tekee. Mutta ne ei oo koskaan helppoja.” [H8]

Tutkimustulosten mukaan johtajat kokevat, että heidän täytyy tarkasti miettiä, miten he alaisilleen viestivät. Johtajien mukaan heidän sanomisillaan on erityinen painoarvo, jota varsinkin johtotehtävissä aloittaessa ei välttämättä osaa huomioida riittävästi. Johtajat tuovat esiin, että he joutuvat puntaroimaan, miten puhuvat ja kenelle he voivat mennä asioista sanomaan. Seuraavassa johtajat kuvaavat, kuinka he joutuvat esimiesasemassa puntaroimaan vuorovaikutuskäyttäytymistään:

”- - joutuu miettimään tarkkaan, että kannattaako mun nyt mennä toimarina kommentoimaan. - - hyvin äkkiähän se menee väärällä kulmalla, että toimari puuttui tämmöseen asiaan. - - sitten myöskin määrätietoisesti yrittää tehdä sen, että nää tämmöset kuilut ei ainakaan kasvaisi siitä yhtään sen enempää kuin olisi tarvetta. [- -] huomaa, että ihmiset ottaa ne eri tavalla, jos mä sanon jotain. - -” [H9]

Keskeistä johtajien mukaan on, että he miettivät pidemmälle omien sanomistensa seurauksia. Toisaalta johtajien mukaan olisi tärkeää, että välit alaisten kanssa olisivat mahdollisimman välittömät ilman roolien mukanaan tuomaa hierarkiaa.

Haasteet riittävän johtaja-alaisvuorovaikutuksen ylläpitämisessä

Tutkimustulosten mukaan johtajat toivovat aktiivista vuorovaikutusta alaiensa kanssa ja paljon keskustelua koko organisaation tasolla. Johtajien mukaan johtoryhmän asema muihin alaisiin nähden on erityinen muutenkin kuin avoimuuden ja luottamuksen osalta. Johtajat tuovat esiin, että vuorovaikutus johtoryhmän jäsenten kanssa on usein aktiivisinta ja hyvinkin tiivistä ja että heillä on mahdollisuus jopa päivittäin käydä asioita läpi lähimpien alaistensa kanssa ja tarkistaa yhteisymmärrys.

Suoran kontaktin puuttuminen organisaation alemmilla tasoilla työskenteleviin alaisiin aiheuttaa johtajille haastetta riittävän viestinnän ja viestien sisällön ymmärtämisen varmistamisessa. Johtajat hyödyntävät teknologiavälitteistä viestintää ja pyrkivät vaikuttamaan suurempaan joukkoon työntekijöitä kuin vain lähimmät alaiset. Organisaatiohierarkian vuoksi viesti saattaa johtajien mukaan kuitenkin helposti muuttua, ja alaiset voivat käsittää viestityt asiat hyvin eri tavoin. Tällöin johtajalla ei aina ole mahdollisuuksia korjata syntyneitä väärinkäsityksiä. Esimerkki kuvaa johtajien kokemia haasteita riittävän viestinnän ja vuorovaikutuksen varmistamisessa organisaation alemmilla tasoilla työskentelevien alaisten kanssa:

”Mutta mä kyllä koen, että mulla on paljon enemmän sitten, mihin mä haluan vaikuttaa kuin pelkästään nämä 8 henkilöä. Että varmastikin paljon esimiesporukkaa, mutta myös ihan sitten toimihenkilöporukkaa. Tonne tehtaan yksittäisiin työntekijöihin on vaikeampi saada kontaktia, koska he ei käytä kovinkaan paljon näitä sähköisiä viestimiä. Mutta mä itse koen, että mulla on satoja, ei organisaatiokaaviosta suoria piirrettyjä alaisia, mutta kumminkin sellaisia alaisia, joiden kanssa mä käyn vuoropuhelua tavalla tai toisella. [- -] mä myös haluan, että mä viestin sitä strategiaa sinne organisaatioon itse, suoraan, jotta mä vältän sen, että tässä hierarkiassa se ei ala muuttumaan. - - tietyt asiat kerrotaan koko porukalle samanlaisena. Jolloin - - siinä ei oo mitään värityksiä - -” [H7]

Johtajien mukaan alaisten taholta organisaatiosta tulee usein palautetta siitä, että viestintää ei heidän mukaansa ole riittävästi tai asioista ei ole kerrottu. Johtajat pyrkivät kehittämään keinoja, joilla johtajan ja alaisten välistä vuorovaikutusta saataisiin parannettua. Toisaalta johtajat korostavat myös alaisten vastuuta ja aktiivisuutta vuorovaikutuksessa ja tiedon saamisen varmistamisessa. Ristiriitaa saattavatkin aiheuttaa johtajien ja alaisten erilaiset odotukset viestinnästä ja toisen osapuolen aktiivisuudesta vuorovaikutuksessa. Aineistolainaukset kuvaavat johtajien kokemuksia alaisilta saadusta palautteesta ja toivetta alaisten aktiivisuudesta:

”- - ihmiset haluaisi aina tietää kauhean paljon enemmän kuin, mitä esimiehet ennättää ja jaksaa kertoa. Sisäinen viestintähän on aina se, mikä on ihmisten mielestä aina huonommin hoidettu kuin mitä pitäisi olla, se tulee aina kaikista tutkimuksista. - -” [H5]

”- - Välillä tietysti tässä mennään aika nopeasti. Mä itse mielestäni oon halukas ja haluan informoida mahdollisimman paljon asioita, mutta varmaan tossa vauhdissa vähän jää osa. Ja helposti mielletään, että kaikki tietää tämän. Mutta se on aina väärä, silloin on yleensä väärässä. Aina on joku, joka ei tiedä. [- -] Mutta onhan semmosiakin, jotka ei lue niitä sähköposteja. Mutta sitten jos alkaa, että pitää varmistaa, että ootko sä kuule nyt lukenut sen sähköpostin. Niin sekin alkaa mennä jo vähän lastentarhahommaksi. Välillä on semmosiakin tilanteita.” [H4]

Alaisilta odotettu aktiivisuus korostuu erityisesti organisaatioissa tapahtuvissa suurissa muutosprosesseissa. Johtajien mukaan haasteena on se, että kaikille pitäisi

muodostua kuva siitä, mihin ollaan menossa ja jokainen pyrki aktiivisesti myös itse hakemaan tietoa. Johtaja-alaisvuorovaikutusta ei johtajien mukaan voidakaan rakentaa pelkästään johdosta alaisille suuntautuvan viestinnän varaan. Johtajat korostavat alaisten vastuun ottamiseen liittyviä haasteita, sillä usein alaiset saattavat pakoilla vastuuta ja selittää omaa toimintaansa tai heikkoa menestymistä työtehtävässään muilla kuin itsestä johtuvilla tekijöillä. Johtajien mukaan alaiset saattavat syyttää esimerkiksi esimiestä tai työpaikkaa sen sijaan, että tarkastelisivat kriittisesti itseään tai kotiongelmien vaikutusta. Myös itsensä ohjaamiseen liittyy johtajien kokemusten mukaan ristiriitoja, sillä alaiset saattavat odottaa johtajalta vahvempaa ohjeiden sanelemista, kun taas johtajat pyrkivät sitä välttämään. Esimerkeistä ilmenee johtajien kuvaamat haasteet alaisten vastuun ottamisessa:

”- - suurimmista haasteista silloin, kun muutetaan tapaa, miten yhtiö toimii. - - edellyttää sen, että kaikkien pitää tietää, kaikilla organisaatiossa olevilla pitää olla kuva siitä, mitä ollaan tekemässä, miksi ollaan tekemässä, minne ollaan menossa ja miten se vaikuttaa minuun. Niin yksi näistä isoista kysymyksistä on se, että miten saataisiin viestin perille meno varmistettua. Mutta ennen kaikkea se, että jokainen kokisi myös vastuuta siitä. Että heillä on itsellään vastuu siitä, että myös he ovat osana sitä ja varmistavat, että he saavat sen tiedon. - - Että totta kai vastuu on sillä, joka viestii, mutta pitää olla vastuu myös toisessa päässä. - -” [H8]

”- - henkilöllä itsellä täytyy olla se homma ymmärretty kaikilta kanteilta. - - joku on tullut pyytämään lupaa ja sitten on mennyt pitkään, että et sä saa kyllä tai ei -vastausta. Että sun täytyy itse miettiä se juttu. Ja nää on semmosia, mitkä jotkut kokee semmosena, onko se turhauttava tai epävarmana - - Että mun täytyy ehkä itse kantaa vastuu siitä. Ja kun tässä meidän bisneksessä, niin harva asia on niin hirveän simppeleä, että sä voit sanoa kyllä tai ei. Että se on hirveän paljon siitä kiinni, miten sä sitten toteutat ja miten sä otat kaikki eri asiat huomioon. - -” [H9]

Johtajat kokevat vaikeiden asioiden esille ottamisen ja niihin puuttumisen tärkeänä vuorovaikutuseettisenä periaatteena. Ristiriitoja saattaa aiheuttaa esimerkiksi se, että aikaisemmat esimiehet ovat sallineet joidenkin henkilöiden kohdalla tietynlaisen käyttäytymisen tai toiminnan, eikä ikäviin asioihin ole puututtu. Tällöin haasteena johtajille on perustella ja käydä asia läpi asianosaisen henkilön kanssa. Keskeistä johtajien mukaan onkin pystyä erottamaan henkilön toiminta ja käyttäytyminen persoonasta, jolloin negatiivinen palaute kohdistetaan koskemaan henkilön toimintaa, eikä henkilöä ihmisenä. Lainaus osoittaa, että ikäviin asioihin tarttuminen ei johtajien mukaan ole aina kovin helppoa, vaikka se koetaan tärkeäksi:

”- - Mutta tavallaan sen ihmisen kannalta ehkä se oli vaikea ymmärtää, että miksi hän oli aina ennen saanut näin tehdä. Kukaan muu ei ollut ennen puuttunut. - - Ja kun tämmöstä sallitaan organisaatiossa, niin ajatellaan, että tää on sallittua, jos johtohenkilö noin käyttäytyy. [- -] Mutta hommahan on se, että jos ihminen on muuten hyvä, - - että millä sä pystyt pitää siinä ne kaksi asiaa erossa, että ihmisenä ja suorittajana hyvä, mutta hänen käytöksensä ei ole

hyväksyttävää. [- -] Eli usein se johtamisen haaste on se, että me ei jostain syystä uskalleta puhua asioista niin kuin ne on. - -” [H3]

Johtajien mukaan negatiivisen palautteen antaminen on vaikeaa, vaikka he pyrkivät mahdollisimman rehelliseen vuorovaikutukseen alaistensa kanssa. Toisaalta johtajat tuovat esiin, että kun asia on jo tapahtunut, siitä pitää vain keskustella ja mennä eteenpäin. Negatiivisen palautteen antamisessa vuorovaikutustilanne kuitenkin koetaan haastavaksi, sillä asioista ei välttämättä uskalleta puhua niin kuin ne ovat tai vuorovaikutusosapuolten välille ei synny yhteisymmärrystä siitä, mistä palautetta annettiin ja mitä henkilöltä jatkossa odotetaan. Toisaalta johtajat tuovat myös esiin haasteet palautteen antamisessa eri ihmisille. Aineistolainauksista ilmenee johtajien kokema vaikeus antaa negatiivista palautetta alaisille:

”- - hyvä palaute menee kaikki hyvin, - - Siltikään ei välttämättä ymmärretä, miksi mä olin hyvä. Eli me annetaan huonosti palautetta esimiehinä. - - Ja huono palaute on samanlainen. Mä en tiedä, johtuuko se siitä, että se vuorovaikutustilanne on niin vaikea, että me ei ymmärretä sitä loppukädessä, että mä en nyt oo loukkaamassa sitä ihmistä. Vaan mä oon tekemässä sille ihmiselle palveluksen, jos mä saan hänet oivaltamaan, että se huono suoriutuminen johtuu jostain, joka me saadaan keskustelulla auki. [- -] vuorovaikutustilanteissa vaikeimmat tilanteet on sen palautteen antaminen, tai se palautekeskustelu niin, että se alainen tai se kumppani ymmärtää sen asian. - - Koska se, että sä muutat sun tapaa toimia, sun pitää ensin ymmärtää ja sun pitää ensin hyväksyy.” [H3]

”- - jollekin toiselle sen palautteen antaminen on vaikeampaa kuin toiselle. [- -] kaveri, joka on sitten vähän vähemmän arvokas talolle ja vähän huonommin hoitanut asiansa, että huomaa sieltä ja täältä, että se kaveri ei oo ihan täysillä mukana. Niin hänelle se tietysti tulee annettua vähän suurempaan se palaute. - - Mutta sille toiselle kaverille, - - niin kyllähän sä koitat sitä vähän niin kuin lahjapakettiin sitä asiaa laittaa, vähän nätimmin. [- -] jottei tule sellasta tunnetta, että nyt kiinnitetään huomiota siihen yhteen asiaan, mikä hänellä on vähän huonosti. - -” [H4]

Väärinymmärryksiin viestinnässä ja vuorovaikutuksessa pitää johtajien mukaan nopeasti tarttua, jotta asia voidaan korjata ja säästyä mahdollisimman vähillä ongelmilla. Keskeistä heidän mukaansa on varmistaa se, mitä yhdessä on sovittu ja miten on tarkoitus edetä. Johtajat kokevat suureksi haasteeksi sen, että kaikille muodostuisi samanlainen käsitys asiasta. Keskeistä heidän mukaansa on aidosti kuunnella toista. Johtajat tuovat esiin, että joskus yhteinen ymmärrys voidaan varmistaa jopa piirtämällä, jolloin se, mitä tarkoitettiin, havainnollistuu kaikille samalla lailla. Esimerkki kuvaa johtajan kokemuksia erityisesti johtoryhmätasolla työskentelevien henkilöiden yhteisen ymmärryksen varmistamisen merkityksestä:

”- - hyvin toimiva johtoryhmä, semmonen joka on hitsautunut yhteen, niin se oikeasti kuulee, mitä joku sanoo ja ymmärtää sen samalla lailla, mitä se tarkoittaa. Sehän on viestinnän suurimpia haasteita, että kaikillahan on omassa päässään se, jokainen tulkitsee asiat omalla tavallaan. Ja sen takia mä puhun aina tästä koodista, että yhtiöllä pitää olla tietty koodi.

Semmonen, että asiat pitää pystyä ymmärtämään tietyllä tavalla, kommunikaation pitää olla tietyn sävytteistä. Ja se ei ole se, että pakotettaisiin kaikki samaan muottiin, vaan se on se, että pystyttäisiin tekemään asiat tehokkaammin, vähemmällä virheillä ja vähemmällä tavalla asioiden iteroinnilla. - -” [H8]

Johtajat pyrkivät keskusteluun kaikissa tilanteissa ja välttämään konflikteja, mutta välillä joutuvat sanomaan tiukemmin. Johtajien mukaan heidän käyttäytymisensä on aina oltava rakentavaa ja heidän on pystyttävä säilyttämään malttinsa, vaikka tilanne olisi kuinka hankala. Johtajien mukaan heidän kärsivällisyytensä joutuu kuitenkin tiukalle, jos he huomaavat, että alaiset eivät ole toimineet yhdessä sovittujen tai heiltä odotettujen toimintatapojen mukaisesti. Esimerkeissä johtajat kuvaavat maltin säilyttämisen merkitystä ja siihen liittyviä haasteita johtaja-alaisvuorovaikutuksessa:

”- - kyllähän usein näkee sen eron, että onko sitä yritetty miettiä vai onko se vaan tehty miettimättä. Ja siinä on iso ero sitten lähestymisessä. Jos on yritetty miettiä, mutta ei oo vain jostain syystä huomattu tai jotain, niin ei siinä oo mitään sen ihmeempää. Ja sitten ehkä keskustellaan, että okei, avataanko, käydäänkö sitä läpi, että mitä me opittiin siitä. - - Mutta sitten se toinen, missä mä huomaan kyllä, että sitten oma kärsivällisyys on välillä koetuksella. Että joskus harvoin aina näkee myöskin niitä, että ei oo edes yritetty miettiä. - - Vaan koetaan, että vitsi kun mä voisin vaan tehdä tän näin ja joku muu hoitakoon ne muut. - -” [H9]

”Ja sitten jos sä hermostut, - - sitten se menee liian rajuksi. - - Hermostua ei saisi koskaan. Sehän ei oo kovin fiksu.” [H4]

Johtajien mukaan heidän pitäisi pystyä järjestämään riittävästi aikaa lähimmille alaisilleen ja heidän kanssaan käytävälle keskustelulle. Tärkeää olisi voida keskustella niistä asioista, joita alaisella on mielen päällä. Myös kuuntelemisen merkitys ja tuen antaminen alaisille korostuvat johtajien puheessa. Toisaalta haasteena on johtajien mukaan ajan puute. Esimerkki kuvaa johtajan näkemyksiä alaisten kanssa käytävästä keskustelusta ja siihen käytettävästä ajasta:

”Varmasti tänä päivänä sitä voi aina laittaa, että se on ajan puutetta. Mutta onko se sitten ihan varmasti ajan puutetta. Niin pitäisi pitää huoli siitä, että on suorille alaisille riittävästi aikaa. - - Että todella pääsee sitten keskustelemaan niistä asioista, mistä esimerkiksi sillä alaisella on halu keskustella. - - Mä uskoisin, että se on yksi sellanen, missä voi aina parantaa. - -” [H7]

Johtajan aseman mukanaan tuomat haasteet

Kuten aikaisemmin tutkimustuloksissa kuvattiin, johtajat toivovat, että heitä uskallettaisiin haastaa ja asioita voitaisiin kyseenalaistaa. Johtajan asema ja rooli tuo kuitenkin mukanaan tietynlaista varauksellisuutta alaisten taholta keskusteluihin, eikä johtajien mukaan välttämättä edes johtoryhmässä uskalleta tuoda kaikkia asioita

esiin. Johtajat pyrkivät käyttäytymään samalla tavalla alaisiaan kohtaan, mutta kokevat, että eivät välttämättä tule kaikkien kanssa yhtä hyvin toimeen. Toisaalta johtajat ymmärtävät omien kokemustensa kautta vaikeuden mennä esimiehelle kriittisesti sanomaan asioista. Johtajat korostavat, että heillä täytyy olla organisaatiossaan ja johtoryhmässään niin sanottuja luottopelaajia, jotka pystyvät toimitusjohtajalle sanomaan asioista ja joilta he pystyvät saamaan palautetta toiminnastaan. Johtajien kokemukset alaisten rohkeudesta tuoda johtajalle esiin asioita ja mielipiteitään tulevat esiin seuraavassa esimerkissä:

”Mä oon aina yrittänyt sanoa, että mulle saa sanoa vastaan ja mua saa haastaa. Koska se on ainoa tapa, millä pystytään parantaa asioita. Mutta se on vaikeata - - että sä menisit toimarille sanomaan, kriittisesti keskustelemaan jostain, mitä hän on tehnyt, niin kyllähän se kynnys on oikeasti tosi korkea, vaikka sä oot kuinka korkealla organisaatiossa. Ja sen takia se on hyvin harva, joka siihen pystyy. Ja sen takia sulla pitää olla semmosia luottopelaajia sun tiimissä, jotka pystyy sen tekemään. - -” [H8]

Osalla johtajista ei ole kokemuksia siitä, että johtoryhmässä ei olisi uskallettu tuoda mielipiteitä esiin. Johtoryhmän koolla osoittautui joissakin tapauksissa olevan merkitystä siten, että mitä pienempi johtoryhmä oli ja mitä paremmin ihmiset siellä tunsivat toisensa, sitä vähemmän johtajalle oli syntynyt tunnetta siitä, että asioita ei uskallettaisi tuoda esiin. Näin ei kuitenkaan ollut aina. Tutkimustulosten mukaan keskeisimmiksi tekijöiksi toimivan ja avoimen johtoryhmätyöskentelyn kohdalla nousi luottamus, toistensa tunteminen johtoryhmän sisällä ja riittävä vuorovaikutus johtoryhmän jäsenten kesken, mitkä tulevat esiin myös seuraavassa:

”- - tietysti yrityskulttuurin pitää olla semmonen ei-rankaiseva, että tavallaan ei voi olla semmonen pelolla johtaminen. Tai semmonen että kukaan ei uskalla tuoda mielipiteitä esille, koska pelkää, että käy huonosti, jos ne ei oo pomon mieleen. Mutta ei mulla koskaan oo semmosta ongelmaa ollut, että ihmiset olisi jotenkin pelänneet mun johtoryhmässä tai mun kanssa toimiessa. Että jotenkin ei olisi uskaltaneet tuoda mielipiteitä esille. Että mun mielestä osittain se lähtee siitä, että pitää tuntea kuitenkin kohtuullisen hyvin toisensa ja luottaa toisiinsa. Ja luottaa tavallaan toisen osaamiseen ja asiantuntemukseen ja siihen, että tässä ollaan kuitenkin samassa veneessä ja samaa tavoitetta hakemassa. Että se on se peruslähtökohta. Ja sitten se, että se porukka on riittävän kiinteä ja pieni ja semmonen yhtenäinen, että se vuorovaikutus on riittävää sitten koko ryhmälle. Etei siinä käy niin, että tulee semmosia osaporukoita tai klikkejä.” [H1]

Johtajat pyrkivät mahdollisimman tasapuoliseen alaisten kohteluun ja välttämään ihmisten eriarvoistumista. Samalla he tuovat esiin, että toiset työntekijät ovat kuitenkin toisia parempia ja arvokkaampia yritykselle ja siten myös suhtautuminen heihin saattaa olla erilainen. Usein tämä perustuu johtajien mukaan yksilöiden osaamiseen, menestykseen työssään tai lojaaliuteen yritystä kohtaan, minkä vuoksi heidät koetaan yritykselle tärkeiksi ja heistä halutaan pitää kiinni. Myös johtoryhmä

kuvataan niin sanottuina sisäpiiriläisinä. Johtajien mukaan keskeistä on kuitenkin pyrkiä vaatimaan samalla tasolla työskenteleviltä ihmisiltä samoja asioita, jolloin toiset eivät pääse helpommalla. Haasteellista saattaa johtajien mukaan olla sen arvioiminen, paljonko he voivat työntekijöiltänsä vaatia verrattuna siihen, paljonko he vaativat itseltään. Johtajat tuovat esiin, että ihmiselle olisi löydettävä hänen osaamistaan vastaava työtehtävä. Hyvien työntekijöiden pitäminen ja alaisten reilu kohtelu ovat johtajien mukaan tärkeitä asioita, mutta siinä ilmenee haasteita:

”- - pitää itse yrittää miettiä sitä, että kuinka paljon vaatii, ettei aja ihmisiä piippuun. - - etenkään hyviä ihmisiä, jotka menestyvät tehtävissään. - - Että kyllä se reiluus pitää näkyä siinä, että kaikilta saman tason henkilöiltä vaaditaan samoja asioita.” [H7]

”- - Ja täytyy myöntää, että ne ihmiset, jotka on firmalle tärkeimpiä tai lojaalimpia. - - se ei katso suoraan sitä titteliä eikä sitä asemaa, vaan sitä, kuka tekee talolle hyvin töitä, esimerkiksi. - - Että kaikille reilu kohtelu, mutta - - totta kai se toinen on arvokkaampi yksilö yritykselle kuin se toinen. Että en mä tasapäistäisi huonoa ja hyvää työntekijää.” [H4]

”- - ei oo perusteeltaan työssä hyviä tai huonoja ihmisiä. Että on enempiin vaan, että ihminen on hyvä tai huono kontra siihen tehtävään, mitä hän tekee. Jolloin pitäisi löytää sitten asianomaisen ihmisen omiin edellytyksiin, haluihin ja olosuhteisiin sopiva tehtävä, jossa se sitten kykenee antamaan parhaan panoksensa.” [H2]

Tutkimustulosten mukaan johtajat kokevat tietyllä lailla olevansa asemansa vuoksi yksin, eivätkä koe saavansa omalta esimieheltään juuri mitään tai vain nimellistä tukea työhönsä. Tällöin heidän mielestään ei ole kyse molemminpuolisesta luottamuksesta, jota he itse pyrkivät omille alaisilleen välittämään. Johtajat kokevat, että heidän oman esimiehensä toiminta on usein epäoikeudenmukaista juuri ohjauksen ja tuen puuttumisen vuoksi. Samalla he kuitenkin ymmärtävät syyt asioiden takana ja painottavat, että heidän saamansa esimerkki ei vaikuta heidän johtamistapaansa. Tällöin korostuu heidän omat johtamisperiaatteensa ja etiikkansa. Johtajat tuovat esiin myös ristiriidan siinä, että he eivät voi johtajana ruveta liikaa kyselemään alaisiltaan, miten ja mihin organisaation pitäisi tulevaisuudessa mennä. Aineistolainaukset kuvaavat johtajien kokemuksia asemansa mukana tuomista rajoitteista ja motivaation merkitystä, kun koetun tuen määrä on vähäinen:

”- - Mutta tää on nyt semmonen homma, että ei mulla hirveästi oo taas niitä semmosia keskustelukumppaneita. Että okei mulla on hallituksen puheenjohtaja tietysti lähin esimies, mutta sillä on niin paljon muidenkin firmojen kanssa tekemistä - - Ja edellisessä firmassa oli ihan sama homma, että hallituksen puheenjohtaja sanoi, että hänellä on niin hirveästi muuta duunia, että jos sä pystyt hoitaa sen noin hyvin itsekseksi, niin hoida vaan, ettei hänellä oo mitään tarvetta sua ohjeistaa. Että mä en oo pitkiin aikoihin saanut mitään kauhean silleen hyvää mentorointia tai tukea omalta esimieheltäni. Ja sitten taas toimitusjohtaja ei oikein voi hirveästi organisaatiolta lähteä kauhean laajasti ainakaan kyselemään, että mitähän tässä pitäisi tehdä. Että se

on vaan niiden lähimpien kanssa, kun voi miettiä. Ja sitten itse tietysti yrittää kehittää itseään mitä nyt pystyy. - -” [H1]

”- - ensinnäkin mulla on ollut esimies niin sanotusti niin kauan, kun mä oon ollut toimari - - Nykyistä mä en oo nähnyt vielä koskaan ja edellisen mä näin kaksi kertaa vuodessa. Se oli siis niin sanottu kehityskeskustelu, joka kesti ehkä puoli tuntia. Siinä ei oo luottamuksesta tietoaakaan. [- -] No sitten seuraava kysymys, ei oo aikaa, vai ei oo halua. En mä osaa sanoa. Mutta se on väärin. Ei niin pidä johtaa ihmisiä. [- -] ei sillä oo mitään merkitystä, millaista johtamiskokemusta mä saan. - - mun arvomaailma lähtee siitä, että mä iloitsen siitä ja saan energiaa, kun muut menestyy. Ja mä en usko, että millään muulla tavalla voi menestyä, kuin johtamalla hyvin. - -” [H3]

Johtajat kokevat, että heihin kohdistuu alaisten taholta paljon vaatimuksia, jolloin kehumisen merkitystä ei johtotasollakaan pitäisi unohtaa. Kehuminen on johtajien mukaan suomalaisille kuitenkin vaikeaa. Silti johtajien mukaan olisi tärkeää tietoisesti käyttää kehumista kollegojen kanssa, jotta arjessa jaksaa paremmin. Seuraava esimerkki tuo esiin kehumisen merkitystä johtajan kokemusten mukaan:

”- - Suomalaiset on huonoja kehuaan - - mutta sillä on suuri merkitys - - Ja sitä voi tosiaan tehdä ihan niin tietoisesti, - - koska se auttaa sitten jaksamaan siinä arjessa. - - Että jos joku kollega sanoo, että se oli hyvin tehty, niin sillä on myös suuri merkitys. - -” [H6]

Johtajien mukaan on erityisen tärkeää, että heillä on mahdollisuus käydä tiettyjen ihmisten kanssa keskusteluja. Myös kehityskeskustelut ovat johtajille keskeinen tapa saada palautetta omasta johtamisestaan ja tietoa siitä, miten he voisivat kehittää johtamistaan ja miten alaiset toivoisivat heitä johdettavan. Palautteen saaminen on johtajille tärkeää, ja he käyttävätkin aikaa palautteen läpikäymiseen. Johtajat ovat saaneet palautetta muun muassa siitä, että alaiset kokevat johtajan helposti lähestyttäväksi ja että heidän kanssaan voi tulla keskustelemaan asioista. Tutkimustulosten mukaan johtajat kokevat toisaalta, että he eivät saa niin paljoa palautetta ja nostavat esiin, että kehityskeskusteluita ei välttämättä osata hyödyntää riittävästi. Johtajat korostavat, että kehityskeskustelu ei saisi olla pelkkä muodollisuus, joka käydään johtajan ja alaisen välillä ilman aitoa halua parantaa heidän välistä vuorovaikutusta. Johtajien mukaan palautteen saamisen varmistaminen on kuitenkin myös itsestä riippuvainen asia. Kuten aineistolainauksista ilmenee, kehityskeskusteluilla ja palautteen saamisella on johtajille suuri merkitys:

”Toimarin duunissahan haaste on se, että palautetta on tosi hankala saada. - - toinen on sitten se, että kannattaa myös aktiivisesti sitä hakea. - - Ja mun mielestä se on jokaisen itsensä vastuulla se, että varmistaa, että saa sen feedbackin. Mutta se ei tapahdu niin, että odottaa, että joku tulisi sanomaan, että miten asiat menee. [- -] Käytän niihin oikeasti aikaa ymmärtääkseni, mitä ihmiset sanoo ja yritän sitten myös ottaa sen palautteen siinä, mitä itse tekee.” [H8]

”- - mitä avoimempaa se keskustelu ja se palaute on, niin sitä enemmän sitä kehittymistä tapahtuu. Että tietysti, jos se on vaan semmoinen muodollisuus, että se käydään kerran vuodessa, tällöinen joku tavoitekeskustelu ja mahdollisimman nopeasti, jottei siitä olisi vaivaa kummallekaan. Niin silloinhan se ei paljon auta tietenkään. - - Mutta kyllä sieltä nyt aika hyvin sitten - - semmosia käytännön parannuksia syntyy. - - Mutta suomalaiset on vähän arkoja tavallaan suoraan keskustelea sitten siitä, että mitä tässä nyt pitäisi parantaa. - -” [H1]

Tutkimustulosten mukaan pyrkimys laajemmin organisaation eri tasoilla työskentelevien alaisten kanssa käytävään vapaamuotoiseen keskusteluun on osoittautunut haastavaksi johtajien yrityksistä huolimatta. Kokemukset johdon jalkautumisesta organisaatioon ovat tuottaneet positiivisia tuloksia, mutta johtajien mukaan organisaatiohierarkia tietyllä tapaa estää luonnollisen kanssakäymisen johtajan ja alaisten välillä. Myös ihmisten erilaisuus mielletään johtajien mukaan rikkautena organisaatiossa, mutta samalla erityisesti eri ikäluokkiin kuuluvien ihmisten väliset kohtaamiset eivät välttämättä ole kovin helppoja. Johtajat puhuvatkin niin sanotusta sukupolvien välisestä kuilusta, jolloin heidän mukaansa paljon hyödyllistä tietoa jää johtajan ja alaisten välillä jakamatta. Erilaisuus ja erilaiset ajatukset mielletään tulevaisuuden kannalta tärkeäksi asiaksi, mutta ne saattavat samalla aiheuttaa haasteita näkökulmien yhteensovittamisessa. Seuraavat aineistolainaukset kuvaavat johtajien kokemuksia erilaisuuteen liittyvistä haasteista johtaja-alaisvuorovaikutuksessa koko organisaation tasolla:

”- - onhan se haastavaa löytää avoin tapa keskustella omasta perspektiivistä ihmisten kanssa, jotka on samanikäisiä kuin mun poika. Tai sitten vastaavasti ihmisten, jotka on samanikäisiä kuin mun poika, niin keskustella henkilöiden kanssa, jotka on samanikäisiä kuin niiden vanhemmat. Ja siinähan vaan auttamatta tulee generation gap, haluttiin tai ei. - - Kysymys on se, että miten siihen löytyisi joku tapa, jolla pystyisi edesauttaa sitä kommunikaatiota, koska se oikeasti olisi varmasti kumpaankin suuntaan hyvä. Ja se, mikä on ihan toimiva, että me tehdään mentorointia jonkin verran. - - Mutta mentoroinnin haaste on se, että - - sä et tavoita paljoja ihmisiä. - -” [H8]

”- - semmosen erilaisuuden hyväksyminen. - - Että jos kerää ympärilleen samanmielisiä, samalla tapaa ajattelevia ihmisiä, niin sitten kyllä sulkee aika monta juttua ulkopuolelle. Mutta se voi olla joskus vaikeampaa sitten, että pitää kestää sitä, että toinen näkeekin asian ihan eri tavalla. Mutta se sitä työyhteisöä oikeastaan rikastaa, että luo semmoselle edellytyksiä, että on erilaisia näkemyksiä. - -” [H5]

Kuten aikaisemmin tuotiin esiin, johtajat korostavat lähiesimiesten merkitystä koko organisaation toiminnan kannalta. Toisaalta johtajat tuovat esiin ristiriidan siinä, että aina eivät välttämättä ole oikeat ihmiset esimiestehtävissä. Johtajien mukaan esimiestehtäviin saattaa hakeutua niihin sopimattomia henkilöitä sen takia, että heillä on pyrkimyksenä edetä organisaatiossa korkeammalle. Tällöin he eivät välttämättä koe organisaatiokulttuuria omakseen tai halua toimia muiden ihmisten hyväksi, vaan

tavoittelevat omaa etuaan. Seuraavasta ilmenee johtajan huoli siitä, että esimiehet saattavat olla väärillä motiiveilla johtotehtävissä:

”- - mitä mä nyt oon nimenomaan halunnut korostaa just esimerkiksi niille esimiehille on se, että menkää sen peilin eteen ja yrittäkää päästää selvyteen sen kaverin kanssa, että oletteko te sopusoinnussa itsenne kanssa ja tän kulttuurin kanssa ja teille esitettyjen vaatimusten kanssa - - Esimiesammattihan on silleen hirveän hankala ammatti, että se on kova ammatti, se on vaativa ammatti. Mutta kun se on se kunnianhimoisten ihmisten väylä huipulle, niin siinä ei aina välttämättä tehdä sen peilissä olevan kaverin kanssa sitä aitoa tilintekoa, [- -] Sehän täytyy aina pitää mielessä, että yhteiskunnassa sekä poliittisella huipulla että yrityksissä luonnevikaiset ihmiset on yliedustettuja. [- -] sieltä löytyy kaikennäköisiä Hitlereitä ja Stalineita, jos lähdetään pahimmasta päästä. - - pitäisi pystyä varomaan, että niitä ihmisiä ei oteta väärillä motiiveilla sille tielle, joka sitten joskus johtaa, jos on millään lailla pätevä, niin jollain lailla valta-asemaan. - -” [H10]

Johtajien mukaan esimiehillä on suuri vaikutus siihen, miten muut ihmiset organisaatiossa viihtyvät, sillä esimiehet näyttävät omalla toiminnallaan esimerkkiä ja vahvistavat organisaatiokulttuuria. Johtajien mukaan olisikin keskeistä pystyä valitsemaan esimiestehtäviin sopivia ihmisiä, mikä ei kuitenkaan ole helppoa.

Haasteet yrityksen kasvaessa ja kansainvälistyessä

Tutkimustulosten mukaan alaisten toive johtajan läsnäolosta haastaa erityisesti kasvavissa ja globaalisti toimivissa yrityksissä. Johtajien mukaan alaisten on vaikea ymmärtää, että yrityksen kasvaessa ja globaaleilla markkinoilla toimiessa johtaja ei voi olla enää samalla lailla läsnä työntekijöiden arjessa kuin ennen. Ristiriitaa johtajien mukaan aiheuttavat kokemukset siitä, että heidän pitäisi pystyä olemaan monessa paikassa ja vuorovaikutuksessa mahdollisimman tasapuolisesti eri maiden ja toimipisteiden ihmisten kanssa. Seuraavassa johtaja kuvaa kokemuksiaan johtajan ja alaisten ajatusmaailmojen erilaisuudesta yrityksen kasvaessa ja toimiessa globaalisti:

”- - Kun yritys kasvaa ja muuttuu, niin ihmiset ei kumminkaan sitten itse, jos heidän työympäristönsä on sama, niin he eivät muutu samassa suhteessa, eikä sitä voida olettaakaan, että heidän ajattelunsa yhtäkkiä lähtisi globaaliksi. Me voidaan kauheasti puhua globaaleista asioista, mutta ihmiset, jotka tekee sitten samassa paikassa töitä, niin he puhuu aika lokaaleista jutuista, se on heille tärkeätä. - -” [H7]

Globaalisti toimiminen aiheuttaa johtajien kokemusten mukaan myös muita haasteita johtaja-alaisvuorovaikutukseen ja eettisten periaatteiden noudattamiseen, sillä asiat eivät aina ole niin yksiselitteisiä ja saattavat olla hyvin erilaisia maasta riippuen.

Johtajien mukaan heidän täytyykin pystyä arvioimaan erilaisia tilanteita oman moraalinsa kautta ja huomioimaan kulttuurierot myös vuorovaikutuksen tasolla. Johtajat tuovat esiin vuorovaikutukseen ja eettisten periaatteiden noudattamiseen liittyviä haasteita globaalissa ympäristössä seuraavasti:

”- - mikä tuo oman mausteensa tähän, on tietenkin se, että tää on kansainvälinen. - - Koska silloin sä et voi enää viestiä niin kuin sä viestisit vain suomalaisille suomalaisessa organisaatiossa. Ja se on vaan asia, joka pitää a) ymmärtää ja b) pystyy ottaa huomioon, ja olla se kompetenssi tehdä se. [- -] ihmisten välinen viestintä, se on oikeasti tosi haasteellinen laji. Ja se, mikä tekee siitä vielä haasteellisemmän kansainvälisessä maailmassa, kun se toinen puoli ei toimi niiden arvomaailmojen mukaan, millä sä toimit, eikä niiden viestintätapa ole se sama kuin sinulla. Ja se on ehkä se kansainvälisen bisneksen suola, että yrittää ymmärtää, että miten sä saat toisesta kulttuurista tulevat ihmiset tekemään niitä asioita, mitä sä haluat. - -” [H8]

Yhtenäisen yrityskulttuurin merkitys ja yhteisen hengen ylläpitäminen ovat johtajien mukaan keskeisiä ja tärkeitä asioita organisaation menestymisen ja kasvamisen kannalta. Johtajien mukaan yhtenäinen organisaatiokulttuuri perustuu siihen, että kaikki ovat tietoisia yrityksen arvoista, tavoitteista ja toimintatavoista. Tällä lailla pystytään estämään esimerkiksi eri osastojen välinen vahva eriytyminen toisistaan ja yhteisöllisyyden katoaminen. Johtajien mukaan valitettavan usein organisaatioissa ei kuitenkaan haluta tietoisesti ja pitkäjänteisesti kehittää organisaatiokulttuuria, vaan organisaatioissa tietyllä lailla esitetään jotain muuta, kuin miten todellisuudessa toimitaan. Keskeistä on johtajien mukaan pyrkiä luomaan yhteistä henkeä ja vahvistamaan yrityksen tarinaa työntekijöiden keskuudessa. Aineistolainaukset tuovat esiin organisaatiokulttuurin kehittämisen ja yhteisen hengen ylläpitämisen tärkeyttä johtajien kokemusten mukaan:

”- - Se on taas yrityskulttuuria se, että meillä on yhteinen tavoite, että me halutaan, että tässä firmassa on yhtenäinen kulttuuri. - - on loppujen lopuksi aika vähän organisaatioita, jotka aidosti tietoisesti kehittää pitkällä tähtäimellä systemaattisesti just yrityskulttuuria. Että se kulttuuri, kun se on aina olemassa, niin sitten siinä tulee semmonen, se on vähän sama kuin arvot. Että arvotkin on aina olemassa, mutta ei ne kyllä välttämättä oo samat kuin on kirjoitettu. - - että se on aika yleistä se semmonen high flying ja semmonen looking good. Meillä on hienot visiolauseet ja meillä on hienot tämmöset ja strategiat ja muut, mutta ei kukaan osaa niitä.” [H10]

”- - Mä itse koen niin, että silloin kun me puhutaan organisaatiosta, joka on laaja, ei oo päivittäistä kontaktia kaikkiin ihmisiin, ne on eri kulttuureissa, osa toimii pienissä työyhteisöissä - - mä henkilökohtaisesti uskon siihen, että se yrityksen tarina pitää olla mielenkiintoinen. Ja sitten pitää käyttää aikaa ja resursseja sen spiritin ylläpitämiseen. - - että he sitten taas jaksaa painaa siellä - - ja toteuttaa sitä firman strategiaa. Niin siinä on viestinnällä iso rooli, että miten se spiriti pidetään yllä. - -” [H7]

Johtajien mukaan taloudellinen tilanne heijastuu johtamiseen ja vaikuttaa mielialaan koko organisaatiossa. Johtajat tuovatkin esiin, että kun taloudellinen tilanne on hyvä,

on helppo toimia johtajana. Puolestaan huonompi taloudellinen tilanne haastaa, sillä tällöin heidän pitäisi pystyä olemaan positiivisempia ja luomaan uskoa alaisiinsa. Organisaatiokulttuurilla on johtajien mukaan tässäkin suhteessa keskeinen rooli, samoin johtoryhmän työskentelyllä. Esimerkki kuvaa johtajan kokemuksia taloudellisen tilanteen heijastumisesta johtamiseen ja alaisten mielialaan:

”Johtamiseenhan hirveästi vaikuttaa se, että miten yrityksellä taloudellisesti menee. - - Ja tietysti se vaikuttaa sitten mielialaan, - - Ja kun meillä nyt menee näin hyvin, tietysti hyvä kysymys, mikä on syy, mikä on seuraus. Johtuuko se sitten siitä, että meillä on hyvä johtoryhmä, meillä on hyvä henki. Vai onko hyvä henki sen takia, että meillä menee hyvin. Että tätähän sopii pohdiskella, varmaan jollain lailla joku korrelaatio näillä keskenään on. - -” [H2]

Johtajien kokemusten mukaan globaalissa yrityksessä haasteita johtaja-alaisvuorovaikutuksessa aiheuttaa kieli- ja kulttuurierot, jotka saattavat olla hyvinkin suuria. Johtajat kokevat, että vaikka heidän kielitaitonsa on hyvä, heillä saattaa silti olla haasteita yhteisen ymmärryksen varmistamisessa ja tilanteeseen sopivien ilmauksien käyttämisessä. Erityisesti negatiivisen palautteen antaminen on heidän mukaansa haastavaa, jos toinen henkilö puhuu äidinkieltään ja he itse käyttävät vierasta kieltä. Toisaalta johtajat nostavat esiin avoimen organisaatiokulttuurin merkityksen, sillä tällöin johtajan ja alaisen on helpompi pyrkiä heti tilanteessa estämään väärinymmärrysten syntyminen. Aineistolainaus kuvaa johtajan kokemuksia vieraan kielen aiheuttamista haasteista johtaja-alaisvuorovaikutuksessa:

”- - se vaatii semmosta taitoa, siinä täytyy osata löytää semmosia sanoja, että sitä toista henkilöä ei ole tarkoitus loukata. Ja on tarkoitus jatkaa yhteistyötä sen jälkeenkin, kun se virhe on korjattu. Että sen pitää olla hienotunteisempaa. Siinä kyllä joskus ihan joutuu ponnistelemaan kohtalaisesti sen kielen kanssa. - - Toisaalta sitten tämmöisessä kulttuurissa oppii niitä ilmaisuja, että mikä tarkoittaa jo kohtalaista ärtymystä ja se voi olla hyvin kauniisti englanniksi sanottu. Ja silti se voi tarkoittaa, että henkilö on huomattavan ärtynyt asiasta. [- -] Pitää olla älyttömän hyvä kielitaito ennen kuin ne sävyerot on niin kauhean selviä. - -” [H6]

Kulttuurieroilla johtajat tarkoittavat esimerkiksi erilaisia tapoja toimia vuorovaikutustilanteissa ja erilaista arvomaailmaa, joka saattaa poiketa paljon johtajan omasta arvomaailmasta. Johtajat tuovat esiin, että liian helposti oletetaan toisen ihmisen toimivan samojen periaatteiden mukaan, kuin mitä itse toimii. Tällaiset oletukset aiheuttavat helposti väärinymmärryksiä, sillä kuten johtajat korostavat, yhteinen kieli ei vielä takaa sitä, että ihmiset ymmärtäisivät toisiaan samalla tavalla. Esimerkiksi palaverikäytännöistä ja -kulttuureista saattaa olla jopa naapurimaissa hyvin erilaiset käsitykset. Seuraavassa johtaja kertoo kokemuksiaan kulttuurierojen ymmärtämisen merkityksestä johtaja-alaisvuorovaikutuksessa:

”Kyllä kaikista haastavimpia, siis teknisestihän on vuorovaikutustilanteet, jossa sä tulet totaalisen toisenlaisesta kulttuurista ja sulla on tuskin yhtä yhteistä kieltä. - - Mutta se ei ole vain kielikyynnys, vaan sitten sen lisäksi tulee erittäin iso kulttuurikyynnys. - - se, että miten asiat esitetään ja pitää ymmärtää koko se dynamiikka, miten tavallaan päätöksenteko toimii, miten keskustelu toimii, mikä on kunkin rooli esimerkiksi neuvotteluissa. - - japanilaisilla on hyvin erilainen järjestely kuin sanotaan vaikka suomalaisilla tai eurooppalaisilla. - - jenkkien ongelma on se, että ne näyttää samanlaisilta kuin me, mutta niiden arvomaailman on ihan totaalisen toinen. - - Ja se, mikä hämää on se, että ne näyttää samanlaisilta ja meillä on kuitenkin yhteinen kieli. Ja sen takia, ihminen vetää sen johtopäätöksen, mä ymmärrän tota, kohtalaisen helposti - -” [H8]

Johtajien mukaan on tärkeää, että heitä ohjaa tietyt organisaatiossa tiedossa olevat arvot ja niiden mukaiset johtamisperiaatteet, jotka pätevät kaikkiin organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin eri puolella maailmaa. Kuitenkin heidän mukaansa tietynlainen tilannekohtainen joustaminen tarpeen mukaan on mahdollista. Johtajat tuovat esiin sen, että eri puolella maailmaa erilaisissa kulttuureissa organisaation tietyt arvot tai toimintatavat voidaan kokea haasteellisiksi, mutta periaatteita on tarkasteltava kokonaisuutena. Kuten esimerkistä ilmenee, johtajien mukaan globaaleissa yrityksissä on erityisen tärkeää, että johtaminen on johdonmukaista ja pohjautuu tiettyihin julkilausuttuihin arvoihin:

”- - länsimaissa, sanotaan nyt Euroopassa on hyvin tällainen osallistuttava johtamiskulttuuri, että yritetään saada porukka mukaan. Nyt puhun toimihenkilöistä pääsääntöisesti. - - Sitten kun me hypätään tällaiseen, vähän toisentyypiseen kulttuuriin, vaikka mennään Kiinaan, niin sitten ihmiset kokee turvattomuutta, jos johto ei tiedä ja rupeaa kyselemään henkilöstöltä. - - Tai sitten amerikkalaisessa kulttuurissa, että kun mä en päästä mitään, niin mä en tee virhettä, eikä kukaan mua pääse syyttämään mistään. Niin se mun pointti tähän asiaan oli se, että ihmisiä pitää, ei tasapäistää, mutta kohdella niin, että he kokee, että tää ei oo mielivaltaista tää ihmisten kohtelu tässä firmassa. Että meillä on tietyt arvot, tietyt johtamisperiaatteet, me niitä noudatetaan ja ne on julkilausuttu ja nää on ne pelisäännöt. Sitten sitä pitää vähän muuttaa ja kohdistaa aina, missä maassa me ollaan. - -” [H7]

Globaalisti toimivassa yrityksessä johtajalta edellytetään siis eettisten lähtökohtiensa tunnistamista, jotta työntekijät tulevat tasapuolisesti kohdelluiksi. Maasta ja kulttuurista riippuen alaiset saattavat kuitenkin toivoa hyvin erilaista johtamista, mistä johtajan on oltava myös tietoinen.

5.2.2 Johtajien kehittämisideoita johtaja-alaisvuorovaikutukseen

Tiivis ja saumaton johtaja-alaisvuorovaikutus johtoryhmätyöskentelyssä

Tutkimustulosten mukaan johtajat eivät ole innostuneita erilaisista niin sanotuista ismeistä tai jatkuvasti vaihtuvista opeista, joita he yrittäisivät kokeilla johtamisessa. Johtajien mukaan eettistä ja organisaation toimintaa edistävää on, että asioita viedään pitkäkestoisesti ja johdonmukaisesti eteenpäin, ja he kokevat onnistuneen johtoryhmätyöskentelyn yhdeksi merkittävimmistä tekijöistä koko organisaation toiminnan kannalta. Johtajan ja alaisten välisen vuorovaikutuksen onnistumisen merkitys johtoryhmätasolla korostuu, sillä johtajien mukaan johtoryhmällä on vahva vaikutus koko muuhun organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan. Johtajat korostavat, että johtoryhmän jäsenet eivät tee muiden ihmisten töitä, mutta he toimivat ohjaajina niin, että organisaatio menee jatkuvasti eteenpäin haluttuun suuntaan. Tällöin johtajien mukaan on erityisen tärkeää, että johtoryhmässä vallitsee yhteisymmärrys siitä, mihin ollaan menossa ja mitä tavoitellaan ja miten tavoitteisiin pyritään pääsemään. Keskeistä on johtajien mukaan luottamus ihmisten välillä, jotta voidaan pyrkiä luovempaan ajatteluun ja uskalletaan ottaa riskejä. Seuraavassa johtaja kuvaa ideoitaan johtaja-alaisvuorovaikutuksen kehittämiseen johtoryhmätasolla:

”- - mä uskon, että jos johtoryhmästä saa semmosen tosi tiiviin paketin, niin se on hirveän hyvä firmalle. Vaikka ne johtoryhmäläiset ei tietenkään tee sitä duunia. Mutta ne osaa sitten tavallaan viedä sitä just samaan suuntaan kaikki omalta osaltaan, - - että kyllä se hyvän johtoryhmän vaikutus on aika suuri ja päinvastoin. - - Että yksi haave voisi olla se, että vielä tiiviimpi, pystyy saamaan sitä yhtenäiseksi ja vielä enemmän pystyy keskustelemaan, - - mitä voidaan porukalla tehdä tehokkaammin. Ja semmosta luovuutta ja out of the box -ajattelua tietysti. - - Että semmosta hallittua riskinottoa kanssa - - Että tavallaan rohkeuskin varmaan lisääntyy silleen, kun on luottamus ja tietyllä tavalla yhtenäinen porukka. Niin sitten uskalletaan välillä vähän ottaa irtiottoja.” [H1]

Esimiestyön ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin merkitys

Esimiehillä on johtajien mukaan suuri merkitys yhtenäisen organisaatiokulttuurin ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. Johtajat korostavat, että esimiehet toimivat roolimalleina organisaatiossa ja vaikuttavat toiminnallaan muiden organisaatiossa työskentelevien henkilöiden viihtymiseen. Menestyäkseen yrityksen tulisi johtajien mukaan kehittää esimiestyöskentelyään ja kiinnittää huomiota organisaatiokulttuurin merkitykseen. Johtajat tuovat esiin, että yhtenäinen yrityskulttuuri ja organisaation

kehittäminen vaativat ihmisiltä jatkuvaa ajattelua ja ponnisteluja, jotta yhteistä niin sanottua draivia saadaan pidettyä yllä. Esimerkeistä ilmenee johtajien näkemykset yhtenäisen organisaatiokulttuurin ja esimiestyöskentelyn merkityksestä johtaja-alaisvuorovaikutuksen kehittämisessä:

”- - esimiehen kuuluisi viihtyä. Esimiehet ratkaisee, miten muut ihmiset viihtyy. Jos esimies ei viihdy tässä kulttuurissa ja se pakolla on mukana, koko ajan vähän oppositiossa, - - Niin eihän ihmisetkään viihdy. - -” [H10]

”- - sun on vaan kehitettävä erityisesti sitä vahvaa yhtenäistä yrityskulttuuria. - - mä vaan yritän näyttää suuntaa - - mutta että kyllä se on se meidän aika iso esimieslauma, joka tän pelin ratkaisee. - - Siis yrityskulttuurihan on sillä lailla iso ja merkittävä asia, että jos sä teet yrityskulttuurista kilpailuedun, niin sitä ei voi kukaan kopioida ja se on suhteellisen pysyvä. - - Se on kauhean iso asia se kulttuurin rapautumisen herkkyyys, että ihminen on suhteellisen mukavuudenhaluinen. Ja mä oon kanssa paljon sanonut sitä, että meidän suurin vihollinen on henkinen laiskuus. Että ihmiset ei viitsi ajatella. Että jos ei vaadita, niin ne ei ajattele. - - Että siis minusta kaikkein vaativinta on nimenomaan pitää sitä draivia yllä, siis että tärkeät asiat on tärkeitä koko ajan. Ja että ihmisten pitää ajatella koko ajan, kyseenalaistaa. - -” [H10]

Dialogin kehittäminen johtaja-alaisvuorovaikutuksessa

Tutkimustulosten mukaan johtajat haluaisivat koko organisaation tasolla parantaa dialogia johtajan ja alaisten välillä. Johtajat korostavat sekä omaa että alaisten aktiivisuutta vuorovaikutuksessa ja yhteisymmärryksen varmistamisessa. Heidän mukaansa keskeistä on, että johtaminen olisi mahdollisimman keskustelevaa ja ihmisten ideoita saataisiin entistä paremmin käyttöön. Johtajat puhuvatkin luottamuksen ja puhumisen kulttuurista ja korostavat kysymisen ja kuuntelemisen merkitystä johtamisensa kehittämisessä. Johtajien näkemykset johtajan ja alaisten välisen dialogin kehittämisestä koko organisaation tasolla kiteytyvät seuraavasti:

”- - Että semmonen tietty yhdessä ajattelun dialogi, on se sitten meidän sisäisesti tai asiakkaiden kanssa. - - semmosta tiettyä kykyä parempaan dialogiin, yhdessä ajatteluun, yhdessä keskusteluun. Että helpostihan se, kun keskustellaan asioista, on se sitten ryhmässä tai kahden kesken, niin ei ihmiset oikeasti kuuntele. Vaan ne lataa uudelleen omia, kerää vauhtia, että taas pääsee sanomaan omat ajatuksensa uudestaan tai voimakkaammin tai paremmin. - - Kyllä mä välillä huomaan itsekin, että toiset kun puhuu, niin ei kuuntele, vaan keskittyy miettimään, että mitä mä sanon seuraavaksi. Ja sama, että pystyisi semmosen dialogin saada paremmaksi, että miten ajatellaan yhdessä, miten viedään hommia eteenpäin. - -” [H9]

”- - Nyt tällä hetkellä me rakennetaan sitä dialogia. Eli jotta ihmiset saa siitä irti enemmän, jotta se ihminen innostuu siihen työhönsä. - - kun se dialogi saadaan, niin sitten me ollaan siinä vuorovaikutteisessa johtamisessa. Ja mä luulen, että sen jälkeen me ollaan valmiita semmoseen vahvaan, jota meidän täytyisi paremmin pystyy tekemään, on sitten sitä tiimijohtamista. Siis tavallaan, kun eri sidosryhmistä tulee tiimejä koko ajan, enemmän ne meidän asiakuushommat menee tiimien kautta, jotka tulee eri ryhmistä. Ne ei oo sen esimiehen alaisia, kun ne tekee yhdessä, - -” [H3]

Johtajat kokevat, että teknologiavälitteisen viestinnän hyödyntäminen entistä tehokkaammin johtaja-alaisvuorovaikutuksessa voisi olla yksi kehityskohde. Johtajat tuovat esiin muun muassa videoneuvottelut. Toisaalta johtajat arvioivat myös omia viestintätaitojaan ja teknologian käyttöä johtaja-alaisvuorovaikutuksessa:

”- kyllä nyt sitten tämmösiin viestintätaitoihin kaikkienensa voisi vieläkin enemmän kiinnittää huomiota. Että tää viestintä on sillä lailla minusta muuttumassa ehkä vähän haasteellisempaan suuntaan, että kyllä nämä nykyajan vempheet tuo omat ongelmansa siihen. - - Ja nyt viimeisin on varmaan, millä pyritään näitä palavereita, joilla on maantieteellistä etäisyyttä paljon, niin hillitsemään, on nää tämmöiset videopalaverit - - Se on tietysti kustannustehokasta ja joihinkin tilanteisiin varmaan sopiikin hyvin. - - ” [H2]

Johtajien mukaan organisaatiohierarkiaa pitäisi pystyä vähentämään ja erilaisuuden mukanaan tuomaa rikkautta hyödyntämään paremmin koko organisaatiossa, sillä eri-ikäisten ja eri organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden välinen vuorovaikutus hyödyttäisi kaikkia osapuolia ja kehittäisi organisaation toimintaa. Johtaja-alaisvuorovaikutuksen näkökulmasta johtajan ja organisaatiossa alemmilla tasoilla työskentelevien nuorempien työntekijöiden ajatusten vaihtaminen rakentaisi myös luottamusta ja mahdollistaisi uudenlaisten organisaatorakenteiden ja toiminta-ajatusten ideoinnin:

”- - että pystyisi rakentamaan luontevia vuorovaikutustilanteita hyvin erityyppisten ja erityisesti hyvin eri-ikäisten ihmisten välille. - - Se haaste on siinä, että kun susta tulee toimari, niin siinä vaiheessa sä oot lukittu aika lailla yhteen boxiin. Ja semmosen luontevan keskustelun aikaansaaminen, luontevan ajatuksen vaihdon aikaansaaminen, luontevan vuorovaikutuksen aikaansaaminen, erityisesti nuorempien ja selkeästi alemmalla tasolla organisaatiossa olevien kanssa on tosi vaikeata. Ja sä pääset keskustelemaan, mutta ne keskustelut on hirveän varauksellisia, koska me eletään niin totaalisen eri maailmoissa. Ja mun mielestä se olisi rikkaus seniorijohtajille pystyy keskustelemaan luontevasti sellasten ihmisten kanssa, jotka on 20 vuotta nuorempia ja just tulleet taloon. Ja oikeasti ymmärtää paremmin sitä, missä maailma menee, miten ne näkee asiat - - Ja toisaalta juniorimmat pystyisi ymmärtää, että miksi asioita on tehty tietyllä tavalla ja ennen kaikkea kyseenalaistamaan sitä myös. - - kun sä menet organisaatiossa ylöspäin, niin sun peer group menee jatkuvasti siinä mukana - - Mä uskon, että siitä olisi kaikille hyötyä, että sen pystyisi luomaan toisella tavalla. Mulla ei oo vastausta, että miten sen voi tehdä, mutta kun sä kysyt, että mikä olisi visio tai mistä olisi mulle arvoa tai hyötyä, niin ton tyyppisestä aidosti olisi. Se olisi varmasti asia, joka auttaisi ja rikastuttaisi kumpaakin päätä.” [H8]

Luottamus johtajan ja alaisen välillä johtamisen kokonaisuudessa

Tutkimustulosten mukaan johtajat kokevat tärkeäksi alaisiinsa tutustumisen ja pyrkivät lisäämään luottamusta itsensä ja alaistensa välillä. Yhteisillä tapahtumilla on johtajien mukaan suuri merkitys niin yksittäisen työntekijän ja johtajan välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta kuin myös laajemmin koko organisaatiossa

tapahtuvan johtaja-alaisvuorovaikutuksen kannalta. Kuten esimerkit osoittavat, luottamus ja toistensa tunteminen niin työntekijöiden kesken kuin johtajan ja alaisten välillä on johtajien mukaan yhteistyön ja sen kehittämisen kannalta merkittävää:

”- ihmisillä ei voi olla luottamustakaan, sä et edes tunne niitä toisia ihmisiä. Eli saman firman sisällä ei tiedetä, eikä tunneta. - - se koheesio ja voima ja yhteenkuuluvuus, - - Ja jollei sitä johdeta, jollei niillä oo säännöllisiä kulttuureita, joissa ne joutuu miettiä, että miten tää mun työ liittyy sun työhön, miten sitä voi tehdä. Eli ellei luo näitä kohtaamisia, joissa sitä luottamusta voi tulla, niin se siiloutuminen pahenee ja sitten yhtiön tehokkuus pienenee.” [H3]

”- - Suomalaisen yhteiskunnan kilpailukyky ja tuottavuus voi kasvaa merkittävästi, jos me johdettaisiin yhtiöitä paremmin. - - Nyt me puhutaan tästä johtamisesta ja siinä johtamisessa täytyy muistaa, että siinä on tavallaan kolme ulottuvuutta, että saadaan tuloksia. Siinä on se, miten me johdetaan meidän tiimejä ja meidän yksilöitä. Siinä on, miten me johdetaan strategiaa. Siinä on, miten me johdetaan meidän sidosryhmiä ja miten me johdetaan meidän asiakkuuteen liittyviä prosesseja. Ja tavallaan se, että ei pidä unohtaa, että se mistä me nyt puhuttiin, on ehkä enemmän tähän suoraan ihmisten väliseen työhön johtamiseen. Mutta johtaminen kokonaisuudessaan, vaikka sä olisit kuinka eettinen esimies, jollet sä saavuta tuloksia, niin mitään ei tapahdu. Johtamisessa nää isot linjat täytyy myöskin olla kunnossa. Se on aina tärkeätä muistaa, että se johtaminen on iso, iso kokonaisuus, jossa tää kahdenkeskinen ja luottamus on se perusta. - -” [H3]

”- - Se on ihan varma, sä et menestystä rakenna ilman luottamusta. Yhtään semmosta tarinaa maailmassa ei oo. - -” [H3]

Johtajien mukaan kaiken johtaja-alaisvuorovaikutuksen perustana on luottamus. Heidän mukaansa tärkeää on myös mieltää johtaminen kokonaisuutena, johon liittyy monta eri asiaa. Johtajat puhuvatkin entistä paremman johtamisen puolesta ja ovat valmiita tekemään sen eteen myös töitä.

6 PÄÄTÄNTÖ

6.1 Keskeisimmät tutkimustulokset ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja sen eettisistä periaatteista ja niihin liittyvistä haasteista keskisuurissa ja suurissa Suomessa toimivissa tietoperustaisissa organisaatioissa. Tutkimustulokset osoittivat, että vuorovaikutuseettiset periaatteet johtamisessa ja niiden noudattaminen on johtajille tärkeää, ja johtajat pyrkivät mahdollisimman avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen alaisensa kanssa. Vuorovaikutuseettisinä periaatteina korostuivat luottamus ja dialogi johtajan ja alaisten välillä, keskustelevuus ja virheitä salliva, eteenpäin pyrkivä ja positiivinen vuorovaikutuskäyttäytyminen. Merkittävänä lähtökohtana johtamisessa toimii johtajan oma etiikka ja arvomaailma. Myös yrityksen arvojen sisäistäminen on keskeistä, jotta johtaminen on johdonmukaista ja ennustettavaa. Tärkeää johtajille on korkea bisnesmoraali ja oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus alaisia kohtaan. Johtajat kokevat toimivansa roolimalleina organisaatiossaan ja korostavat inhimillisyyttä ja ihmisten kunnioitusta.

Tutkimustulosten mukaan johtajat odottavat alaisiltaan hyvin pitkälti samojen vuorovaikutuseettisten periaatteiden noudattamista, kuin mitä he itse pyrkivät noudattamaan. Vastavuoroisuuden periaate tulee esiin molemminpuolisen luottamuksen, avoimuuden ja rehellisyyden tärkeytenä. Johtajat odottavat alaisilta rohkeutta kyseenalaistaa, ratkaisuja hakevaa vuorovaikutuskäyttäytymistä ja vastuun ottamista ja kantamista. Myös toisten kunnioittaminen, ammattimaisuus ja korrektius työyhteisön jäsenenä toimittaessa ja yrityksessä sovittujen yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ovat keskeisiä odotuksia vuorovaikutuksessa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että johtaja-alaisvuorovaikutuksessa ja sen eettisten periaatteiden noudattamisessa ilmenee haasteita. Suurimman ristiriidan aiheuttaa johtajien pyrkimys avoimuuteen ja sitä rajoittavien tekijöiden kanssa tasapainoilu. Johtajat kokevat erityisesti pörssilainsäädännön estävän avoimuutta, sillä alaiset odottavat saavansa tietää asioista enemmän ja tiedonsaannin rajoittaminen heikentää

ilmapiiriä organisaatiossa. Yrityksen kasvaminen ja globalisoituminen haastaa johtaja-alaisvuorovaikutusta, sillä alaisten edellyttämän läsnäolon ja riittävän viestinnän ja vuorovaikutuksen välinen ristiriita korostuu koko organisaation tasolla. Erittäin tärkeiksi koetaan alaisten aktiivisuus ja vastuun ottaminen, keskusteleminen ja palautteen saaminen alaisilta, mutta organisaatiohierarkia heikentää näiden toteutumista. Haastaviksi vuorovaikutustilanteiksi johtajan ja alaisten välillä koetaan erityisesti irtisanomiset. Tällöin johtajat joutuvat tarkasti arvioimaan eettisistä lähtökohdista, miten tilanteissa toimivat ja viestivät. Myös vaikeiden tilanteiden esiin ottaminen ja negatiivisen palautteen antaminen koetaan haasteelliseksi ymmärryksen varmistamisen vuoksi. Globaaleissa yrityksissä kieli- ja kulttuurierot synnyttävät puolestaan väärinymmärryksiä johtajan ja alaisten välillä.

Keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi johtajat nostavat johtoryhmätyöskentelyn saamisen yhä tiiviimmäksi ja saumattommaksi ja yhtenäisen yrityskulttuurin systemaattisen kehittämisen ja sen merkityksen tiedostamisen yrityksen kilpailuetuna. Näiden avulla voidaan synnyttää yhteenkuuluvuudentunnetta ja parantaa organisaation sisäistä yhteistyötä ja toimintaa. Myös esimiesten roolin merkitys on suuri, sillä he toimivat yrityskulttuurin vahvistajina omalta osaltaan alemmilla tasoilla organisaatiossa. Keskeisiä kehittämiskohteita ovat johtajan ja alaisten välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen edistäminen koko organisaatiotasolla, organisaatiossa käytävän keskustelun ja ajattelun kehittämisen vahvistaminen ja yhä aktiivisempi tiedon välittäminen eri organisaatiotasojen välillä. Johtajan ja alaisten välinen tutustuminen parantaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä heidän välillään, lisää luottamusta ja vähentää puolin ja toisin tapahtuvia väärinymmärryksiä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta johtajien vuorovaikutuseettisten periaatteiden heijastelevan erilaisia viestintäetiikan näkökulmia, jotka ilmenevät myös heidän odotuksistaan alaisten vuorovaikutuseettisten periaatteiden noudattamisesta. Johtajille demokraattisen viestintäetiikan keskiössä oleva yhteinen päätöksenteko ja julkinen keskustelu muuan muassa ideoista (Arnett ym. 2009, 44, 46) ovat keskeisiä vuorovaikutuseettisiä periaatteita johtamisessa ja tulevat esiin johtajien toiveena erityisesti johtoryhmätasolla, mutta myös yleisesti palaverikäyttäytymisessä. Johtajat toivovat yhä enemmän aktiivista yhteistä keskustelua ja asioista päättämistä alaisensa kanssa, vaikka päätöksenteossa ei aina voida demokratiaan turvautua. Myös julkinen keskustelu ja johtajien kuvaama

dialogi johdon ja alaisten välillä koko organisaation tasolla heijastelee demokraattisen viestintäetiikan näkökulmia. Dialogisen viestintäetiikan lähtökohtien voidaan lisäksi osoittaa olevan vahvasti osana johtajien ajattelua, sillä vuorovaikutusosapuolten välisten keskustelujen, ajatusten ja ideoiden vaihtamisen, toisen osapuolen ymmärtämisen ja keskustelujen kautta oppimisen lähtökohdat tulevat ilmi myös johtajien kuvaamissa vuorovaikutuseettisissä periaatteissa. Tutkimustulosten mukaan johtajat korostavat erilaisuuden merkitystä, pyrkivät luomaan ja ylläpitämään vuorovaikutusta alaistensa kanssa ja odottavat myös alaisiltaan aktiivisuutta ja vastuunottoa vuorovaikutuksesta koko organisaatiotasolla. Johtajat tuovat esiin erityisesti vuorovaikutusosapuolten kunnioittamista, molemminpuolista luottamusta ja pyrkimystä mahdollisimman avoimeen vuorovaikutukseen alaisten kanssa. Edellä mainitut heijastelevat dialogisen viestintäetiikan näkemyksiä osapuolten vuorovaikutuksen eettisyydestä ja pyrkimyksestä kannustavan ilmapiirin luomiseen (Johannesen ym. 2008, 55–56).

Toisaalta tutkimustuloksien perusteella ilmenee, että johtajille yrityksen kirjatut ja kirjaamattomat säännöt ja normit ja erityisesti yrityksen arvot ja arvomaailma ovat hyvin tärkeitä. Yrityksen eettisten normien ja toimintatapojen merkitys ja johtajien odotukset niiden noudattamisesta kuvaavat standardietiikan lähtökohtia (Arnett ym. 2009, 44, 50). Johtajat korostavat organisaatiokulttuurin suurta merkitystä, organisaation arvomaailman sisäistämistä ja organisaation yhdessä sovittujen toimintatapojen noudattamista. Tutkimustulosten mukaan johtajien vuorovaikutuseettisissä periaatteissa ilmenee yhtä aikaa lähtökohtia sekä universaali-humanitaarisesta viestintäetiikasta että kontekstuaalisesta eli situationaalisesta viestintäetiikasta. Universaali-humanitaarisen viestintäetiikan lähtökohta yksilön velvollisuudesta rationaaliseen päättelyyn ja yleispätevistä ohjeista (Arnett ym. 2009, 48–49) ilmenee esimerkiksi johtajien näkemyksinä siitä, että johtaja ei voi valehdella ja että alaisia on kohdeltava tasavertaisesti. Muuten yrityksessä johtaminen ei ole oikeudenmukaista ja johdonmukaista. Toisaalta johtajat nojaavat kontekstuaalisen viestintäetiikan tilannesidonnaisuuteen (Johannesen ym. 2008, 71; Neher & Sandin 2007, 46–48) punnitessaan eri tilanteissa, mitä voivat kertoa ja mitä jättää kertomatta kenellekin tai käyttäytyessään eri lailla eri alaistensa kanssa. Johtajien mainitsemia tilanteita, joissa heidän mukaansa erityisen keskeistä on tilanteenlukutaito, ovat

esimerkiksi irtisanomistilanteet, kohtaamiset eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa ja palautekeskustelut.

Narratiivisen viestintäetiikan lähtökohtana kuvatut tarinat (Arnett ym. 2009, 45, 53) tulevat esiin johtajien näkemyksissä muun muassa arvojen ja organisaation suunnan, tavoitteiden ja vision välittämisessä ja konkretisoinnissa alaisille. Johtajat painottavat yrityksen tarinan merkitystä ja sen mielenkiintoisuutta. Yrityksen tarinan merkitys korostuu myös alaisten motivoinnissa ja kannustamisessa työskentelyyn yrityksessä. Toisaalta johtajien johtamistavassa voidaan havaita ilmenevän myös transformationaaliselle johtamiselle tyypillisiä piirteitä muun muassa siinä, että he korostivat juuri organisaation vision ja arvojen välittämistä alaisille, toivat esiin uusien ideoiden ja ajatusten merkitystä, pyrkivät innostamaan ja valtuuttamaan alaisiaan ja kokivat vahvasti, että heidän tehtävänä on toimia suunnan näyttäjänä organisaatiossaan (Hackman & Johnson 2009, 129; Northouse 2010, 186). Transformationaaliselle johtamiselle tyypillisesti johtajat painottivat myös vuorovaikutuksen tärkeyttä ja yhteisten merkitysten luomista. Johtajat pyrkivät aktiivisesti välittämään ajatuksiaan alaisilleen. Lisäksi he kokivat nauttivansa siitä, että alaiset menestyvät ja heidän intohimonaan oli johtaa hyvin, mikä kuvastaa transformationaalisen johtamisen ominaisuuksia. Johtajat korostivat alaistensa ammattitaitoa ja kokivat johtavansa asiantuntijoita ja pyrkivät antamaan vapautta ja vastuuta työn tekemiseen. Keskeistä oli alaisten johtaminen ohjaamalla, ”sparraamalla” ja esittämällä kysymyksiä tarkkojen ohjeiden tai neuvomisen sijaan.

Tämän tutkimuksen tulokset saavat tukea aikaisemmista tutkimuksista, joissa on todettu tietoperustaisissa organisaatioissa johtamisen edellyttävän alaisten innostamista, työskentelyn tukemista ja viihtymistä edistävien olosuhteiden luomista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 95, 97). Johtamisen keskiössä voidaan todeta olevan organisaatiokulttuurin ja -identiteetin ja yhteisten arvojen ja päämäärän vahvistaminen (Sveningsson & Alvesson 2010, 60–62). Osallistaminen päätöksentekoon organisaatiossa on osoitettu olevan johtajan keskeinen tehtävä alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukemisen ohella (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 121). Johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen vahvistamisessa ja siihen kannustamisessa onkin johtajalla suuri vaikutusvalta, sillä erityisesti alaisten kokemukset osallistamisesta päätöksentekoon, arvostuksesta ja kuulluksi tulemisesta vaikuttavat merkittävästi organisaatioon sitoutumiseen. Keskeistä sitoutumisen

kannalta on myös, että alaiset ovat tietoisia organisaation tulevaisuuden suunnasta ja siitä, mitä heiltä odotetaan, sillä tällöin he kokevat voivansa vaikuttaa organisaatiossa tehtäviin päätöksiin. (Cornelissen 2011, 167–168, 176.) Transformationaalisen johtamisen näkökulma korostaakin juuri yksilön tietoisuutta omasta roolistaan ja oman toimintansa vaikutuksista organisaation päämääriin (Northouse 2010, 186).

Tutkimustulokset osoittivat, että johtajien mukaan vuorovaikutus johtajan ja alaisten välillä on hyvin tärkeä osa johtamista niin johtajan ja hänen läheisimpien alaistensa kuin myös johtajan ja kaikilla organisaatiotasoilla työskentelevien alaisten välillä. Voidaankin todeta, että mitä enemmän johtamisvastuuta yksilöllä on, sitä merkittävämpi osa viestintä ja vuorovaikutus on heidän työtään (Hackman & Johnson 2009, 112). Keskeistä on, että johtaminen on kaikkia kohtaan tasapuolista ja oikeudenmukaista, johtajan omien arvojen ja organisaation arvojen mukaista, erilaisista tilanteista ja vaatimuksista huolimatta johdonmukaista ja että johtajan ja alaisten välillä voidaan aktiivisesti käydä rehellistä ja avointa keskustelua. Tutkimustulosten mukaan johtajat pyrkivät omalla toiminnallaan edesauttamaan alaistensa viihtymistä organisaatiossa, edistämään toimivaa johtaja-alaisvuorovaikutusta ja kaikilla organisaatiotasoilla työskentelevien esimiesten eettistä johtamiskäyttäytymistä alaisiaan kohtaan. Johtamisen voidaan todeta olevan ennen kaikkea vuorovaikutusta, jossa eettisyydellä on suuri merkitys.

Tulosten perusteella voidaan yleisesti todeta johtajien kuvaamissa vuorovaikutus-eettisissä periaatteissa olevan paljon yhtymäkohtia eettiseen johtamiseen. Eettistä johtamista kuvaavat periaatteet kunnioituksesta, oikeuden, rehellisyyden ja avoimuuden osoittamisesta ja yhteisöllisyyden rakentamisesta (Northouse 2010, 387–389, 405) tulevat ilmi tutkimustuloksissa. Tutkimustulosten mukaan eettinen johtaminen, arvojen välittäminen ja roolimallina toimiminen alaisille oli johtajille tärkeää. Toisaalta myös ristiriitojen ja erilaisten odotusten ymmärtäminen, eri näkökulmien huomioiminen ja vaihtoehtojen punnitseminen ja periaatteet päätösten perustelemisesta osoittavat eettisessä johtamisessa ilmenevien rajoitteiden tiedostamisesta. Aitouden ja inhimillisyyden merkitys johtajana toimimisessa ja samalla alaisten havainnointi ja tilanteenlukutaito erityisesti irtisanomistilanteissa heijastavat eettiseltä johtajalta edellytettäviä asioita. Yhteisen tavoitteen saavuttamiseen pyrkiminen, alaisten huomioiminen ja heidän ajatustensa kuunteleminen ja organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin korostuminen johtajien

puheessa kuvastavat eettisen johtamisen keskeisiä lähtökohtia. Samansuuntaisia tutkimustuloksia vuorovaikutuksen merkityksestä ja alaisten tärkeydestä, johtajan toiminnan eettisyydestä, arvojen ja niiden noudattamisesta, avoimuudesta ja vahvaan osallistamiseen pyrkimisestä on saatu myös aikaisemmassa suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksia tarkastelevassa tutkimuksessa (Kulla 2011, 102).

Tutkimustulosten mukaan eettisten periaatteiden noudattamisessa johtaja-alaisvuorovaikutuksessa ilmenee jonkin verran jännitteitä. Tällaisia jännitteitä olivat esimerkiksi johtajien kuvaamat kokemukset asioiden käsittelystä asioina ja toisaalta inhimillisyys johtamisessa ja tunteiden käyttö osana johtamista. Johtajat toivat esiin muun muassa näkemyksen siitä, että tunteita voi käyttää, mutta niiden vietävänä ei saa olla. Jännitteisyyttä oli havaittavissa myös henkilökohtaisuuden ja ammatillisuuden ulottuvuuksilla, mikä ilmeni johtajien erilaisina kokemuksia suhteistaan alaisiinsa. Johtajien puheessa tuli esiin LMX-teorian mukaisia näkemyksiä niin sisä- ja ulkoryhmistä kuin vuorovaikutuksen merkityksestä johtaja-alaisvuorovaikutussuhteen edellytyksenä (Hackman & Johnson 2009, 96; Northouse 2010, 166–167; Sias 2009, 23–24). LMX-teorian kuvaamat sisä- ja ulkoryhmät tulevat esiin esimerkiksi johtajien kuvatessa johtoryhmän erilaista roolia suhteessa muihin alaisiin ja johtajien erilaisessa suhtautumisessa alaisiinsa sen mukaan, kuinka tärkeitä he ovat. Toisaalta johtajat korostavat kaikkien alaisten samanlaista kohtelua, mutta tuovat kuitenkin esiin, että kaikkien alaisten kanssa he eivät tule yhtä hyvin toimeen ja että toiset työntekijät ovat yritykselle tärkeämpiä. LMX-teorian mukaisesti johtajat korostavat vuorovaikutuksen tärkeyttä johtajan ja alaisten välillä ja pyrkivät mahdollisimman laajasti olemaan vuorovaikutuksessa alaisiin koko organisaation tasolla. Samalla he tuovat esiin siinä olevan haasteita erityisesti mitä niin sanotusti kauemmas johtoryhmässä työskentelevistä alaisista mennään ja painottavat myös alaisten vastuuta vuorovaikutussuhteen osapuolina.

Tutkimustulosten perusteella on selkeästi havaittavissa organisaatiohierarkian aiheuttamat haasteet tasapuolisissa johtaja-alaisvuorovaikutussuhteissa, sillä johtajat toivat esiin vaikeuden esimerkiksi eri-ikäisten, alemmilla organisaatiotasolla työskentelevien ja vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleiden alaisten kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Huolimatta viimeaikaisesta pyrkimyksestä osallistavaan ja matalaan organisaatioon, työyhteisön vuorovaikutussuhteissa

erityisesti johtajan ja alaisen välillä vallitseekin edelleen tietty hierarkkisuus (Sias 2009, xi, 19–20), vaikka johtajat pyrkivät sitä poistamaan tai vähentämään muun muassa puhumalla alaisten sijaan esimerkiksi erilaisista rooleista, joita organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä on. Johtajat pyrkivät vähentämään hierarkkia johtajan ja alaisten välillä myös johdon jalkautumisella organisaatioon ja siellä alaisten kanssa käytävän keskustelun avulla.

Tämän tutkimuksen mukaan haasteita vuorovaikutuseettisten periaatteiden noudattamisessa johtaja-alaisvuorovaikutuksessa aiheuttaa avoimuuden ja avoimuutta rajoittavien tekijöiden välinen ristiriita. Johtajat pyrkivät kaikin mahdollisin keinoin välttämään, ettei alaisille muodostuisi kuvaa tietojen salailusta tai epärehellisydestä. Johtajat myös korostavat, että tietoa ei pidä johtajan asemassa käyttää väärin. Silti erityisesti pörssiyhtiöiden rajoitusten voitiin todeta aiheuttavan haasteita eettisten periaatteiden noudattamisessa johtaja-alaisvuorovaikutuksessa. Myös aikaisemmin on havaittu johtajille haastetta aiheuttavan juuri tasapainon löytäminen avoimuuteen ja vilpittömyyteen pyrkimisessä samaan aikaan, kun heidän on tarkkailtava, mitä on sopivaa paljastaa erinäisissä tilanteissa. Organisaatio asettaa usein rajoitteita ja estää johtajia paljastamasta tietoa alaisilleen. (Northouse 2010, 392.)

Useiden aikaisempien tutkimustulosten mukaan esimiehet ovat merkittävin tietolähde kaikenikäisille alaisille ja samalla myös tärkein roolimalli alaisille. Tutkimustulosten yhteenvedona voidaan todeta, että esimies-alaissuhde on tärkeä tehokkaan tiedon vaihtamisen kannalta, sillä esimiehet ja alaiset ovat toisistaan hyvin riippuvaisia laadullisen tiedon saamisessa. Mitä parempi esimies-alaissuhde on, sitä paremmin alaiset ovat tietoisia asioista. Yksi tärkeimmistä esimiesten tarjoamasta tiedosta on kannustuservioinnin tai palautteen antaminen alaisen työsuoriutumisesta. Negatiivisen palautteen antaminen on kuitenkin vaikeudestaan ja epämiellyttävyydestä huolimatta ensiarvoisen tärkeää alaisen kehittymisen ja organisaation kehittymisen kannalta. Esimiehet valitettavasti joko välttävät tai viivyttävät negatiivisen palautteen antamista tai eivät anna negatiivista palautetta rakentavasti. Tutkijoiden mukaan suurin syy negatiivisen palautteen antamisen välttelyyn on se, että negatiivisen palautteen antamiseen liittyy aina kasvojen menettämisen pelko, ja esimiehet uskovat työntekijöiden käyttäytyvän puolustelevasti. (Sias 2009, 25–27.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella negatiivisen palautteen antaminen ja ikäviin asioihin puuttuminen on johtajille

haasteellista. Johtajat kuitenkin korostavat nopean puuttumisen merkitystä ja asioiden läpikäymistä keskustellen ja positiivisessa, eteenpäin katsovassa ilmapiirissä. Suurimpana haasteena johtajat pitävät yhteisen ymmärryksen varmistamista, mutta korostavat myös luottamuksellisen johtaja-alaisvuorovaikutuksen merkitystä. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavatkin, että luottamuksellinen ja kunnioittava vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä parantaa rakentavan negatiivisen palautteen antamista ja sen tehoa (Sias 2009, 28). Luottamuksellisen ja kunnioittavan vuorovaikutussuhteen merkitys johtajan ja alaisen välillä korostui tässä tutkimuksessa ja se miellettiin yhteistyön edellytyksenä.

Kuten johtajat toivat tutkimuksessa esiin, he pyrkivät jatkuvasti kehittämään itseään ja johtaja-alaisvuorovaikutusta. Tämän tutkimuksen tuottama tieto voi tarjota siihen lisäapua tai avata uusia näkökulmia eettisten periaatteiden tarkasteluun johtaja-alaisvuorovaikutuksessa. Eettisen johtamisen tutkimusta voidaan soveltaa kaikilla organisaation tasoilla, ja johtajat voivat hyödyntää tutkimuksen tuottamaa tietoa eettisestä johtamisesta ymmärtääkseen paremmin itseään, vahvistaakseen omaa johtamistapaansa ja pyrkiäkseen mahdollisimman hyvin huomioimaan johtaja-alaisvuorovaikutussuhdetta. Johtajana toimiminen edellyttää tietoisuutta johtamisessa vaikuttavista arvoista ja siitä, miten yksilön oma etiikka määrittelee hänen johtamistaan. (Northouse 2010, 395.) Tapa olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa riippuu yksilöllä olevasta tietovarastosta, jonka avulla hän pystyy muokkaamaan etiikkaansa ja arvojaan samaan aikaan, kun hän kasvaa ihmisenä. Keskeistä eettisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisessä on, että yksilö tiedostaa erilaiset eettiset lähtökohdat, joita hän pystyy soveltamaan tilanteessa kuin tilanteessa. Lopulta yksilön viestinnän ja vuorovaikutuksen ja etiikan pitäisi olla yhä yhdenmukaisempaa, jolloin voidaan saavuttaa eettinen tasapaino. (Neher & Sandin 2007, 311–312.) Johtajat toivat esiin oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä kriittistä tarkastelua, jotta heidän ajattelunsa ja käyttäytymisensä olisivat samassa linjassa.

Tutkimuksessa ilmeni myös johtajien huoli alempana organisaatiossa työskentelevien esimiesten roolista organisaatiokulttuurin ja ihmisten viihtymisen kannalta. Keskeistä oli johtajien mukaan myös se, että esimiehet toimivat eettisesti omia alaisiaan kohtaan ja organisaation arvojen mukaisesti. Myös aikaisempi tutkimus eettisen johtamisen yhteydestä työntekijöiden innovatiiviseen työskentelyyn korostaa esimiehinä työskenteleviä kehittämään johtamistaan eettiseksi. Esimiehet voivat

kehittää eettistä johtamista muun muassa korostamalla moraalialia ja periaatteita työpaikalla, kunnioittamalla alaistensa arvoa ja lisäämällä työn merkitystä sillä, että he rohkaisevat alaisiaan tuomaan esiin uusia ideoita ja panemaan niitä käytäntöön. (Tu & Lu 2012, 12.) Toisaalta johtajat olivat huolissaan siitä, että esimiestehtäviin valitaan siihen sopimattomia henkilöitä, jotka tavoittelevat omaa etuaan. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa on esitetty sama huoli johtajien ja esimiesten valinnan haasteellisuudesta, sillä keskeistä olisi valita tehtäviin sellaisia henkilöitä, joilla on korkea moraalialia ja jotka käyttäytyvät eettisesti ja johdonmukaisesti oman edun tavoittelun sijaan. Tutkimuksessa tuodaan kuitenkin esiin, että ylimmän johdon selkeä julkilausuma eettisestä käyttäytymisestä, jota jatkuvasti viestitään, välitetään ja vahvistetaan vuorovaikutuksessa, saattaa helpottaa eettisen käyttäytymisen edistämistä koko organisaation tasolla. (De Hoogh & Den Hartog 2008, 308).

Työolobarometrin tulokset ovat useampana vuonna osoittaneet, että työpaikan keskinäisellä avoimuudella, hyvillä vuorovaikutussuhteilla ja johtamistavoilla on yhteyksiä työntekijöiden työssä jatkamiseen. Työntekijöiden ja johdon väliset avoimet ja luottamukselliset suhteet, esimiesten hyvät johtamistavat ja työntekijöiden kokemukset siitä, että työpaikalla välitetään tietoja avoimesti, vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden kokemuksiin työssä jatkamisesta. (Ylöstalo & Jukka 2009, 56–58; Ylöstalo & Jukka 2011, 73–75.) Viimeisimpien työolobarometriin mukaan vastaajien arviot työnteon mielekkyydestä ja työhaluista yleensä ovat kuitenkin vuosina 2011 ja 2012 muuttuneet entistä kielteisempään suuntaan verrattuna aikaisempiin vuosiin (Aho & Mäkiäho 2012, 4, 13; Lyly-Yrjänäinen 2013, 57). Tulevaisuudessa laadukkaan työelämän merkitys kuitenkin korostuu entisestään, sillä työn tuottavuuden kasvu kytkeytyy kiinteästi työntekijöiden uusiin ideoihin, innostukseen, motivaatioon ja osaamiseen (Lyly-Yrjänäinen 2013, 7). Koska yhä useamman yrityksen menestyminen perustuu hyvin pitkälle yrityksessä työskenteleviin ihmisiin (Viitala 2007, 3), on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota näiden ihmisten johtamiseen ja toimivaan ja eettiseen johtajalalaisvuorovaikutukseen.

6.2 Jatkotutkimushaasteet

Tutkimus tarjosi uutta tietoa johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja sen eettisistä periaatteista ja niihin liittyvistä haasteista. Tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin ylimmän johdon käsitysten ja kokemusten näkökulmasta. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tarkastella vuorovaikutuseettisiä periaatteita ja niihin liittyviä haasteita myös alaisten näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella esimerkiksi sitä, millaisia vuorovaikutuseettisiä periaatteita alaiset pyrkivät noudattamaan ja millaisia haasteita he kokevat niiden noudattamisessa olevan. Tutkimuksessa keskeisenä lähtökohtana voisi olla myös alaisten kokemukset vastuun ottamisesta johtaja-alaisvuorovaikutuksessa ja sen ylläpitämisessä ja toisaalta esimerkiksi tiedon välittämisessä alaisten kesken. Alaisilla voitaisiin jatkotutkimuksessa tarkoittaa sekä organisaation eri tasoilla työskenteleviä esimiehiä kuin myös organisaation työntekijöitä. Jatkotutkimuksen kannalta olisi myös ajankohtaista tutkia johtajien vuorovaikutuseettisten periaatteiden yhteyttä alaisten kokemaan tyytyväisyyteen ja organisaation tuottavuuteen.

Johtaja-alaisvuorovaikutuksen ja organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta olisi ajankohtaista ja tärkeää tarkastella, millä lailla voidaan johtajien kuvaamaa sukupolvien välistä kuilua saada kavennettua ja koettua organisaatiohierarkiaa vähennettyä edelleen. Tarkastelussa lähtökohtana voisi olla, miten saadaan lisättyä eri-ikäisten henkilöiden ja eri organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden välistä vuorovaikutusta organisaatiossa ja erityisesti johtaja-alaisvuorovaikutuksen näkökulmasta. Keskeistä olisikin tarkastella sitä, miten erilaisuuden tuomaa rikkautta ja uusia ideoita pystyttäisiin paremmin hyödyntämään vuorovaikutuksessa ja muuttamaan jopa organisaatorakenteita.

Mielenkiintoista olisi myös tarkastella, miten johtoryhmän sisäistä vuorovaikutusta voitaisiin kehittää ja saada toimivammaksi esimerkiksi lisäämällä johtoryhmän jäsenten tietoisuutta johtajan vuorovaikutuseettisistä periaatteista. Johtoryhmän jäsenten ja johtajan välistä vuorovaikutusta voitaisiin myös tarkastella jaetun johtamisen näkökulmasta ja peilata sitä johtoryhmän jäsenten kokemuksiin esimerkiksi vastuun ottamisesta. Tärkeää olisi myös tutkia, miten lisäämällä esimiesten tietoisuutta vuorovaikutuseettisistä periaatteista ja heidän roolistaan organisaatiokulttuurin edistäjinä, voitaisiin parantaa organisaatiossa työskentelevien

henkilöiden viihtymistä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että olisi tärkeää korostaa entistä enemmän erityisesti esimiesten roolia organisaatio-kulttuurin vahvistamisessa ja alaisten viihtymisessä yrityksissä. Esimiehille voitaisiin kohdentaa esimerkiksi vuorovaikutuseettisten periaatteiden tai eettisen johtamisen valmennusta, sillä heillä on merkittävä mahdollisuus joko välittää eteenpäin ja toteuttaa esimiestyössään ylimmän johdon keskeisiä arvoja ja yrityksen arvomaailmaa tai heikentää ja vähätellä niiden merkitystä. Keskeistä olisi tarkastella, miten erityisesti nykyisenä epävarmuuden ajankohtana saadaan yhä paremmalla johtaja-alaisvuorovaikutuksella ja esimiesten tuella luotua organisaatiossa onnistumisen kokemuksia ja saadaan organisaatioon jääneet ihmiset motivoitua ja pelkoa vähennettyä jatkuvista yt-neuvotteluista ja irtisanomisista huolimatta.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään ylimmän johdon käsityksiä ja kokemuksia johtaja-alaisvuorovaikutuksesta ja sen eettisistä periaatteista sekä niihin kytkeytyvistä haasteista tietoperustaisissa organisaatioissa. Tutkimus toteutettiin laadullisesti haastatellen johtajia, sillä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita juuri heidän näkökulmastaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä luomaan mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä, jolloin johtajien ääntä ja kokemuksia pyrittiin tuomaan monipuolisesti esiin ja tekemään tutkimustuloksista selkeä ja looginen jäsennys. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa laajoja yleistyksiä, vaan ennemminkin tavoitteena oli tutkittavan ilmiön rikas kuvaus ja teoreettisesti eheä tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei siis ole määrittävä tekijä tutkimuksen onnistumiselle. (Eskola & Suoranta 2005, 61–62.) Aineiston kattavuudella laadullisessa tutkimuksessa viitataan aineiston koon lisäksi analyysin ja tulkinnan onnistuneisuuteen ja tutkimustekstin kirjoittamiseen kokonaisuutena (Eskola & Suoranta 2005, 60).

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa keskeistä on koko tutkimusprosessin tarkastelu luotettavuuden lähtökohdista. Tutkija itse on merkittävä tekijä arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkija vaikuttaa keskeisesti tutkimuksen

toteuttamiseen. (Eskola & Suoranta 2005, 210.) Tämä perustuu siihen, että jatkuvasti tutkimuksensa aikana tutkija joutuu tekemään valintoja koskien tutkittavaa ilmiötä, aineistonhankintaa ja aineiston tulkintaa (Keyton 2006, 8). Tässä tutkimuksessa haastattelu oli perusteltu ratkaisu aineiston hankintaan, sillä se mahdollisti haastattelutilanteessa luontevasti tutkijan tekemät tarkennukset ja lisäkysymykset, haastateltavalle mieleen tulleiden taustoittavien ja hänen ajatteluaan ja kokemuksiään kuvaavien esimerkkien ja tapahtumien esiin tuomisen haastattelijan kanssa keskusteltaessa. Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu mahdollistaakin haastateltavien näkökulmien ja sen, että heidän äänensä pääsee kuuluviin (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Laadullista aineistoa olisi voitu kerätä myös tekstimuodossa (Hirsjärvi ym. 2009, 217), jolloin johtajia olisi pyydetty vastaamaan esimerkiksi kirjoitustehtävään. Kirjoitustehtävään vastaavien johtajien määrä olisi kuitenkin saattanut jäädä alhaiseksi, sillä tutkijan ja haastateltavan johtajan välille ei olisi tällöin syntynyt henkilökohtaista kontaktia tai vuorovaikutusta, vaan kirjoitustehtävä olisi voitu kokea etäiseksi, irralliseksi tai se olisi saattanut hautautua johtajille lähetettyyn suureen sähköpostimäärään. Aineistonkeruumenetelmänä kirjoitustehtävä ei välttämättä olisi ollut toimiva myöskään siksi, että toimitusjohtajat ovat kiireisiä, jolloin kirjoitustehtävään vastaaminen olisi saattanut hyvin todennäköisesti jäädä muiden kiireellisten töiden tullessa jatkuvasti eteen tai siihen olisi vastattu vain muutamalla sanalla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden ja vahvistuvuuden käsitteiden kautta. Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkijan tekemät käsitteellistykset ja tulkinnat vastaavat tutkittavien henkilöiden käsityksiä. Keskeistä tarkastelussa tällöin on se, kuinka hyvin tutkija on pystynyt asioita kuvaamaan ja kuinka onnistuneesti tutkittu ilmiö on käsitteellistetty. Siirrettävyydellä puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat tietyin ehdoin siirrettävissä toiseen kontekstiin. Siirrettävyyden kannalta ratkaisevaa on tulkintojen kestävyys ja syvyys, sillä laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään laajoja yleistyksiä, vaan syvällisemmin kuvaamaan ilmiötä. Vahvistuvuus kuvaa sitä, että tehdyt tulkinnat ja tutkimustulokset saavat tukea aikaisemmasta tutkimuksesta, jossa on tarkasteltu samaa ilmiötä. Arvioinnin perimmäisenä lähtökohtana on kysymys tutkimuksen sisältämien väitteiden perusteltavuudesta ja

totuudenmukaisuudesta. (Eskola & Suoranta 2001, 65–68, 211–212.) Seuraavissa kappaleissa arvioidaan tätä tutkimusta edellisten lähtökohtien mukaisesti.

Laadullista tutkimusta tulisi tarkastella kokonaisuutena, jossa sisäinen johdonmukaisuus on merkittävässä roolissa. Sisäisellä johdonmukaisuudella viitataan siihen, että tutkimusraportin on annettava lukijalle riittävästi tietoa niin tutkimuksen toteuttamiseen ja aineiston hankinnan kulkuun, aineiston analysointiin kuin myös tutkimuksen ja tulosten raportointiin liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135, 138.) Tätä tutkimusta voidaankin arvioida sen mukaan, miten hyvin tutkimuksessa on esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastattu, kuinka johdonmukaisesti tutkimus on toteutettu ja raportoitu ja millaista uutta tietoa tai näkökulmia tutkimus tarjoaa tutkittavaan ilmiöön. Tässä tutkimusraportissa on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti kaikki tutkimuksen toteutuksen vaiheet, jotta lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi autenttisilla lainauksilla on pyritty todentamaan tutkijan tekemiä tulkintoja aineistosta ja tutkimustuloksia. Autenttiset lainaukset kuvaavat konkreettisesti johtajien käsityksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä ja antavat lukijalle käsityksen siitä, miten johtajat ovat jäsentäneet tutkittavaa ilmiötä haastattelutilanteessa. Aineistolainauksilla on nostettu esiin tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä johtajien kuvaamia näkemyksiä, ja niiden avulla on havainnollistettu tutkijan jäsentämiä tutkimustuloksia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaankin parantaa mahdollisimman tarkalla kuvauksella tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista. Haastattelua käytettäessä aineistonkeruumenetelmänä tutkijan pitäisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti aineiston keräämisestä ja siihen vaikuttaneista tekijöistä. Myös tutkijan oma tulkinta itse haastattelutilanteista on keskeinen, sillä tällä lailla voidaan tuoda esiin mahdolliset haastattelutilanteen häiriötekijät tai virhetulkinnat. Lisäksi tutkijan on pystyttävä perustelemaan, mihin hänen aineiston analyysissä tekemänsä luokittelut ja tutkimuksen tuloksissa esittämänsä tulkinnat ja päätelmät nojaavat. Tällöin keskeistä on se, että tutkimusraportissa on tuotu esiin autenttisia aineistolainauksia todentamaan tutkijan tekemiä päätelmiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Laadullisen tutkimuksen tekemistä kuvaa hyvin se, että tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin ja tutkimuksen eri vaiheet kietoutuvat keskenään. Tutkimustulokset ovat myös historiallisesti muuttuvia ja paikallisia, joten

tutkimuksen tuloksia ei voida pitää absoluuttisina totuuksina. (Eskola & Suoranta 2005, 16.) Siihen ei toisaalta tässä tutkimuksessa pyrittykään, vaan tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään kyseisten organisaatioiden johtajien näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkien organisaatioiden johtajien kokemuksiin, vaan kuvaavat tiettyjen organisaatioiden johtajien näkemyksiä tiettyinä ajankohtana. Tutkimus ei siten tarjoa laajasti yleistettävää tai muihin tutkimuksiin suoraan vertailtavaa tietoa. Tutkimuksessa ei myöskään tarkasteltu alaisen käsityksiä ja kokemuksia johtajalaaisvuorovaikutuksesta ja heidän omista eettisistä periaatteistaan ja niihin liittyvistä haasteista tai odotuksista johtajien vuorovaikutuseettisistä periaatteista. Tällöin tutkimus tarjoaa tietoa vain johtajien käsitysten ja kokemusten kautta johtajalaaisvuorovaikutuksesta ja heidän eettisistä periaatteistaan sekä niihin liittyvistä haasteista ja odotuksista alaisiaan kohtaan.

Tutkijan on pystyttävä puntaroimaan tekemiään ratkaisuja, jotka heijastuvat niin analyysin kattavuuteen kuin myös tutkimuksen luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 2005, 208). Tätä tutkimusta voidaan arvioida sen mukaan, kuinka teoreettista viitekehystä on hyödynnetty, miten perusteltuja tutkijan tekemät ratkaisut tutkimuksen toteutuksessa ovat olleet ja miten tutkimustulokset on jäsennetty ja muodostavatko ne eheän kokonaisuuden. Tässä tutkimuksessa aineistoa ei lähdetty analysoimaan teorioiden kautta, jolloin analyysi oli hyvin aineistolähtöistä ja johtajien kokemukset pääsivät esiin. Teoreettista viitekehystä hyödynnettiin tutkimuksen johtopäätöksiä kirjoitettaessa, ja tutkija pyrki kytkemään tutkimuksen tuloksia aikaisempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksessa tutkijan tekemiä muistiinpanoja hyödynnettiin niin aikaisempaan tutkimukseen tutustuttaessa, viitekehystä muodostettaessa ja tutkimusongelmaa muotoiltaessa kuin aineiston analysoinnissa ja itse tutkielman kirjoittamisessa. Tutkijan tulisikin koko tutkimusprosessin ajan merkitä huolellisesti muistiin aineiston ja luetun kirjallisuuden herättämiä ajatuksia, kysymyksiä, oivalluksia, huomioita ja tulkintamahdollisuuksia (Hirsjärvi ym. 2009, 267).

Tutkimuksen tekemisessä myös eettisyys nousee keskeiseksi asiaksi, joka tutkijan on otettava huomioon koko tutkimusprosessin ajan. Eettisyyden lähtökohdista tärkeitä asioita ovatkin erityisesti tutkimukseen osallistuvien henkilöiden suostuminen ja heidän informoiminen tutkimuksen kannalta keskeisistä asioista ja tutkimuksen

tarkoituksesta. Luottamuksellisuus ja haastateltavien identifioimisen mahdollistavien tietojen salassa pitäminen ovat myös eettisesti tärkeää tutkimusta tehtäessä. Tutkimuksen tekemisen lähtökohtana tulisi olla, että tutkija kertoo mahdollisista tutkimukseen osallistumisen aiheuttamista haitoista tutkimushenkilöille. Tutkimus saisi aiheuttaa tutkimukseen osallistuville henkilöille niin vähän haittaa kuin mahdollista ja pikemminkin hyödyttää heitä jollain tavalla. (Kvale 1996, 110–116, 153–154; Miles & Huberman 1994, 291–293, 297.)

Tässä tutkimuksessa tutkija oli henkilökohtaisesti haastateltaviin yhteydessä ja sopi haastattelut heidän kanssaan. Tutkijan tekemä valinta siitä, että tutkimukseen osallistuvien johtajien henkilötiedot ja organisaatioita koskevat tiedot eivät käy tutkimuksessa missään vaiheessa ilmi, mahdollisti haastateltujen johtajien osallistumisen tutkimukseen. Haastattelu ja tutkimukseen osallistuminen tarjosi johtajille tilaisuuden reflektoida omia ajatuksiaan ja kertoa kokemuksistaan. Haastattelutilanteet olivat luontevia ja niissä vallitsi luottamuksellinen ilmapiiri, mikä mahdollisti johtajien vapaasti kertoa mieleen tulleita ajatuksia. On otettava huomioon, että haastateltavilla on myös taipumus antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia haastattelutilanteessa, mikä saattaa heikentää haastattelun luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Toisaalta tässä tutkimuksessa ei oltu kiinnostuneita johtajien konkreettisesta käyttäytymisestä ja siitä, toimivatko he kuvaamiensa eettisten periaatteidne mukaisesti tilanteissa. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita pikemminkin siitä, miten johtajat hahmottavat johtaja-alaisvuorovaikutusta ja sen eettisiä periaatteita ja millaisia haasteita he kokevat niihin liittyvän. Silti johtajat kuvasivat myös tunnetilojaan ja suuttumuksiaan, mikä osoittaa sen, että keskustelut koettiin suhteellisen luottamuksellisiksi. Tutkijan aikomus ei ollut arvioida johtajien näkemyksiä, ja haastateltavien anonymiteetin säilyminen varmistettiin vielä itse haastattelutilanteessa.

Tutkimukseen osallistuminen ei aiheuttanut haastatelluille johtajille muuta haittaa kuin että haastatteluun käytetty aika oli pois heidän aktiivisesta työajastaan. Haastattelut sovittiin jokaisen toimitusjohtajan kanssa henkilökohtaisesti, ja ne toteutettiin kyseisen organisaation tiloissa, jolloin johtajien ei tarvinnut myöskään siirtyä mihinkään toisaalle haastattelua varten. Haastatelluille johtajille luvattiin valmis pro gradu -tutkielma, josta heidän olisi mahdollista lukea muiden johtajien kokemuksia ja omien sanojensa mukaan oppia itse. Tutkija ei myöskään tehnyt

tutkielmaa millekään taholle tai mistään tietyistä lähtökohdista, vaan työskenteli itsenäisesti, koska halusi mahdollisimman objektiivisesti lähestyä tutkittavaa ilmiötä ja haastateltavia henkilöitä. Objektiivisuus ei kuitenkaan ole laadullisessa tutkimuksessa täysin mahdollista, sillä tutkijaa aina ohjaavat jossain määrin aikaisempi tieto ja tutkijan oma ajattelun pohjalta tekemät valinnat. Toimiakseen eettisesti tutkijan onkin tiedostettava oma roolinsa niin koko tutkimusprosessin aikana kuin myös haastatellessaan tutkimukseen osallistuvia henkilöitä. Tutkijan toiminnassa eettisyys yhdistyy vahvasti velvollisuuteen pyrkiä tuottamaan tietoa, joka on tieteellisesti arvokasta. Samalla tutkijan on myös oltava tietoinen roolistaan, jonka hän ottaa suhteessa haastateltaviin. Keskeistä on myös tutkijan itsenäisyys ja riippumattomuus, jolloin tutkija voi vapaasti tuoda esiin tutkimuksen tulokset sellaisenaan kuin on ne tulkinnut, eikä retusoi niitä jonkun tahon vaatimusten mukaan. (Kvale 1996, 117–118.)

Oleellista tutkimuksen arvioinnissa on myös se, että tutkija laajentaa tutkimansa ilmiön tarkastelunäkökulmaa yhteiskunnallisesti merkittävälle tasolle ja pyrkii havaitsemaan laajempia yhteyksiä eri tutkimusten välillä. Tämä tutkimus tarjoaa näkökulmaa siihen, miten johtajat jäsentävät johtaja-alaisvuorovaikutusta ja sen eettisiä periaatteita, millaisia kokemuksia heillä on niihin liittyvistä haasteista ja millaisten vuorovaikutuseettisten periaatteiden noudattamista he odottavat alaisiltaan. Tutkimuksen tuottaman tiedon avulla voidaankin pyrkiä kehittämään johtaja-alaisvuorovaikutusta ja lisäämään tietoisuutta eettisistä periaatteista johtaja-alaisvuorovaikutuksessa työelämäkontekstissa. Erityisesti nykyinen epävarmuus ja taloudellinen tilanne yhteiskunnassa edellyttävät, että tutkimuksen tuottamaa tietoa hyödynnettäisiin laajemmin organisaatioissa.

KIRJALLISUUS

- Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. Työolobarometri. Lokakuu 2011. Ennakkotietoja. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-raportteja 4/2012. http://www.tem.fi/files/31920/4_2012_tyoolobarometri.pdf. Viitattu 22.11.2012.
- Arnett, R. C., Harden Fritz, J. M. & Bell, L. M. 2009. Communication ethics literacy. Dialogue and difference. Thousand Oaks: Sage.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J., 2009. Leadership: Current theories, research, and future. *The annual review of psychology*, (60), 421–449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621. Viitattu 29.8.2012.
- Barge, J. K. 1994. Leadership. Communication skills for organizations and groups. New York: St. Martin's Press.
- Bartels, J. 2006. Organizational identification and communication: Employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organizational levels. University of Twente. Alankomaat: Enschede. Väitöskirja. http://doc.utwente.nl/57442/1/thesis_Bartels.pdf. Viitattu 24.5.2012.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Ciulla, J. B. 2004a. Introduction. Teoksessa J. B. Ciulla (toim.) *Ethics, the heart of leadership*. 2nd ed. Westport: Praeger publishers, xv–xix.
- Ciulla, J. B. 2004b. Leadership ethics: Mapping the territory. Teoksessa J. B. Ciulla (toim.) *Ethics, the heart of leadership*. 2nd ed. Westport: Praeger Publishers, 3–24.
- Clutterbuck, D. & Hirst, S. 2002. Leadership communication: A status report. *Journal of communication management*, Vol. 6 (4), 351–354. doi:10.1108/13632540210807170. Viitattu 12.5.2012.
- Cornelissen, J. 2011. Corporate communication. A guide to theory and practice. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.
- De Hoogh, A. H.B. & Den Hartog, D. N., 2008. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team

- effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, (19), 297–311. doi:10.1016/j.leaqua.2008.03.002. Viitattu 7.2.2013.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Fairhurst, G. T. 2001. Dualism in leadership research. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 379–439.
- Fairhurst, G. T., 2008a. Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 510–521. 10.1177/0893318907313714. Viitattu 10.6.2012.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2009. *Leadership. A communication perspective*. 5th ed. Long Grove: Waveland Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hollander, E. P. 2004. Ethical challenges in the leader–follower relationship. Teoksessa J. B. Ciulla (toim.) *Ethics, the heart of leadership*. 2nd ed. Westport: Praeger Publishers, 47–58.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Johannesen, R. L., Valde, K. S. & Whedbee, K. E. 2008. *Ethics in human communication*. 6th ed. Long Grove: Waveland Press.
- Keyton, J. 2006. *Communication research. Asking questions, finding answers*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Kostiainen, E. 2003. *Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylä studies in humanities 1. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1541-7>. Viitattu 27.5.2012.
- Kulla, J. 2011. "Käskyttämällä ei pitkälle pääse." Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Väitöskirjat 1/2011. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja.

- Kvale, S. 1996. *An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2013. Työolobarometri. Syksy 2012. Ennakkotietoja. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 6/2013. http://www.tem.fi/files/35605/TEMrap_6_2013.pdf. Viitattu 3.2.2013.
- Marsh, C., 2012. Business executives' perceptions of ethical leadership. *Journal of business ethics*, June 2012, 1–18. doi:10.1007/s10551-012-1366-7. Viitattu 7.2.2013.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Mueller, B. H. & Lee, J., 2002. Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), 220–244. doi:10.1177/002194360203900204. Viitattu 2.3.2012.
- Neher, W. W. & Sandin, P. J. 2007. *Communicating ethically: character, duties, consequences, and relationships*. Boston: Pearson.
- Northouse, P. G. 2010. *Leadership. Theory and practice*. 5th ed. Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage.
- Purhonen, P. 2012. *Interpersonal communication competence and collaborative interaction in SME internationalization*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities 178. Väitöskirja. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37688/9789513947019.pdf?sequence=1>. Viitattu 15.9.2012.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 128. Väitöskirja. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3759-1>. Viitattu 24.5.2012.
- Sias, P. M. 2009. *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Thousand Oaks: Sage.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. 2010. *Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Tainio, R. 2007. *Suomalainen johtajuus puntarissa*. Teoksessa R. Tainio (toim.) *Suomalainen johtajuus puntarissa*. Porvoo: WSOY, 15–22.

- Tu, Y.D. & Lu, X.X., 2012. How ethical leadership influence employees' innovative work behaviour: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of business ethics*, 2012, 1–15. doi:10.1007/s10551-012-1455-7 ja doi:10.1007/s10551-012-1509-x. Viitattu 12.2.2013.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Vistbacka, S. 2007. *Johtamisen haasteet ja johtamisen kehittäminen*. Teoksessa R. Tainio (toim.) *Suomalainen johtajuus puntarissa*. Porvoo: WSOY, 9–14.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2009. *Työolobarometri*. Lokakuu 2009. Ennakkotietoja. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. http://www.tem.fi/files/25472/Tyoolobarometri_ennakkotiedot2009.pdf. Viitattu 20.11.2012.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2011. *Työolobarometri*. Lokakuu 2010. Ennakkotietoja. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM raportteja 4/2011. http://www.tem.fi/files/29001/TEM_raportteja_4_2011.pdf. Viitattu 20.11.2012.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelun teemat

Johtaja-alaisvuorovaikutus tietoperustaisessa organisaatiossa

- Millaista on asiantuntijoina työskentelevien/tietotyötä tekevien henkilöiden/ihmisten johtaminen?
- Millaisena koet vuorovaikutuksen alaistesi kanssa?
- Millaista viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymistä odotat alaisiltasi?
- Millaiset viestintätavat tai -periaatteet ovat niitä, joita arvostat?
- Vastaako alaisten viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen odotuksiasi?
- Entä millaisia vuorovaikutuksen tapoja ja periaatteita pyrit itse toteuttamaan johtaja-alaisvuorovaikutuksessa?

Johtaja-alaisvuorovaikutuksen haasteet

- Mitkä vuorovaikutustilanteet ovat mielestäsi erityisen haastavia?
- Millaista palautetta olet saanut vuorovaikutuksesta tai viestinnästäsi alaisiltasi?
- Miten olet palautteeseen reagoinut?

Eettiset periaatteet johtaja-alaisvuorovaikutuksessa

- Mitkä ovat mielestäsi tärkeitä/keskeisiä vuorovaikutuksen periaatteita johtaessasi alaisiasi?
- Millaista on mielestäsi eettinen johtaminen?
- Millaisia vuorovaikutuseettisiä valintoja joudut työssäsi tekemään?
- Mihin vuorovaikutuseettiset valintasi nojaavat/ miten perustelet ne?
- Millaisia mahdollisia ristiriitoja joudut valintoja tehdessäsi ratkaisemaan?

Eettinen johtamisviestintä

- Millaista viestintäkäyttäytymistä/ viestintäasenneitumista eettinen johtaminen mielestäsi edellyttää?
 - Millä lailla arvioit/ pyrit kehittämään omaa johtamisviestintääsi?
 - Miten johtaja-alaisvuorovaikutusta voidaan mielestäsi omissa organisaatiossasi kehittää?
- Tuleeko mieleesi vielä jotain/ haluaisitko vielä kertoa jotain, mikä liittyy johtaja-alaisvuorovaikutuksen eettisiin haasteisiin tai periaatteisiin?