

---

# VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS ESIMIESTYÖSSÄ



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2016

Anniina Niku-Paavo



## VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Anniina Niku-Paavo	<b>Vuosi</b> 2016
<b>Työn nimi</b>	Vuorovaikutuksen merkitys esimiestyössä	

---

## TIIVISTELMÄ

Nykyaikaisessa tehokkuus- ja tulosityhteiskunnassa esimiestyön perusta on jatkuvien muutoksien ja ristipaineiden kourissa. Hyvien ja kestävien tuloksien saavuttamiseksi on tärkeää, että yritysten tuloksellisuus ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat tasapainossa. Esimies ansaitsee arvostusta erityisesti ihmisten johtamiseen liittyvällä kyvykkyydellä, toimiva ja avoin vuorovaikutussuhde alaisiin mahdollistaa paitsi yksilön onnistumisen työssään, myös piilevän potentiaalin ja uudenlaisen energian löytymisen yhteisön käyttöön.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vuorovaikutuksen merkitystä hyvässä esimiestyössä. Tavoitteena oli nostaa esille yhteisöllisen johtamisen ja yhteisöhoidon menetelmien positiivisen vaikutuksen vuorovaikutusta arvostavassa esimiestyössä. Tutkimuksen tarkoituksena oli dokumentoida ja tuoda esiin esimiestyön arjen tapahtumia ja ilmiöitä vuorovaikutuksen näkökulmasta. Avainasemassa oli tutkijan kyky reflektoida ilmiöiden eri näkökulmia, mahdollistaen se myös lukijalle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui esimiestyön määrittelystä, tutkimuksen kannalta keskeisten työtehtävien kuvauksista henkilöstö- ja yhteisöllisen johtamisen näkökulmasta ja vuorovaikutuksen tarkastelusta.

Tämä laadullinen tutkimus oli lähestymistavaltaan etnografinen. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin osallistavaa havainnointia kahdessa asumispalveluyksikössä neljänä päivänä yhteensä, teemahaastattelua esimiehille sekä tutkimuspäiväkirjaa. Aineisto analysoitiin induktiivisesti.

Esimiestyössä tärkeäksi koettiin läsnäolo, toimiva vuorovaikutus, helposti lähestyttävyyys ja esimiehen panos hyvän ja terveen ilmapiirin luomisessa. Tunneälykkyyttä esimiehet hyödyntävät ajankäytön suunnittelussa ja energian suuntaamisessa tarkoituksenmukaisesti. Yhteisöllinen johtaminen koettiin voimavarana, se edellyttää esimieheltä esimerkillisyyteen, innostavuuteen, reflektointiin, palautteen antoon ja osallistavaan päätöksentekoon ja toimintaan paneutumista.

**Avainsanat** vuorovaikutus, yhteisöllinen johtaminen, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, reflektointi, etnografia

**Sivut** 47 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Social and Health Care Development and Management

---

<b>Author</b>	Anniina Niku-Paavo	<b>Year</b> 2016
<b>Subject of Master's thesis</b>	The meaning of interaction in management	

---

## ABSTRACT

In contemporary effectiveness and profit driven society foundation of management is constantly changing and between different pressures. To gain good and lasting results it is vital that corporations productivity and work welfare are in balance. A manager can earn respect especially with skills related to human management. Working and open interaction relationship with employees can enable both individual success and hidden potential and new energy to be found and benefit the whole community.

The goal of this study was to find out the meaning of interaction in good management. The objective was to emphasize the positive affect communal management and methods used in community care have on interaction appreciative management style. The goal of this study was to document and bring out everyday happenings and phenomenon in management work on viewpoint of interaction. In key position was the researcher's ability to reflect different angles of phenomenon also making it possible for the reader. Theory of this thesis was formed with definition of management, description of central assignments that are relevant to this thesis viewed from the viewpoint of personnel and communal management and general examination on interaction.

This qualitative study's approach was ethnographical. The material in this study was gathered using committed observation in two sheltered accommodation units for four days total, themed interviews for superiors and research journal. Material was analysed inductively.

Study showed that important things in management style was considered to be presence, working interaction, approachability and superiors' input in creating good and healthy atmosphere. Superiors utilize emotional intelligence in process of allocating time for various tasks and focusing energy appropriately. Communal management was seen as an asset, it requires that the superior familiarizes oneself with exemplarity, reflection, giving feedback and committed decision making and action.

**Keywords** interaction, communal management, management, personnel management, reflection, ethnography

**Pages** 47 p.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 ESIMIESTYÖ.....	5
2.1 Perustehtävä.....	6
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	6
3.1 Tunneälykäs esimies.....	7
3.2 Rakkausjohtaminen.....	9
4 VUOROVAIKUTUS.....	10
4.1 Dialogisuus.....	12
4.2 Kuunteleminen.....	13
4.3 Työyhteisön konfliktit ja ristiriidat.....	14
4.4 Vallan merkitys vuorovaikutuksessa.....	15
5 YHTEISÖLLINEN JOHTAMINEN.....	16
5.1 Yhteisöllinen sosiaalinen älykkyys.....	19
5.2 Yhteisöviestintä.....	20
6 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KOHDEYHTEISÖT.....	21
7 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT.....	21
7.1 Etnografinen tutkimusote.....	22
7.2 Tutkijan rooli.....	23
7.3 Aineistonkeruun menetelmät.....	24
7.4 Tutkimusaineiston analysointi.....	25
8 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	26
8.1 Läsnaolon voima.....	27
8.2 Kiireen kesyttäminen.....	28
8.3 Vuorovaikutuksen vivahteet.....	30
8.4 Rakkaudesta ihmisiin.....	30
8.5 Vuorovaikuttajana vaikeuksissa.....	31
8.6 Yhteisöllinen johtaminen voimavarana.....	31
8.7 Innostamisesta överit.....	33
8.8 Tunnetasolla älykkyyttä.....	34
8.9 Vastuullisuus-todellisuutta vai kiiltokuvaa.....	35
8.10 Näin ollen.....	36
9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	37
9.1 Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen.....	38
9.2 Käytännön hyödyt ja vaikutukset.....	38
9.2.1 Vahvuudet.....	38
9.2.2 Heikkoudet.....	39
9.3 Reflektiivisyys.....	40
10 POHDINTA.....	42

---

11 KOLUMNI: Missä sää oot- Mä oon duunis!.....44

LÄHTEET.....46

## 1 JOHDANTO

Muutokset ovat tulleet jäädäkseen. Niiden määrä ja vauhti on viime vuosikymmenien aikana aina vain kiihtynyt, ja kehitys jatkunee myös tulevaisuudessa. Tällä on vaikutusta jokaisen yksittäisen ihmisen työhön kaikilla organisaation tasoilla, mutta erityisesti muutokset vaikuttavat esimiesten työhön ja esimiehiin. He kohtaavat työssään ristipaineita ja monitasoisia haasteita. On tärkeää, että yrityksen tuloksellisuus ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat tasapainossa, sillä vain toiseen keskittymällä ei useinkaan saada hyviä tai kestäviä tuloksia aikaan. Nykyaikaisessa tehokkuus- ja tulosyhteiskunnassa ei saa unohtaa ihmisten hyvinvointia työelämässä, se heijastuu suoriutumiseen ja tuottavuuteen. (Mäkelä, Viitala & Säntti 2011, 122-124.) Esimiestyön perustan muututtua, arvostusta ei enää ansaita asiantuntijuudella vaan ihmisten johtamiseen liittyvällä kyvykkyydellä. Huomiota ei kiinnitetä enää esimies-alaisasetelmaan vaan tasavertaisempaan yhteistyöhön, jossa menestystä rakennetaan me-asenteella hyödyntäen kaikkien vahvuuksia. Informaatiotulvan keskellä tehtäessä valintoja, korostuvat kyky käsitellä tietoa yhdessä ja kyky tuottaa yhteistä ymmärrystä priorisoinnin pohjaksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11.)

Hyvä johtajuus on ajankohtainen aihe, työn ja sen vaatimusten muuttuessa nykymaailmassa nopeasti. Valtiotieteen tohtori Krista Pahkin kannustaa johtajaa kysymään, kuuntelemaan ja kannustamaan niin, että parhaimmillaan johtaja mahdollistaa jokaisen yksilön onnistumisen työssään. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi kertoo puolestaan työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa nousevan esille työntekijöiden toiveen vuorovaikutuksesta. Esimiehiltä odotetaan hyviä taitoja kuunnella, työntekijöiden ottamista mukaan päätöksentekoon sekä vastuullisuutta. Taitava johtaja näkee työntekijöissä mahdollisuuksia ja löytää keinon saada heidän potentiaaliset kyvyt käyttöön. Johtajan tulee ymmärtää ryhmän ja ihmisten käyttäytymistä. Ristiriitatilanteisiin kannattaa tarttua matalalla kynnyksellä, avoimesti keskustelemalla kaikkien osapuolien kanssa, seuranta ja arviointia unohtamatta. Olettaminen on tiimityössä kohtalokasta, faktojen selvittäminen kuuluu arvostavaan kohtaamiseen. Kaikkien panosta tarvitaan hyvän me-hengen luomiseen, tutkimusten mukaan hyvä ilmapiiri onkin tärkein syy työpaikkaan sitoutumisessa. (Pääkkönen 2016, Helsingin Sanomat 30.10.2016, B 14-15.)

Johtajuuden alueella sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten merkityksestä ihmisten vastavuoroiselle luottamukselle ja tunteiden käsittelylle on alettu arvostaa enenemissä määrin. Tällä on merkittävä vaikutus yrityksen tai organisaation tulokseen sekä kannattavuuteen. Tämän päivän johtamisen kulmakiveksi onkin muodostunut luottamus johdon ja henkilöstön välillä, työntekijät osaavat vaatia paljon esimiestyöltä ja haluavat kantaa vastuuta omasta työstään. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 5-6, 11.)

Erika Heiskanen, konsultti ja psykologi, kouluttaa johtamistaitoja erityisesti eettisestä näkökulmasta. Hän arvioi työn tuottavuuden ja yritysten menestymisen vaatimusten kasvavan niin nopeasti, ettei yrityksellä ole yksinkertaisesti varaa epäonnistua johtamisessa. Hyviltä johtajilta vaaditaan kykyä työskennellä itsensä kanssa, itseään on ymmärrettävä ja pystyttävä kehittämään siinä missä työntekijöidenkin. Omien toimintatapojen rehellinen analysointi ei ole aina helppoa, hauskaa eikä mukavaa, mutta kehittymisen kannalta se on välttämätöntä. Johtajan on uskallettava poistua mukavuusalueeltaan ja tarttua esimerkiksi herkästi ristiriitoihin, vaikka ne saattavat olla kaikille osapuolille ahdistavia ja epämiellyttäviä hetkiä. Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat onnistua työssään - johtajan tehtävä on auttaa heitä siinä. (Pääkkönen 2016, Helsingin Sanomat 30.10.2016, B16.)

Esimiestoiminnalla on niin hyvässä kuin pahassakin iso vaikutus työryhmän toimintaan ja esimies voi omalla johtamistavallaan aktivoida muut ottamaan vastuuta organisaation toimivuudesta, mutta myös lannistaa kokonaan tämän aktiivisuuden. Henkilöstöjohtamisella on myös osoitettu olevan vaikutusta suoraan esimerkiksi poissaolojen määrään. Heikko johtaminen johtaa usein heikkoon sitoutumiseen, jolloin herkästi ollaan ”vain töissä” tehden ainoastaan pakolliset työt etsien samalla inhimillisempää työpaikkaa. Yhteisöllinen johtaja ei tyydy tähän vaan nostaa alaisten ja itsensä tarvetasoa visioimalla, haastamalla, osallistamalla, näyttämällä esimerkkiä ja palkitsemalla. Tulevaisuudenkuva luodaan tavoitellen vain parasta yhteisöä, joka puolestaan ruokkii ja ylläpitää innostavaa vuorovaikutusta. Vallitsevat olosuhteet kyseenalaistetaan rohkeasti, etsien innovatiivisesti uusia haasteita. Osallistamalla projektit muuttuvat yhteisön yhteiseksi, jolloin sitoutuminen syvenee. Omalla esimerkillä esimies luo uskottavan ilmapiirin puhutun ja toiminnan ollessa linjassa. Palkitseminen tekee näkyväksi positiivisen kehityksen ja tavoitteiden saavuttamisen. (Brandt 2011, 9-10.)

Hautalan (2005, 71-82) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin ovatko toiveet ja odotukset esimiehen käyttäytymiselle ja johtamistyyliä erilaisia persoonasta riippuen. Tutkimuksessa nousi esille myös yleisellä tasolla esimieheltä toivottuja ominaisuuksia ja tapoja toimia. 288 tutkimukseen osallistujasta miehiä oli valtaosa, 99%. Tutkimuksen mukaan suomalainen ihanne-esimies luo visiot, antaa vapautta, vastuuta, pelisäännöt ja kannustaa niiden toteuttamisessa sekä kertoo, miten onnistuttiin. Johtamistavassa arvostettiin oikeudenmukaisuutta, johdonmukaisuutta, kuuntelua ja keskustelua, ohjausta ja tukea sekä avoimuutta, luotettavuutta ja tasapuolisuutta.

Työni aiheena on tarkastella vuorovaikutuksen merkitystä esimiestyössä ja erityisesti henkilöstöjohtamisessa. Tavoitteena on tutustua kirjallisuuden ja aikaisemmin tehtyjen tutkimusten valossa vuorovaikutukseen esimiestyössä ja kuvailla millaista hyvä vuorovaikutus on. Teoreettinen tietoperusta koostuu esimiestyön määrittelystä, henkilöstöjohtamisen osaluueesta, vuorovaikutuksesta ja yhteisöllisestä johtamisesta.

Työ kohdentuu organisaatioon, joka on merkittävä yksityinen sosiaali- ja terveydenhuollonpalveluiden tuottaja Suomessa. Vuonna 2012 alkoi yrityksessä, mielenterveyspalvelujen sektorilla, laajamittainen yhteisökuntoutuksen koulutus- ja kehittämishanke, jonka myötä oli tarkoitus ottaa yhteisökuntoutuksen menetelmät käyttöön kaikissa mielenterveyssektorin yksiköissä. Hanke on kaksivuotinen ja toistaiseksi viimeisimmän aallon yksiköt osallistuvat siihen vuosina 2014-2017. Hankkeen alkamisen jälkeen osa mielenterveys- ja päihdeyksiköiden esimiehistä, yksikön johtajista ja muusta henkilökunnasta on vaihtunut ja tietotaitoa tämän myötä hävinnyt yhteisöllisyydestä. Lisäksi uusia yksiköitä on tullut huomattava määrä lisää. Näin ollen onkin noussut tarve luoda ymmärrystä yhteisöllisen vuorovaikutuksen merkityksestä henkilöstöjohtamisessa ja täten ehkä auttaa esimiehiä löytämään johtamistavassaan yhteisöllisiä elementtejä ja ulottuvuuksia laadukkaasti työn tueksi. Ajattelen, että myönteisen vuorovaikutuksen kehittäminen ja yhteisöllisyys lisäävät työyhteisöissä hyvinvoinnin kokemusta.

Nykypäivänä ei ole niinkään työpaikkaan ja työhön sitoutumista niin kuin ennen, vaan työpaikkaa saatetaan vaihtaa useinkin. Sen takia on myös merkityksellistä keskittyä työyhteisöjen tapaan toimia ja osaltaan edistää näin työhön sitoutumista. Yhteisöllisyyteen on hyvä ja tärkeää panostaa, koska yhteisöissä on voimaa ja vaikka yhteisöllinen johtaminen ja toimintatavat vaativat paljon ponnisteluita, henkistä kasvua sekä oman epätäydellisyyden näkemistä ja myöntämistä - sen auttava ja avittava voima on hyvin ainutkertaista.

Henkilöstöjohtaminen ja vuorovaikutus ovat laajoja käsitteitä. Työ ei yritä kuvata kaiken kattavasti asioita, joita tulee ottaa huomioon hyvin tehdyssä esimiestyössä eikä tavoitteena ole luoda opaskirjaa. Pikemminkin tavoitteena on kannustaa reflektointiin sekä ymmärtämään omaa työtä ja työssä tapahtua ilmiöitä paremmin. Toivon, että työni antaa ajattelemisen aihetta ja nostaa esiin henkilöstöjohtamisessa vuorovaikutuksen tärkeyden menestymisessä.

Työn ollessa etnografinen, se tarjoaa minulle tekijänä ainutlaatuisen mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun, kehitykseen ja oivalluksien tekemiseen. Toivon pystyväni tekemään havaintoja ennakkoluulottomasti, avarakatseisesti ja teorian tiedon kirvoittamana mahdollisimman moniulotteisesti ja -äänisesti.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys avataan raportin luvuissa kaksi, kolme, neljä ja viisi. Ensin tarkastellaan esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista. Luvussa neljä kuvataan vuorovaikutusta ja sen ulottuvuuksia. Luku viisi esittelee yhteisöllisen johtamisen perusteita.

Raportti etenee määrittelemällä tutkimuksen tavoite ja esittelemällä kohdeyhteisöt luvussa kuusi. Luku seitsemän sisältää tutkimusotteen ja tutkijanroolin esittelyn. Kuvaan myös aineistonkeruumenetelmiä ja tutkimusaineiston analysointia. Luvussa kahdeksan esitellään saatuja



tuloksia ja johtopäätöksiä samansuuntaisella jaolla kuin teoreettinen viitekehys on tehty. Luku yhdeksän pitää sisällään tutkimuksen arviointia, jota seuraa luvun kymmenen pohdinta-osuus. Raportti loppuu kolumniin, joka syntyi tutkimuksen edetessä, kohdatessani erilaisia ilmiöitä.

## 2 ESIMIESTYÖ

Esimiestyö perustuu vahvasti inhimilliseen vuorovaikutukseen, tavoitteena on tukea ihmisiä ja saada heidän energiansa suunnattua yrityksen tavoitteiden suuntaan (Järvinen 2009, 139). Esimiestyö ja johtaminen pitävät sisällään hyvin laajan kirjon osaamista ja tietoa aina lainsäädännöstä, taloudesta ja hallinnosta lähtien ihmisten toimintaan sekä johtamiseen asti. Tässä työssä keskitytään henkilöstöjohtamiseen ja esimiehen yhteen tärkeimmistä työtehtävistä arjessa, vuorovaikutukseen. Esimiehen rooli ja häneen kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet työelämän asiantuntijavaltaistumisen ja ihmiskäsityksen muuttumisen myötä. Työtehtäviä jakava, ”pomottava” esimies on historiaa ja nykyään esimiehen vastuulle annettaisiin mielellään vastuu perinteisten töiden lisäksi joskus myös työssä viihtymisestä, hyvinvoinnista, motivaatiosta, työilmapiiristä, kehittymistarpeista sekä alaisten yksilöllisistä toiveista, murheista ja jopa fysiikasta. (Järvinen 2011, 20,27-29.)

Esimiestyöhön ja johtajaksi ei vain synnytä, siihen myös kasvetaan ja opitaan. Siksi onkin tärkeää oppia tarkastelemaan oman toiminnan vaikutuksia kokonaisuuteen ja kehittää omia toimintamalleja reflektion myötä. Oli kyseessä sitten muutostilanteet tai tavallinen kohtaaminen arjen työssä, esimieheltä vaaditaan ihmisen käyttäytymistä ohjaavien periaatteiden tuntemista ja huomioon ottamista. Vuorovaikutustilanteiden onnistumisen kannalta on olennaista se, kuinka esimies onnistuu kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi työn ja muutosten tarkoituksen ja tavoitteet. (Järvinen 2009, 97, 139.)

Johtaminen on päämäärähakuista toimintaa, jonka avulla pyritään saamaan aikaa haluttuja tuloksia ihmisten kanssa. Johtamisessa täytyy ottaa huomioon monien eri vaikuttajatahojen, kuten johdon, asiakkaiden, alaisten ja kollegoiden näkökulmat. Uskottavalla tavalla ristikkäisiä vaateita yhdistävä ihminen voi herättää muissa sellaista luottamusta, jota yhteisten ponnistelujen tekeminen edellyttää. Saavuttaakseen tavoitteet on esimiehen onnistuttava saamaan kunkin ihmisen parhaat puolet esille työskentelyssä niin, etteivät heidän heikommät puolensa pääse haittaamaan toimintaa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 106.)

Johtamista voidaan ajatella ilmiönä, joka tapahtuu aina vuorovaikutuksessa ympäristön ja muiden henkilöiden kanssa. Näin ollen tehokas johtajuus voidaan ajatella riippuvan siitä, kuinka hyvin esimies osaa sopeuttaa käyttäytymisensä tilanteen vaatimusten mukaan. Usko omaan pärjäämiseen ja esimiespystyvyyteen vaikuttaa niin päätöksentekokykyyn, tahdonvoimaan, tavoitteellisuuteen kuin myös herkkyyteenkin vuorovaikutustilanteissa. Pystyvä esimies vaikuttaa positiivisesti moneen työyhteisön ilmiöön, ilmapiiriin, vaikutusmahdollisuuksiin ja tehokkuuteen. (Kasslin-Pottier, 2009, 118-120.)

## 2.1 Perustehtävä

Esimiehen tehtävänä on toimia perustehtävän toteutumisen mahdollistajana. Perustehtävä on kaiken toiminnan lähtökohta ja se määrittelee, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa ja mitä siellä tehdään. (Järvinen 2009, 27.) Perustehtävän ympärille rakentuu organisaation muodot, talous ja strategia sekä työntekemisen tavat ja työkuulttuuri (Niskanen 2013, 141). Perustehtävän toteutumisen turvaamisen ollessa esimiehen toiminnan lähtökohta työyhteisössä, löytyy aina perustelut puuttua työyhteisön ilmiöihin ja ohjata työryhmää oikeaan suuntaan. (Vartia, Gröndahl, Joki, Lahtinen & Soini 2012, 6, 51.)

Esimies huolehtii, että yhteisössä mahdollistuu perustehtävän yhteinen luominen ja sen äärelle pysähtyminen säännöllisesti. Perustehtävän hahmottaminen saattaa hämärtyä kiireisessä työssä, siksi onkin hyvä keskustellen arvioida, kuinka hyvin perustehtävä on toteutunut ja onko sen toteuttamistavoissa tapahtunut muutoksia. Näin myös varmistetaan, että kaikilla työntekijöillä on samankaltainen käsitys työyhteisön perustehtävästä. (Niskanen 2013, 142.)

Perustehtävän toteutumisen vaarantuessa on ylitetty raja, jolloin esimiehen tulee puuttua toiminnalle häiriötä aiheuttavaan yhteisö- tai yksilötilanteeseen. Esimiehen ei tarvitse pelätä sitä, että puuttuisi tilanteisiin liian aikaisin; jos huomaa miettivänsä pitäisikö johonkin ilmiöön puuttua vai ei, silloin useimmiten on jo myöhässä. Ilmiöihin puuttumattomuus viestittää sekä asianomaisille että työyhteisölle, että kyseinen käyttäytyminen on sallittua ja hyväksyttävää. Mitä kauemmin tilanne ehtii jatkua, sitä korkeammaksi nousee kynnyksen ottamiseen ja sitä vaikeammaksi tilanteen rakentava selvittäminen muodostuu. (Vartia ym. 2012, 6,51.)

## 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Pelkkä tieto ja ymmärrys eivät riitä hyvään henkilöstöjohtamiseen. Ihmisten johtamisen viisauteen kuuluvat myös vahva todellisuudentaju, ammatillinen asenne, oikeudenmukaisuus, myötäelämisen kyky, itsehillintä ja -ymmärrys, sivistynyt käytös ja esimerkillisyys, sinnikkyys sekä nöyrymielisyys. Ihmisten johtamista voidaankin pitää johtamistehtävistä vaikeimpana, jossa tapahtuvat virheet voivat tarkoittaa myös suuria taloudellisia menetyksiä. (Järvinen 2011, 20-21.) Ihmisten johtamisen tausta-ajatuksena on kulkea sinne, missä ennen ei ole käyty. Tällä kuvataan johtamisen mahdollistamaa uudistavaa merkitystä. Hyviä ihmisten johtajia voidaankin pitää innovatiivisina uudistajina, jotka näkevät maailman ja tilanteet täynnä oppimismahdollisuuksia. (Helsilä ym. 2013, 108-109.)

Hyvä ihmisten johtaja on henkilö, joka saa muut seuraamaan itseään ja julki tuomaansa tahtoa. Perusedellytys sille, että johtajaa halutaan seurata, on se, että johtajan ja johdettavien välillä vallitsee hyvä ja aito vuorovaikutus. Johtajan on oltava hyvä kuuntelija ja tehtävä viisaita päätöksiä. Jotta

kykenee hyvään henkilöstöjohtamiseen, tarvitaan hyvää itsensä johtamisen taitoa. (Kamensky 2015, 122-123.) Luottamuksellista ja toimivaa esimies-alais-suhdetta ei voi pitää itsestään selvyytensä ja säännöllisten arjen vuorovaikutustilanteiden lisäksi on hyvä pitää ainakin kerran vuodessa jokaisen työryhmän jäsenen kanssa keskustelu, johon molemmat osapuolet ovat ehtineet valmistautua. Näin mahdollistuu paitsi työn sujumisen kannalta keskeisten asioiden käsittely, mutta myös henkilökohtaisen työhyvinvoinnin, odotusten, arvioinnin ja tulevaisuuden kehityksen toteutuminen. (Ahola 2011, 83.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ammatillisen substanssiosaamisen rinnalla merkittävässä roolissa on jokaisen työyhteisön jäsenen alais- ja työyhteisötaidot, johon kuuluvat vastuunotto työstä, työyhteisöstä ja vuorovaikutuksesta. Esimies saattaa kohdata yllättäviä haasteita osaavien työntekijöiden kanssa, joilla on merkittäviä puutteita työelämätaidoissa. Työntekijällä saattaa olla puutteellisesti tietoa työelämän yleisistä pelisäännöistä tai hän ei tiedä, miten työpaikalla, alaisena, työntekijänä tai kollegana toimitaan ja käyttäydytään. Helposti saatetaan pitää itsestäänselvyytensä, että jokainen tuntee yleisesti hyväksytyt, myös kirjoittamattomat, työelämän käyttäytymisen pelisäännöt ja toimii niiden mukaan. (Vartia ym. 2012, 11, 35.) Hyvät työyhteisötaidot tukevat ammatillista kasvua, vuorovaikutusosaamisen kehittyminen mahdollistaa ammattitaidon kohoamisen uudelle tasolle. (Lerssi-Uskelin & Vanhala 2011, 21.)

### 3.1 Tunneälykäs esimies

Esimieheltä vaaditaan ymmärrystä ihmisistä ja heidän käyttäytymisestään työssä. Työpaikoilla tapahtuu ilmiöitä, joita tarkasteltaessa lähemmin voidaan todeta, että usein järki on joutunut väistymään järjettömyyden tieltä ja ymmärryksen sijaan vallitsee ymmärtämättömyys. Mikael Saarinen (2007, 22) tutkii väitöskirjassa tunneälykkyyttä esimiestyössä ja tunneälytaitojen lisääminen yksilö- ja organisaatiotasolla voidaan nähdä tulevaisuudessa yhtenä merkittävänä keinona vastata jatkuviin globaaleihin tuottovaatimuksiin.

Cary Cherniss:n kirjassa *The Business Case for Emotional Intelligence* on kooste tutkimuksista, joista moni osoittaa sen, että yritykset, joissa painotetaan tunneälyä, menestyvät paremmin kuin ne, joissa johtaminen ja yritystoiminta ovat ainoastaan rationaalista ja loogista informaation prosessointia. Tunnetaidot, kuten yhteistyökykyisyys, osuva itsearviointi, optimismi ja kyky hallita stressiä, johtavat korkeampaan tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen sekä pienentävät henkilöstön vaihtuvuutta. Johtopäätökset on koottu kahden tuhannen työnjohtajan ja ylemmän johtajan tutkimusvastauksista. (Cherniss 1999)

Esimiehet tarvitsevat nykypäivänä uusia psyykkistä jaksamista tukevia työkaluja arjen työhön työperäisten ongelmien ollessa yhä enenevässä määrin psyykkisiä. Henkilöstön psyykkisen toimintakykyisyyden ollessa kovemmalla koetuksella työn luonteen muututtua

asiantuntijavaltaisemmaksi tietotyöksi, esimiehiltä vaaditaan aiempaa enemmän kyvykkyyttä emotionaaliseen työhön. Suurin osa tunneälyosaamista vaativista tilanteista liittyy työpaikan vuorovaikutussuhteisiin. (Järvinen 2011, 97-98; Saarinen 2007, 24.)

Tunteet ovat aina jollakin tavalla pelissä, kun tarkastellaan vuorovaikutuksen ilmiöitä. Mikäli esimies ei ole tietoinen omista tunteistaan, hänen on vaikea lukea tai erottaa niitä myös toisten ihmisten ilmaisuista. Oman ajattelun ja tunnetilan tietoinen ohjaaminen on esimiestyössä keskeisellä sijalla, koska esimiehet toimivat merkittävänä mielialojen välittäjinä. Myönteinen suhde esimiehen ja alaisen välillä edistääkin työntekijöiden hyvinvointia. Tunneälykäs esimies, joka on avoin tunteille ja pystyy refleктоimaan toimintaansa, kykenee myös muun muassa voimavaraistamaan, inspiroimaan muita omalla esimerkillään, psyykkaamaan, rauhoittamaan tai ylläpitämään sellaista tunnetilaa, josta on kulloinkin hyötyä niin itselle kuin työryhmälle. (Saarinen 2007, 72, 74, 76, 79.)

Esimies kohtaa työssään monenlaisia tunteita työyhteisön jäseniltä, hän ei ole kuitenkaan vastuussa työntekijöiden tunteista, joskaan ei saa aiheuttaa tahallista turhautumista tai pahaa mieltäkään. Työntekijöiden tunteet on tärkeä ottaa vastaan niin, että niistä pystytään keskustelemaan, mutta on tärkeää olla menemättä niihin liikaa mukaan. Esimieheltä odotetaan ymmärtäväsyyttä ja epävarmuuden sietokykyä. Alaisten tunnereaktiot on pystyttävä ottamatta henkilökohtaisina hyökkäyksiä itseään vastaan. (Vartia ym. 2012, 143.)

Tunneäly voidaan ajatella olevan työelämässä kykyä tunnistaa omat ja toisten tunteet, motivoida itseään ja hallita tunteita sisällään ja ihmissuhteissaan. Tällöin tunneälykkäältä esimieheltä edellytetään erityisesti neljää peruskyvykkyyttä; tietoisuutta itsestä, itseohjautuvuutta, sosiaalisia taitoja ja empatiaa. Tietoisuus itsestä tarkoittaa sitä, että paitsi omat tunteet, mutta myös kyvyt ja rajoitteet ihminen on sisäistänyt ja hyväksyy ne. On myös ymmärrettävä, miten omat tunteet latautuvat ja purkautuvat sekä millaisia toimintamalleja on paineen alaisena tai konfliktitilanteissa. Itseohjautuvuus auttaa ihmistä kontrolloimaan häiritseviä viriketekijöitä ja mielijohteita sekä hallitsemaan koettua stressiä. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan kykyä päästä vuoropuheluun, yhteistoimintaan ja ihmissuhteiden ylläpitoon. Empatia on vuorovaikutuksessa herkkyyttä ja kyvykkyyttä ottaa toinen huomioon. (Kohlrieser 2014, 232.)

Tunneälyn kehittäminen vaatii paljon työtä, mutta sen myötä ihmissuhteet ja työn tulokset voivat parantua. Henkilön on suostuttava ottamaan palautetta vastaan ja hänen on aidosti mentävä itseensä ja kyettävä saamiensa ohjeiden mukaisesti korjaamaan toimintaansa. Ihminen pyrkii kuitenkin pitämään kiinni tutustua minäkäsityksestä ja siitä luopuminen on usein tuskallista. Persoonallisuuteen liittyvät muutokset ovat aina vaikeita, mutta ne helpottuvat, mikäli henkilö itse pystyy näkemään omassa toiminnassaan puutteita ja haluaa aktiivisesti kehittyä. (Ojanen 2011, 179.)

Johtaminen on yhteisöllinen tapahtuma, jossa esimiehen persoonallisuudella, yksilöllisellä toiminnalla ja ratkaisulla on merkittävä osuus. Omien sisäisten prosessien tunnistamisen ja ymmärtämisen välityksellä syntyy johdonmukainen ja jatkuva käsitys omasta minuudesta itsetuntemuksen lisääntymisen seurauksena. Oman elämänpolun tutkiminen voi avartaa käsitystä siitä, miten suhtaudumme itseemme, omiin tunteisiimme, ajatuksiimme ja pyrkimyksiimme. Voimme ymmärtää myös paremmin niitä tapoja, joilla annamme merkityksiä asioille, tapahtumille, muiden ihmisten toiminnalle tai tunteille. (Niskanen 2013, 160.)

Huippusuorituksiin yltävillä organisaatioilla ja tiimeillä on hyviä ja taitavia johtajia, jotka kykenevät luomaan vahvoja tunnetason siteitä. Organisaation sisäisten suhteiden ollessa lujat, on sillä myös hyvät mahdollisuudet päästä erinomaisiin tuloksiin. Tällaisen organisaation jäsenet haluavat kuulua siihen ja he ovat tunnetasolla sitoutuneita päämääriin. Vuoropuhelua kuvaa keskinäinen kunnioitus sekä johtamistapaa luovuus sekä maksimaalinen mahdollisuus itsesääntelyyn. Luova johtajuus on ennen kaikkea sitä, että kyetään saamaan ihmiset yhteen ja luomaan synergiaa sekä yrittämään aina parastaan. (Kohlrrieser 2014, 91-93.)

Tunneälyssä on kyse monista toisiinsa liittyvistä sosiaalisista taidoista, joita on psykologisen tutkimuksen kannalta vaikea mitata. Lisäksi tunneälyn mittarit korreloivat moniin muihinkin positiivisiin piirteisiin, kuten esimerkiksi sosiaalisuuteen ja optimismiin. Tutkimusten mukaan tunteiden tunnistaminen ei ole kuitenkaan vain myönteinen asia, vaan tunteita tunnistavat henkilöt on todettu olevan herkkiä myös stressin vaikutuksille. Stressaantuneena ihminen masentuu ja ahdistuu enemmän kuin vähemmän herkät henkilöt, jotka eivät ota yhtä raskaasti ikäviä asioita ja osaavat työntää ne pois mielestään. Vaikka tunneälyyn liitetään herkkyyss tietynlaiselle haavoittuvuudelle, on se tutkimusten mukaan kuitenkin yleensä myönteinen ominaisuus. (Ojanen 2011, 178-179.)

### 3.2 Rakkausjohtaminen

Rakkausjohtaminen on vieras käsite talouselämän ja muiden yhteiskunnan organisaatioiden yhteydessä. Kuitenkin hyvän ja kypsän rakkauden käsitteisiin liittyy paljon yhteneväisyyksiä hyvän johtajuuden kanssa. Kypsän rakkauden peruspiirteitä ovat huolenpito, vastuuntunto, kunnioitus sekä tieto ja se on aktiivista mielenliikutusta. Aito vuorovaikutus edellyttää ihmiseltä vapautumista riippuvuudesta toisiin ihmisiin, narsistisesta itsekeskeisyydestä ja halusta käyttää toisia ihmisiä vain omien tarkoitusperien ajamiseen. Vastuuntunto ja kunnioitus näkyvät tavassa, kuinka ihminen ottaa huomioon kanssaihmistensä tarpeita. Kunnioitus puolestaan edellyttää toisen ihmisen tuntemista. Tiedon merkitys toiminnan perustana hämärtyy hetkissä, jolloin saavutetaan sellainen tunnetason vuorovaikutus, joka ylittää tiedon, rationaalisen ajattelun ja sanojen tason. (Kamensky 2015, 140-142.)

Esimiehen vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta on tärkeää se, että pitää aidosti ihmisistä. On hyvä tiedostaa, että ihmisellä on taipumus hyvinkin

nopeasti asettaa ehtoja muista pitämiselle. Tämän seurauksena välitämme enemmän sellaisista, jotka pitävät meistä ja ajattelevat ja toimivat samalla tavalla kuin me itse. Kunnioitus ja välittäminen liittyvät myös toisiinsa; on vaikeaa kunnioittaa ihmistä, josta ei pidä ja toisaalta ellei kunnioita ihmistä, on hänestä myös vaikea pitää. (Kamensky 2015, 218.)

Kaikista ei tarvitse pitää, mutta kaikkien kanssa on tultava toimeen, on helpommin sanottu kuin tehty mikäli työyhteisössä toimitaan hyvin erilaisten ja vaihtelevien toimintatapojen mukaan. Joustavuutta vaaditaan erityisesti kiireessä ja stressaavissa tilanteissa, joissa omat ja muiden toimintatavat kärjistyvät ja tunnelma kiristyy helposti. (Brandt 2011, 9.)

Ihmistä välittäminen ja heidän arvostaminen, rehellisyys ja sopimuksista kiinnipitäminen luovat perustan luottamukselle ja niillä on keskeinen vaikutus luottamusta rakentavan johtajuuden rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Empaattisuus edellyttää kykyä havaita sanattoman viestinnän kautta toisen osapuolen tunnetilaa, päähuomion ollessa ääneen sanomattomissa pyrkimyksissä, peloissa, toiveissa ja tarpeissa. Yritysmaailmassa ei voi olla liian empaattinen, sopivasti empaattinen ja päätöksentekokykyinen henkilö on tulokellinen kokonaisuus. Esimiehenä ei voi toimia vain oman edun näkökulmasta itsensä hyväksi, vaan on pystyttävä huomioimaan myös johdettavien ja organisaation etu. Luottamusta rakentavaan johtajuuteen ei sisälly ajatusta alituisesta kilpailuasetelmasta, avoimuus ja luottamus varmistavat sen, että organisaatiossa toimitaan oikeudenmukaisesti. Rehellisyys näkyy molemminpuolisena luottamuksena siitä, että yhteisesti ymmärrettyjä periaatteita noudatetaan. On tärkeää pitää kiinni sopimuksista ja lupauksista, yhtä tärkeää on perustella, jos yhteisen hyvän ja kaikkien osapuolien edun nimissä mukautetaan toimintaa tai sanomisia. Luottamuksen rakentuminen vie aikaa, mutta sen voi menettää hetkessä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 48-51.)

Stephen R. Covey on kirjoittanut siitä, mitä enemmän johtajat ovat aidosti onnellisia johdettaviensa menestyksestä, hyvinvoinnista, saavutuksista, tunnustuksista ja hyvästä onnesta, sitä enemmän he pystyvät ohjaamaan työntekijöitään kohti sisäisesti motivoitunutta toimintaa. Tavoitteena on luoda luottamuksellinen ilmapiiri työryhmään niin, että yksilöiden potentiaali vapautuu koko ryhmän käyttöön tavoitteiden mukaisesti. Benjamin Disraeli puolestaan opettaa, että suurin hyvä, minkä voi tehdä toiselle, ei suinkaan ole rikkauksien jakaminen hänen kanssaan. Se on hänen omien rikkauksiensa paljastaminen hänelle itselleen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19-20,26.)

## 4 VUOROVAIKUTUS

Vuorovaikutuksessa esimiehen ja johdettavien tavoitteena on jakaa työn kannalta merkityksellistä tietoa sekä luoda ja rakentaa yhteistä todellisuutta. Esimies toimii vastavuoroisissa vuorovaikutustilanteissa viestijänä, viestinnän kohteena ja vaikuttajana, hänellä on myös keskusteluissa vastuu toimia eteenpäin vievänä voimana. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 66-67.)

Esimiestyön ja johtamisen viisaus on suhde muihin ihmisiin. Kokemukset esimiehen vuorovaikutustaidoista ovat avainasemassa muodostettaessa mielipidettä esimiehen luokittelusta hyviin ja arvostettuihin ominaisuuksiin tai vastaavasti heikkoihin ja ei-toivottuihin. Kokemukset arvostavasta ja oikeudenmukaisesta vuorovaikutuksesta motivoivat työryhmää ja voivat olla ratkaiseva tekijä tiimin onnistumisessa ja tavoitteiden toteutumisessa. (Kuusela 2013, 40.)

Yksi tärkeimmistä esimiestaidoista on tapa, miten kohtaa ja kohtelee muita ihmisiä. Pienet asiat ovat suuria, todellinen suhtautuminen paljastuu pienistä asioista, kuten katseista, puheen sävyistä, kohtaamisesta tai sen välttelystä. (Kuusela 2013, 41.) Myönteinen asenne työnteossa leviää ja vahvistaa myönteistä suhtautumista asioihin. Myönteisellä palautteella pystytään ohjailemaan ihmistä tehokkaammin kuin haukuilla ja kielloilla, se antaa myös toiminnalle suunnan, kun taas kielteinen palaute kertoo vain, mitä ei pidä tehdä. Vastoinkäymisiä kohdatessa merkittävää ongelman ratkaisemisen kannalta on suhtautumistapamme asiaan, sillä se vaikuttaa ratkaisevasti siihen, ryhdymmekö ylipäänsä ratkomaan asiaa. Myönteinen suhtautuminen auttaa meitä tekemään asiaa eteenpäin vieviä tekoja, kun taas kielteinen suhtautuminen voi lamaannuttaa ja ohjata toiminnan toisaalle. (Ahola 2011, 75, 79.)

Viestinnän avulla esimies antaa merkityksiä yrityksen toiminnan kannalta tärkeisiin asioihin, kuten visioon ja strategiaan. Tavoitteisiin ja toimintamalleihin sitoutuminen vaatii paljon keskusteluja, mielipiteiden vaihtoa ja vuorovaikutusta. Keskusteleva ja vuorovaikutteinen johtamiskulttuuri onkin varmin tapa saada asioille uskottavuutta ja luottamusta. Ihmisiin vaikuttaminen ja heidän vakuuttaminen on kuitenkin kiinni paljon muustakin kuin vain puhumisesta ja kommunikoinnista; teoilla, omalla esimerkillisyydellä sekä kyvyllä, halulla ja rohkeudella poistua omalta mukavuusalueelta voi saada ihmiset sitoutumaan organisaation toimintaan. (Kamensky 2015, 100-102.)

Työyhteisön ilmapiirin eteen kannattaa ponnistella, sillä kun yhteisössä vallitsee hyvä henki, kova työntekokin on rentoa. Tällöin asiakas ensin-ajattelu toteutuu varmemmin, työssä on tekemisen meininki ja jokainen tietää roolinsa ja kunnioittaa työtovereidensa työpanosta. Opittua jaetaan mieluusti ja puheen sävy on positiivinen, esimerkiksi yhteisössä kerrotaan hyvähenkisiä tarinoita siitä, miten vaikeudet voitettiin ja homma hoidettiin. Työn ilo tarttuu siinä, missä muutkin tunnetilat, joten ei ole merkityksetöntä millä tavalla on vuorovaikutuksessa toisiin. (Aalto 2012, 11.)

Yksilön henkilökohtaisiin vuorovaikutustaitoihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota vuorovaikutuksen noustua yhdeksi yrityksen menestystekijäksi. Asiantuntijavallan vallitessa vuorovaikutustaidot ratkaisevat kyvyn vaikuttaa ihmisiin ja asioihin ja ajatelleen, ettei kukaan enää menesty yksin. Vuorovaikutus on myös voimavara, hyvin toimivana se antaa lisää resursseja, kehittää ihmisiä ja organisaatiota sekä jalostaa toimintaa ja asioita eteenpäin. (Kamensky 2015, 216.)



Vuorovaikutussopimuksella eli vuorovaikutuksen pelisäännöillä työyhteisössä voidaan lisätä työntekijöiden ammatillisen vuorovaikutuksen ymmärtämistä ja tiedostamista. Vuorovaikutussopimusta tehtäessä on varmistettava, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on riittävän yhteinen näkemys siitä, mitä sopimukseen kirjoitetut kohdat tarkoittavat. (Vartia ym. 2012, 45.)

### 4.1 Dialogisuus

Vuorovaikutustilanteissa on tavoitteena saavuttaa sellainen vuoropuhelu, dialogi, jossa luodaan yhteistä uutta näkemystä olemalla kiinnostunut ymmärtämään eri näkökulmia (Kuusela 2013, 56). Kaikkea keskustelua ja vuoropuhelua, jossa pyritään tasavertaisuuteen keskustelun osapuolien välillä tai jossa on hyviä yhteistoiminnallisia pyrkimyksiä, ei voida kuitenkaan nimittää dialogiksi. Dialogisessa keskustelussa pyritään etsimään jotakin todellisuuden osaa vuorovaikutuksen osapuolten väliin, sellaista yhteistä ymmärrystä, jota ei voi kukaan yksin saavuttaa. (Mönkkönen 2002, 33-34.)

Aito dialogi on sitä, että ihmiset puhuvat sisimmästään, aitous ja autenttisuus ovatkin taitoa puhua totta dialogissa. Tämä vaatii sitä, että tunnistetaan ja tiedostetaan oma sisin ja annetaan sille ääni. Tällöin vuorovaikutuksessa kyetään olemaan rehellisesti ja voidaan sallia elämän energian virrata läpi itsensä siihen, mitä sanoo ja siitä edelleen vuoropuheluun. Tämä edellyttää hyvää itsetuntoa ja se mahdollistaa vahvojen sidosten syntymisen ihmisten välille. (Kohlrieser 2014, 167-168.)

Yhteistyötä luovassa dialogissa hyväksytään erilaisuus ja erilaiset ajatukset, tunteet, tavoitteet ja mielipiteet. Esimiehen tehtävänä on luoda työympäristö, jossa asioita sanoitetaan ääneen ja jossa tunteiden kokeminen on hyväksyttävää. (Järvinen, 2011, 149.) Dialogisessa vuorovaikutussuhteessa osallistujien yksilölliset äänet synnyttävät moniäänisyyttä, jolla kuvataan puhunnan tietoisuutta suhteessa toisiin tietoisuuksiin. Yhteisöissä tulisi rohkeammin tavoitella moniäänisyyttä, usein turvaututaan ”samanäänisyyteen” tai jäädään kuuntelemaan vain oma äänen sointuja. Moniäänisyyden tavoittelu ei saa kuitenkaan johtaa epäjohdonmukaiseen yhteisöön, jossa kaikki toimivat eri tavoilla, mutta puhuvat samaa kieltä. (Mönkkönen 2002, 36, 71.)

Esimiehen on hyvä tiedostaa vuorovaikutuksen esteitä ja käsitellä niitä kunnioittavasti. Passiivisuus näkyy vuorovaikutuksessa henkilön viestinnässä vetäytymisenä tai sulkeutumisena. Hiljaa olemisen ei itsessään ole passiivisuutta, jos sitä käytetään rakentavasti vuorovaikutuksessa eikä se näyttäydy reagoimattomuutena. Väheksyminen estää hyvän dialogin. Se ilmene esimerkiksi vähättelevänä, liioittelevana, epäkunnioittavana tai jotenkin toista tai itseään nolaavana puheena. Yksi klassinen väheksymisen muoto on käyttää ”kyllä, mutta...” -rakennetta, sitä voisi pitää kohteliaana tai toisaalta ei arvostavana tapana sanoa ”EI”, Oman viitekehysten pakottamisen taustalla on halu välttää jotain epämiellyttävää tai vastenmielistä.

Tällöin dialogi siirtyy vähitellen pois siitä asiasta, josta piti alun perin keskustella. (Kohlrieser 2014, 168-170, 174.)

Dialogisuutta estävät myös se, jos ollaan liian järkiperaisiiä tai tunnepohjaisia vuorovaikutuksessa. Keskustelun kulkiessa liian analyttisesti ja asiapohjalta, ilman henkilökohtaista lämpöä, tunnetta ja sitoutumista, väheksytään asiaan tai tilanteeseen kuuluvia tunteita. Toisaalta taas jonkin tunteen, kuten vihan surun tai pelon alkaessa hallita dialogia, toinen osapuoli lakkaa ajattelemasta selkeästi käsillä olevaa asiaa. Tunteet voivat saada ihmisen sanomaan ja tekemään asioita, joita he myöhemmin katuvat. Oppimalla tunnistamaan tavat ja muodot, joilla vuoropuhelun esteitä käytetään, tarjoutuu mahdollisuus tehdä esimerkiksi työyhteisön kokouskäytännöistä miellyttävämpiä, kiinnostavampia ja tehokkaampia. (Kohlrieser 2014, 171-173.)

### 4.2 Kuunteleminen

Hyvältä puhujalta vaaditaan paljon, mutta vielä enemmän vaaditaan hyvältä vuorovaikuttajalta. Hyvä ilmaisutaito on välttämätön, mutta ei kuitenkaan riittävä, hyvän vuorovaikuttamisen ainoa ehto. Kuunteleminen on perustavanlaatuisen vaihe täysipainoisessa vuoropuhelussa, joskin kuuntelukin pitää sisällään paljon enemmän kuin pelkkää kuulemistä. Kuuntelemiseen liittyviä taitoja ovat vaistoaminen, tulkitseminen, arviointi ja vastaaminen. Korvat vastaanottavat äänen, mutta kuulla voi myös silmillä ja sydämellä. (Kamensky 2015, 218-219.) Ei ole sattumaa, että kiinalainen kuuntelua tarkoittava kirjainmerkki koostuu sydäntä, silmiä ja korvia tarkoittavista alamerkeistä (Kohlrieser 2014, 177).

Kuunteleminen on kykyä keskittyä toisen ihmisen maailman ymmärtämiseen ja vahvistamiseen. Ilman kuuntelun taitoa esimies on kyvytön pääsemään haluttuihin tavoitteisiin, vaikka hänellä olisikin joukko muita työkaluja käytössään. Kuuntelua ei pidä ajatella kuitenkaan itsetarkoituksena, vaan se rakentaa parhaimmillaan yhteistyötä. Kuuntelemalla esimies pystyy vahvistamaan työntekijän vahvuuksia sekä toiselle tärkeitä tavoitteita ja arvoja. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44.)

Vuorovaikutustilanteessa ihmisen kehon kieltä tulkitsemalla vastaanotamme palautetta tasolla, jota palautteen antajakaan ei täysin kontrolloi. Suomalaiset ovat tottuneet lukemaan ihmisten kehonkieltä, joskin se jättää kuitenkin viestistä paljon avonaiseksi ja on herkästi tulkittavissa erheellisesti. Sanallisen ilmaisumme ollessa usein hyvin niukkaa, mielipiteitä haetaan sanojen lisäksi myös eleistä. Eleistä voidaan tehdä esimerkiksi tulkintoja siitä, miten paljon minua arvostetaan, mitä työstäni ajatellaan ja miten minua motivoidaan. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 29.)

Esimiehen tulee kiinnittää huomiota yhdenmukaiseen viestintään kehon ja sanojen välillä, sillä on suuri merkitys siihen, miten esimerkillisenä ja luottamuksellisena häntä pidetään. Vuorovaikutustilanteissa on tärkeää olla

läsnä paitsi fyysisesti, myös henkisesti. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 81-82.)

Tarvitaan herkkyyttä, läsnäoloa ja aktiivisuutta tarttua vuorovaikutuksessa hetkiin, jotka mahdollistavat moniäänisyyden syntymisen. Vastuu osallistuvasta ja aktiivisesta kuuntelemisesta on ennen kaikkea yksilöllinen, toiset ovat kuitenkin luonnostaan alttiimpia hedelmälliseen vuorovaikutukseen kuin toiset. Vuorovaikutusta yhteisöllisesti kehittäen ja sinnikkäästi ja systemaattisesti eteenpäin johtaen voi yhteisön passiivisemmat ja rohkaisua kaipaavat jäsenet saada tempaistua mukaansa. Tarvitaan siis herkkyyttä kuulla myös ne yhteisön jäsenet, jotka eivät sano mitään. (Jäppinen 2012, 56, 65-66.)

Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa yritystä ymmärtää sanojen merkitys ja niihin sisältyvä energialataus, ei siis vain pelkkää sanojen kuulemista tai miettimistä, mitä itse seuraavaksi sanoo. Aktiivinen, tietoinen kuuntelu pyrkii kiinnittymään ja keskittymään, siinä kuuntelijan keho viestii puhujalle, että häntä kuunnellaan. Hyvä kuuntelija voi toistaa viestin omilla sanoillaan varmistaakseen, että on ottanut sanoman vastaan sen oikeassa ja tarkoitettussa muodossa. Aina voi myös tehdä selventävän kysymyksen ennen kuin alkaa itse puhua ja näin osoittaa, että on täysillä mukana vuorovaikutuksessa. (Kohlrieser 2014. 177-178.)

Mönkkönen (2002, 46-47) kuvaa väitöskirjassaan dialogin edellyttävän eri näkökulmien esiin pääsyä ja kuulluksi tulemistä. Näkökulmien siirtäminen yhteisön dialogiksi vaatii osapuolten tarinoiden ymmärtämistä sosiaalisesti rakennettuina tapahtumina, joita mitään ei pyritä sammuttamaan kaikessa outoudessakaan. Ne toimivat muutoksen resurssina. Toisen vierasta ääntä voi olla vaikea kuulla ja hyväksyä keskusteltaessa arvoista tai vahvoista periaatteellisista kysymyksistä.

#### 4.3 Työyhteisön konfliktit ja ristiriidat

Ristiriidat kuuluvat osana elävän organisaation toimintaa. Avoimessa ongelmanratkaisutilanteessa eli konfrontaatiossa, tarvitaan sekä myötäelämisen taitoa, empatiaa, että jämäkkyyttä. (Sinervä 2011, 117.) Ristiriita- ja kriisitilanteissa erottuvat laadukkaat vuorovaikutustaidot omaavat henkilöt varmimmin joukosta. Vaikeissa tilanteissa punnitaan keskittymisen taito, empaattisuus ja sitkeys. Tarvitaan myös tervettä itsetuntoa ja nöyryyttä voimaannuttavan vuorovaikutusprosessin syntymiseen. (Kamensky 2015, 220-221.)

Uuden yhteisen näkemyksen luominen ja ristiriitatilanteiden ratkaiseminen helpottuvat, kun osapuolet pystyvät irrottautumaan täydellisestä samaistumisesta omiin tulkintoihin. Luovutaan siis ajatuksesta, että kokemukseni ovat yhtä kuin minä, ajatukseni ja tunteeni ovat minä. Tällöin havaintomme ovat sitä, mitä näemme, mutta ne eivät ole se, mitä olemme. Vuorovaikutustilanne ja dialogisuus eivät ole enää uhka minuudelle. (Takanen & Petrow, 2010, 139-142.) Ristiriidat on tärkeää purkaa aidosti, sillä uusia konflikteja tulee aina. Tällöin vältetään ristiriitojen kasautuminen

ja siirtyminen asiatasolta tunnetasolle. Konfrontaatioon voi suhtautua myös hyvänä mahdollisuutena harjoitella palautteen antamista ja vastaanottamista. (Sinervä 2011, 117.)

Eryteisesti esimiehiltä edellytetään oikeanlaista suhtautumistapaa ristiriitatilanteisiin. Konfliktien kohtaamisesta ja käsittelystä voi oppia pitämään, kun suhtautuu niihin positiivisesti haasteina, tilaisuuksina, energiana, intohimona, luovuutena ja sitoutumisena. Lähtökohtaisesti ristiriitatilanteet voidaan ajatella siis myönteisenä asiana ja menestyvän, oppivan sekä kehittyvän tiimin tunnusmerkkinä. Tiukoissa väittelyissä ja rakentavissa kamppailuissa tulee varjella tunnetasolla suhteita, noudattaa sääntöjä keskinäisestä kunnioituksesta sekä yhteisiin tavoitteisiin ja myönteiseen lopputulokseen keskittymisestä. Win-win -asenne ja yksilön arvokkuuden kunnioitus ohjaavat konfliktien käsittelyä yhteistyöhenkisessä toimintaympäristössä. Tuloksellinen kiistojen käsittely mahdollistaa luovuuden kehittymisen sekä henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun. (Kohlrieser 2014, 133-136.)

Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen alkaa ihmisten välisten yhteyksien muodostamisesta lähtökohtana oma aito ja rehellinen mielentila. Konfliktien pelkäämättömyyttä voidaan pitää hyvin vapauttavana tunteena, energiaa ja voimia kuluttavat kiistat kääntyvät suhteita lujittaviksi kokemuksiksi. Työyhteisön jäsenten on koettava ilmapiiri tarpeeksi turvalliseksi nosta esille ongelmia ja eri epäkohtia pelkäämättä seurauksia. Huipputuloksia tekevässä tiimissä kiistat ja erimielisyydet voivat olla tärkeä luovuuden edistäjä ja innovaatioiden lähde. (Kohlrieser 2014, 154-157.)

Työyhteisöt, joissa työhön tai henkilösuhteisiin liittyvät ongelmat ja ristiriidat otetaan avoimesti esille ja joihin keskusteluiden kautta pyritään löytämään kaikkia hyödyntävä, järkevä ratkaisu, ovat tutkimusten ja kokemusten mukaan työilmapiiriltään parhaita. Ristiriitojen käsittelyn välttely harvoin johtaa muuhun kuin paheneviin konflikteihin ja toisaalta, asiaan kuluva energia on kaikki pois perustehtävän suuntaiselta työnteolta tai työn kehittämislähtöiseltä. (Niskanen 2013, 154-155.)

#### 4.4 Vallan merkitys vuorovaikutuksessa

Valta on ilmiö, joka kiinnostaa ja houkuttelee ja jota jokainen käyttää omassa roolissaan. Vaikka kaikilla on valtaa, siitä ei mielellään puhuta ja ennemmin nähdään sen estävä ja pakottava kuin mahdollistava ja rohkaiseva puoli. Valta on kykyä vaikuttaa toiseen ihmiseen arkipäivän yhteistyössä ja vuorovaikutustilanteissa. Vallankäyttöä on myös olla puuttumatta ja reagoimatta asioihin. Mitä enemmän esimies käyttää positiivista, mahdollistavaa valtaa päivittäisessä toiminnassaan ja vuorovaikutuksessa, sitä paremmiksi suhteet ihmisten välillä rakentuvat. (Jabe & Kuusela 2013, 15-26.)

Vallankäyttö vaikuttaa siihen, miten vuorovaikutus koetaan, mikä on sen tulos ja miten yhteistyö sujuu jatkossa. Toisaalta ilman vuorovaikutussuhteita ja ihmisten kohtaamista valta on heikkoa, oli

edellytykset valtaan aseman kautta mitkä tahansa. Vallankäyttäjän viestintää, suhtautumistapaa ja tapaa huomioida muuta tarkkaillaan ja arvioidaan koko ajan. Keskustelut ja kokoukset, joissa tehdään päätöksiä ovat ratkaisevia hetkiä, erityisesti vuorovaikutustilanteen aloitus ja vallankäyttäjän tunnetila ovat tärkeitä. Kannustava vuorovaikutus on tie onnistumiseen ja menestymiseen ja mahdollistaa ihmissuhteiden rakentumisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen luomisen. (Jabe ym. 2013, 39-40.)

Esimiehen ollessa haluton käyttämään valtaansa, sitä käyttää joku muu työyhteisöstä. Näin syntyy piilojohtajia ja epävirallisia johtajia. (Niskanen 2013, 145.) On siis suurta vastuuttomuutta pakoilla tai olla haluton käyttämään valtaa, mutta se millaista valtaa ja miten sitä käyttää, kertoo esimiehen arvoista ja asenteista. Valta muuttuu puolestaan ilman vastuuta mielivallaksi ja mielivaltaisesti käyttäytyvä esimies toimii pahimmillaan kuin diktaattori. Esimiehen toiminnassa se voi näyttäytyä epätasa-arvona, erioikeuksina ja suosimisena. Myönteisiä vallankäytön keinoja, jotka edistävät työryhmän yhteistyötä ovat muun muassa kannustaminen, arvostaminen, päätöksentekoon osallistaminen, kiinnostus, myönteisyys ja osallisuus. Epäsuotuisia vaikutuksia työryhmän vuorovaikutuksen kehittymiselle aiheutuu käskyttämisestä, välinpitämättömyydestä, epäasiallisuudesta, arvostelusta ja painostamisesta. Pelolla johtaminen, nöyryytys ja alistaminen johtavat pahoinvoivaan työyhteisön syntymiseen ja työilmapiirin rapautumiselle. (Jabe ym. 2013, 55-56, 205-206.)

Hyvää johtajuutta on uskallus puuttua ristiriitoihin ja hankaliin asioihin sekä kykyä kohdata arvostelu ja kritiikki. Tilanneherkkyys auttaa esimiestä toimimaan linjassa ja suhtautumaan arvostaen. Hyvä esimies on karismaattinen roolimalli, joka innostaa ihmisiä ja jonka alaisuudessa kokee itsekkin olevansa aivan erityinen. Esimies luo energiaa ja näyttää tietä. Tällaisessa yhteisössä alaisilla on enemmän itsevarmuutta ja lojaaliutta, ja he kokevat työnsä muita useammin merkitykselliseksi. (Jabe ym. 2013, 228-231.)

## 5 YHTEISÖLLINEN JOHTAMINEN

Yhteisöllisyys ei poissulje yksilöllisyyttä vaan ne ovat toisiaan tukevia työelämän ulottuvuuksia. Kaikkia yhteisön jäseniä tarvitaan yhteisölliseen onnistumiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 19.) Yhteisöllisyyttä tai vuorovaikutusta työyhteisössä ei voi saavuttaa ilman ponnisteluita, lujaa tahtotilaa ja aikaa, niitä ei voi synnyttää itsestään tai ulkoapäin. Yhteisöllinen johtaminen tarkoittaa yhteisöllisten periaatteiden noudattamista pyrkimyksenä luoda edellytykset yhteiselle oppimiselle, tiedon luomisella ja innovatiiviselle toiminnalle. Luottamus, oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutus ovat yhteisöllisen johtamisen kulmakiviä. (Kärkkäinen 2005, 5.)

Yhteisökuntoutuksen rakenteet, kuten säännölliset yhteisökokoukset ja henkilökuntafoorumit, ovat välttämättömiä ja mahdollistavat yhteisöllisen dialogin syntymistä, mutta sinällään rakenteet tarjoavat myös

mahdollisuuden pitää yllä vanhoja asetelmia uusissa retorisissa vaatteissa. Yhteisöllisen tai dialogisen orientaation puuttuessa ei hyödynnetä tai tavoitella eräänisyyttä ja kokoontumiset ovat vain osa muodollista rakennetta, jossa tavoitteena on säilyttää entiset positiot. (Mönkkönen 2002, 47.)

Aito vuorovaikutus ja luottamus herättävät työyhteisössä kykyä kuunnella ja ymmärtää, mitä toisella on sanottavana. Huomion arvoista on se, että ymmärtäminen on täysin eri asia kuin samaa mieltä oleminen. Samanaikaisesti voi ymmärtää toisen näkökulman ja olla asiasta eri mieltä, dialogisuudenkin tavoitteena on synnyttää uusi yhteinen näkemys tai näkökulma asiaan. (Kärkkäinen 2005, 27.) Ymmärtämisen vaarana on myös tukahduttaa mahdollisuus tarkastella asioita eri näkökulmilta ja opetella työyhteisönä keskustelemaan vaikeistakin asioista. Liiallinen yhteenkuuluvuus voi johtaa ihmisten liian tiiviiseen samanmielisyyteen, jolloin yhteinen näkemys saavutetaan luopumalla omasta identiteetistä ja sulautumalla ryhmän yhteisyyteen ja eheyden tunteeseen. Esimiehen tehtävä on auttaa työryhmää huomaamaan turha hätiköiminen asioiden ja ilmiöiden tarkastelussa ja toisaalta kannustaa harjoittelemaan asioiden ”vatulointia” ilman asioiden turhaa arvottamista tai ihmisten syyttämistä/syyllyttämistä. Esimies luo työyhteisöön vahvan toimintakulttuurin, jossa hänen tehtävänä on virittää toistuvaa keskustelua siitä, millaisten ratkaisujen avulla päästään parhaaseen käytäntöön (Paasivaara ym. 2010, 20, 23).

Yhteisöllinen johtaminen tavoittelee siinä missä muutkin johtamistyyliä erinomaisia tuloksia, joihin pyritään kehittymisen, innostamisen ja innostumisen kautta. Yhdessä toimiva tiimi on enemmän kuin joukko huippuyksilöitä. Tiimin jäsenten erilaisuudet on käännetty vahvuudeksi, asioiden käsittelyssä tavoitellaankin eri näkökulmien ja -kantojen esille tuomista, tavoitteena saavuttaa vielä jotakin suurempaa. Tavoitteena ei voi olla yhtä tarkkaan määriteltyä muuttia yhteisöllisestä johtamisesta, johon kaikkien esimiesten tulisi pyrkiä. Yhteisöllinen johtaminen ei perustu siis yksittäisiin ajatuksiin siitä, mitä hyvän johtamisen tulisi olla. Yhteisölliset arvot ovat kuitenkin aina yhteisöllisen johtamisen taustalla ja se näyttäytyy käytännössä yhteisöllisten periaatteiden noudattamisena. Johtajan on olennaista tiedostaa, että hänen oma käyttäytymisensä vaikuttaa siihen, kuinka yhteisö kokee puolueettomuuden, oikeudenmukaisuuden ja aidon kuuntelun tunteet. Niinpä johtajat, jotka kohtelevat henkilöstöä kunnioittavasti ja luottamuksen periaatteen mukaisesti, pystyvät tekemään vaikeita ja epämieluisia päätöksiä menestyksellisemmin kuin muut. (Kärkkäinen 2005, 76-77.)

Innostuneista yksilöistä muodostuu innostunut työyhteisö, jota tukee mahdollistava, osallistava ja yhteisöllinen johtaminen. Työyhteisöissä on paljon vahvuuksia ja potentiaalisia voimavaroja, joita ei saa käyttöön ilman taitavaa ja tietoista työtä. Työntekijöiltä voi edellyttää paljon, jos he kokevat ponnistelunsa mielekkäänä ja heidän itsenäisyyden, yhteenliittymisen, pärjäämisen ja osaamisen tunteet tyydyttyvät riittävästi. Tällöin ei ole kohtuutonta vaatia aloitteellisuutta, hyviä vuorovaikutustaitoja, osaamisen päivittämistä, vastuullisuutta ja laadukasta työtä. Viime kädessä

oikeanlainen johtamiskulttuuri mahdollistaa kaiken tämän ja tukee yhteisöjen toimintaa. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 7-8.)

Edellytyksenä innovatiiviselle ja kannustavalle arjelle on se, että yhteisön perusasiat ovat kunnossa, perustehtävä siis toteutuu. Mahdollistavassa ja yhteisöllisessä johtamisessa esimiehen tehtävänä on mahdollistaa ja organisoida työyhteisöön riittävästi sisäistä vuorovaikutusta, sellaisia toiminnan rakenteita, että yhteinen tekeminen voi onnistua. Esimiehen on tärkeää tiedostaa omat johtamiskäsityksensä ja näkemyksensä siitä, miten ihmisiä ja työyhteisöä johdetaan. Itsensä kanssa on oltava sinut tai ainakin tultava toimeen, sillä persoonallisuus ja aitous ovat osa johtajuutta viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi. Esimieheltä edellytetään kykyä laittaa itsensä likoon ja toisaalta myös kanttia tunnustaa oma haavoittuvuus ja epätäydellisyys. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 9-12.)

Yhteisöllisellä johtajalla ei ole valmiita vastauksia kaikkiin kysymyksiin, heikkoutena ei nähdä sitä, että yhteisöltä pyydetään apua ongelmiin. Menestyminen vaatiikin siis dialogia, väittelyitä ja suoraa palautetta. Syyllisten etsiminen ei ole vuorovaikutuksen tavoitteena vaan ilmiöiden ja asioiden tarkastelu, analysointi keskittyen syiden ymmärtämiseen ja niistä oppimiseen. Yhteisöllisyyteen liitetään vapautta, luottamusta ja vastuuta toimia yhteisönä, mutta ei niin, että toiminta olisi vastuutonta, rajatonta tai mielivaltaista. Kurinalaisuus onkin yksi yhteisöllisen johtamisen tärkeimmistä asioista. Se vapauttaa ihmisen keskittymään täysipainoisesti työhön, kun ei tarvitse kantaa huolta asemastaan yhteisössä. Kehittymässä oleviin ongelmiin tartutaan heti jolloin ne eivät ehdi paisua vaikeasti ratkaistaviksi ja yhteisöä kuluttaviksi. (Kärkkäinen 2005, 77-78.)

Yhteisöllisesti johdetuissa organisaatioissa tartutaan mahdollisuuksiin ja toiminnan luonnetta kuvaa ennakoiva johtaminen. Menestyminen saavutetaan antamalla työntekijöille päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia, mutta myös vastuuta työssään. Osallisuus lisää luottamuksen tunnetta tulevaisuuteen ja työ koetaan monesti mielekkäämmäksi ja ilmapiiri paremmaksi kuin perinteisissä, hierarkkisissa organisaatioissa. Toimivaa yhteisöä ei saavuteta kuitenkaan ilman kovaa työtä ja työyhteisöltä vaaditaankin muun muassa monipuolista osaamista, kokonaisvastuuta, yhteistyökykyä ja oma-aloitteisuutta. Keskusteleminen, kuunteleminen ja yhteisen ymmärryksen kehittäminen on ainoa tie löytää yhteisesti ymmärretty todellisuus työstä. (Kärkkäinen 2005, 78-79.)

Yhteisöllisyyden edellytyksiä, valmiuksia yhdessä tekemiseen, tunnetaitavaan vuorovaikutukseen ja sosiaaliseen kanssakäymiseen, kannattaa tarkastella, jos yhteisö ei saavuta haluttua tilaa. Ristiriitoja ei pidä nähdä epäonnistumisina vaan työyhteisön kehityksen mahdollistajina. Jännitteitä syntyy jokaisessa työyhteisössä luonnostaan, ratkaisevaa on se, ovatko ne repiviä vai rakantavia ristiriitoja. Repivät ristiriidat hajottavat nimensä mukaisesti yhteisöä ja ovat latautuneet emotionaalisesti voimakkaasti. Sisällöltään ne voivat olla halventavia tai sisältää perätöntä, virheellistä tietoa. Rakentavissa ristiriidoissa on myönteinen sävy ja ne edellyttävät yhteisön riittävän vahvaa yhteisöllistä toimintakulttuuria. Ne

edistävät yhteistä hyvää ja sisällöltään ne koostuvat faktoista. (Paasivaara ym. 2010, 75, 124-125.)

Yhteisöllisen johtamisen keskiössä on elämänkokemusta, tietoa ja taitoa tuottava työyhteisö, joka lujittaa sosiaalisia suhteita, me-tietoisuutta, luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. Se ohjaa työyhteisön jäseniä toimimaan koko yhteisön hyväksi ja vähentää samalla ilmiöitä, jotka haavoittavat keskinäistä yhteistyötä. Johtajan tehtävä ei ole keskittyä yhteisön ongelmien ratkaisemiseen vaan asioiden ja toimintojen organisoimiseen niin, että yhteisöllä on mahdollisuus ratkaista ongelmat. Vahva johtajuus ilmenee koko yhteisön pyrkimyksenä ponnistella kohti parempaa – yhteisöllisessä johtamisessa ei ole oikotietä onneen. Johtajan on siedettävä epävarmuutta, yrittämistä ja erehtymistä sekä kasvavan ja oppivan yhteisön moniäänisyyttä. Yhteisössä tavoitellaan ammatillista, tutkivaa, reflektovaa, innostavaa sekä oppivaa kulttuuria ja ilmapiiriä, jossa yksilöiden kykyyn kehittyä luotetaan ehdoitta. (Kekkonen 2014.)

Kehittyvä ja oppiva työyhteisö pysähtyy säännöllisesti arvioimaan mennyttä ja elettyä sekä suunnittelemaan tulevaa. Maxwell Jones kehitti elämällä oppimisen mallin, jota Kari Murto on sittemmin kuvannut Jonesin teoriaan nojautuen. Yhteisön jatkuvan itsearvioinnin sekä työn ja toiminnan rakenteiden tutkimisen kautta yhteisön jäsenet sitoutuvat ja tavoitteet sekä toimintatavat muovautuvat perustehtävää toteuttaviksi. (Murto 2013, 64-67.)

Yhteisöllisen johtajuuden on todettu vapauttavan organisaatiokulttuuria luovemmaksi ja luotettavammaksi sekä vaikuttavan keskustelukulttuuriin positiivisesti. Sillä on usein myös positiivinen vaikutus koettuun työhyvinvointiin. Moni tutkimus puhuu myös sen puolesta, että yhteisöllinen johtajuus on motivoivaa, sitouttavaa ja sillä on positiivinen vaikutus motivaatioon. (Brandt 2011, 44-49.)

## 5.1 Yhteisöllinen sosiaalinen älykkyys

Yhteisöllisyys vaatii ihmisten luontaista tarvetta tuntea olemassaolonsa perusteet ja näin ollen yhteisön jäsenillä on oltava kykyä omien tunteiden tiedostamiseen, tunneälyyn, sekä tietoista sosiaalisuutta eli sosiaalista älyä. Omien tunteiden tunnistaminen ja ilmaiseminen ovat tärkeä osa vuorovaikutusta ja ne toimivat linkkinä toisiin ihmisiin ja ympäristöömme. Sosiaalinen äly liittyy työyhteisössä ihmisen kantamaan työrooliin ja edellytyksiin yltää tehtäviin ja työyhteisön tarpeisiin. Sosiaalinen vastuu on tärkeää tunnistaa, sillä se synnyttää ja ylläpitää tunnetta suvaitsevuudesta ja oikeudenmukaisuudesta sekä toivoa työn mielekkyydestä. Sosiaalista älykkyyttä voidaan arvioida valmiutena ja taitona ohjata omaa sosiaalista käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa, kyvykkyytenä toisten huomioimiseen ja myönteiseen vuorovaikutukseen, työyhteisötaitoina sekä toimintana positiivisesti vastuullisella tavalla yksin ja yhteisössä. (Paasivaara 2010, 23-24, 27.)



Yhteisöllinen älykkyys koostuu tunneälystä ja sosiaalisesta älystä. Tunneälyssä itsetuntemuksen kautta voidaan ymmärtää toisten tunteita ja mielialoja. Sosiaalinen äly puolestaan painottaa kykyä ymmärtää toisia ihmisiä ja tarkastella asioita heidän näkökulmastaan vahvistaen omaa empatiaa kykyä. Työyhteisöt ovat ammatillinen toimintakenttä, olemme olemassa perustehtävän toteuttamista varten, eikä vuorovaikutus ja tunteiden ilmaisu silloin tarkoita rajatonta ilmaisua. Ihmisten välinen kanssakäyminen on työyhteisössä rakentavaa ainoastaan silloin, kun työyhteisön jäsenet tiedostavat, tunnistavat sekä huomioivat toistensa tunteet ja tarpeet. (Paasivaara 2010, 28- 29.)

## 5.2 Yhteisöviestintä

Työyhteisö on hyvin pitkälle sellainen, millaista sen viestintä on. Tiedonkulku ja viestintä mahdollistavat työyhteisön jatkuvuuden, yhteistyön ja tavoitteiden saavuttamisen. Työyhteisön viestinnästä voidaan erottaa ulkoinen ja sisäinen viestintä. Ulkoinen viestintä tarkoittaa tapaa, jolla viestitään toiminnasta ulospäin ja pidetään yhteyttä toimintaympäristöön. Sisäinen viestintä eli yhteisöviestintä tarkoittaa työyhteisön sisällä tapahtuu, työyhteisön jäseniin kohdistuvaa ja heidän välistään tiedon siirtoa ja jakamista. Yhteisöviestintää tarvitaan yhteisön perustoimintojen toteutumiseen, yhteisön profilointiin ja maineen kehittymiseen, yleiseen informointiin, työyhteisön jäsenten kiinnittämiseen ja sitoutumiseen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Yhteisössä vallitseva arvojärjestys luo statuseroja viestintätilanteissa ja asettaa esimiehelle paineita olla edistävää, ei tukahduttavaa tai lamauttavaa voima, avoimen ja tasa-arvoisen keskustelukulttuurin luomisessa. Korkean statuksen omaavan henkilön mielipide on usein se, mihin suuntaan ryhmän mielipide ja näkemys kehittyvät, tämä osaltaan estää moniäänisyyttä ja luo eettisen näkökannan asiaan. (Paasivaara ym. 2010, 89-93.)

Epävirallinen viestintä on epävirallisempaa, ennustamattomampaa ja myös tehokkaampaa kuin virallinen viestintä. Se paikkaa viralliseen viestintään syntyneitä aukkoja, valitettavasti myös vääristyneillä ja virheellisillä tiedoilla. Epävirallisen viestinnän voimaa pystyttäisiin usein kuitenkin hyödyntämään paremmin luotaessa uusia innovaatioita ja toimintakäytäntöjä. (Paasivaara ym. 2010, 92.)

Onnistunut viestintä on kahdensuuntaista vuorovaikutusta ja keskinäisen synenergian löytämistä, jossa pystytään huomioimaan viestinnän laatu ja keskustelun luonne. Dialogia voidaankin pitää ensisijaisesti kohtaamisareenan löytämisenä ihmisten välillä. Se edellyttää osallistujilta läsnäolon taitoa, neutraaliutta sekä tyhjää ja avointa mielentilaa. Se on yhdessä ajattelemista, jossa kunnioitetaan keskinäistä ajatustenvaihtoa. Dialogisuus vaatii tietoista harjoittelua ja vahvaa tahtotilaa, sillä perinteisesti suomalaisessa kulttuurissa arvostetaan ytimekästä asiategstiä ja ”turha jaarittelu” turhauttaa monia. (Paasivaara ym. 2010, 95-96, 98.) Työyhteisöissä valtaosa arkisesta vuorovaikutuksesta on toteavaa ja aiempia uskomuksia vahvistavaa. Se muodostuu paljon rutiininkaltaisesta, etukäteen ennakoitavissa olevasta puheesta. Vaatii paljon harjoittelua ja

tietoista tahtotilaa yltää sivistyneistä monologeista ja debatoinnista refleктоivaan ja luovaan dialogiin, joita tarvitaan työyhteisöjen uudistumiseen. (Takanen ym. 2010, 143.)

## 6 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA KOHDEYHTEISÖT

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja lisätä ymmärrystä vuorovaikutuksen merkityksestä hyvässä esimiestyössä. Tavoitteena oli myös nostaa esille yhteisöllisen johtamisen ja yhteisöhoiton menetelmien positiivinen vaikutus vuorovaikutusta arvostavassa esimiestyössä. Onnistuneessa esimiestyössä vuorovaikutuksen näytellessä suurta, ellei jopa suurinta osuutta, tietoisuuden lisääminen aiheesta edesauttaa myös esimiestyölle asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja ymmärtää esimiestyön arkista todellisuutta aidoissa olosuhteissa. Tutkijana tarkastelin, miten yhteneväinen se oli teorian kanssa. Tarkoituksena oli myös mahdollistaa kollegoille mahdollisuus reflektoida ja tarkastella omaa tapaa tehdä työtä, välineitä kehittää omia toimintamalleja sekä lisätä ymmärrystä henkilöstöjohtamisen vaikeudesta ja viisaudesta. Työn tarkoitus oli nostaa esille henkilöstöjohtamisen tärkeyttä, vaativuutta ja palkitsevuutta.

Tutkimuksen kohdeyhteisöinä oli kaksi merkittävän yksityisen sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottajan mielenterveys- ja päihdekuntoutujien asumispalveluyksikön työyhteisöä ja ensisijaisesti niiden lähiesimiehet. Toinen yksikkö oli kooltaan useamman kymmenen henkilön työyhteisö, myös yksikön toiminta tapahtui fyysisesti useammassa rakennuksessa. Toinen tutkimusyhteisö oli kooltaan pienempi, noin kymmenen hengen työyhteisö ja fyysisesti toiminta tapahtui yhdessä rakennuksessa. Molemmat yksiköt tarjosivat ympärivuorokautista tehostettua palveluasumista.

Esimiestyönkokemusta tutkimushenkilöillä, eli yksiköiden esimiehillä, oli jo useamman vuoden ajalta. Toinen yksikön johtajista oli toiminut esimiestyössä vuodesta 2002 asti, toinen puolestaan 2011 asti. Yhteistä heille oli se, että molemmat olivat ehtineet toimia hyvin erilaisissa työyhteisöissä ja projekteissa esimiehinä. Tässä työssä yhtenäisyyden vuoksi käytettiin termiä esimiestyö ja esimies huolimatta siitä, mikä tutkimushenkilöiden titteli oli edustamassaan organisaatiossa.

## 7 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen etnografinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen, sen mahdollistaessa tutkittavien henkilöiden äänen kuulumisen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita enemmän kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Eskola & Suoranta 2014, 13-15; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 151-155.)

## 7.1 Etnografinen tutkimusote

Etnografinen tutkimusote soveltuu erityisesti erilaisten yhteisöjen toiminnan, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja toimintakulttuurien tutkimiseen. Sana etnografia tarkoittaa ihmisistä kirjoittamista ja ennen kaikkea kokemalla oppimista. Siinä voidaan katsoa olevan enemmän kyse ihmisiltä oppimisesta kuin heidän tutkimisestaan. Etnografisen tutkimuksen tavoitteena on osallistuvan havainnoinnin keinoin ymmärtää ja analyttisesti kuvata tutkittavaa yhteisöä ja ihmisryhmää sosiaalisen todellisuuden luonnollisissa olosuhteissa. Tutkimukseen kuuluu kenttätutkimusvaihe, jonka aikana tutkija tarkkailee ja pyrkii ymmärtämään tapahtumien merkitystä osallisten omasta näkökulmasta. Tutkija elää tutkimassaan yhteisössä sen arkipäivää määrätyn pituisen jakson, jonka aikana hän pyrkii oppimaan yhteisön kulttuuria, ajattelu- ja toimintatapoja sisältäpäin. (Eskola & Suoranta 2014, 104-106; Metsämuuronen 2009, 226; Valli & Aaltola 2015, 207-210.)

Etnografisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoja kerätään monista eri lähteistä ja pääasiallisimpia tietolähteitä ovat havainnoinnin eri muodot sekä keskustelut ja haastattelut. Tietojenkeräys on ennalta suhteellisen määräämätöntä eikä tietojen analysoinnissa käytetä valmiita luokituksia. Tutkimusta ohjaavat tutkijan tiedostetut tai tiedostamattomat ennakkokäsitykset tutkittavasta kohteesta. Aineiston analyysissä tarkastellaan sen sisältämiä merkityksiä ja ihmisten toiminnan tavoitteita ja mieltä. Kirjallisessa raportoinnissa käytetään pääasiassa kuvauksia ja selityksiä, koska määrällistäminen ja taulukointi eivät ole niinkään merkityksellisiä etnografisessa tutkimuksessa. (Eskola ym. 2014, 107.)

Onnistunut etnografinen tutkimus täyttää refleksiivisyyden vaatimuksen tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Käytettyjä menetelmällisiä ratkaisuja on hyvä arvioida kriittisesti tulkintojen uskottavuuden ja menetelmällisten valintojen luotettavuuden näkökulmasta. Omista kokemuksista kirjoittamalla kenttätyövaiheessa ja oman toiminnan arvioinnilla osoitetaan refleksiivisyyden vaatimuksen ymmärtäminen ja sisäistäminen. (Valli ym. 2015, 221-222.)

Laatuvaatimuksena tutkimuksissa refleksiivisyys voi vaihdella. Epämukavuuden refleksiivisyydellä tarkoitetaan tutkimusprosessin ja tutkijan tuottamien representaatioiden jatkuvaa kyseenalaistamista samalla kun tiedostaa poliittisen välttämättömyyden esittää ja löytää merkityksiä. Refleksiivisyyden voidaan katsoa siis vaikuttavan siihen, mihin tutkijan katse omaa toimintaa purkaessa kohdistuu. Omia muistiinpanoja tarkastellaan kriittisesti analysoiden millaisten olettamusten, käsitysten ja uskomusten varassa on ollut liikkeellä. Tutkija toimii kentällä senhetkisen tiedon varassa parhaaksi katsomallaan tavalla pystymättä välttämättä ennakoimaan seurauksia. Tällöin reflektointi saattaa täyttää tunnustuksellisen refleksiivisyyden tunnus merkit. (Lappalainen, Hynninen, Kankkunen, Lahelma & Tolonen (toim.) 2007, 78,83,115.)

## 7.2 Tutkijan rooli

Tutkijan aktiivisuutta pidetään etnografisen tutkimuksen peruslähtökohtana, toisaalta tutkimusotetta on kritisoitu juurikin tutkijan aktiivisen roolin vuoksi ilmiöitä tulkittaessa. Riskiä herkistyä vääristymille tai epärehellisille tulkinnoille voi pienentää tiedostamalla oma rooli tutkijana. Näin subjektiivisuus voidaan kääntää tutkimukselliseksi voimavaraksi. Tapahtumien ja paikkojen tuttuus saattaa luoda tutkijalle haasteita asennoitua tutkittavaan ympäristöön ikään kuin vieraaseen kulttuuriin. Tutkittavien anonymiteetin suojaamisessa täytyy ottaa eettiset seikat huomioon, toisaalta pyrkiä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kulku. Tutkimusraportti tulee sisältää seikkaperäisen kuvauksen koko prosessista niin että tutkimuksen lopullisen luotettavuuden voi arvioida lukija itse. Tutkimustuloksien heikko yleistettävyys on tyypillistä kaikille kvalitatiivisille tutkimuksille. (Metsämuuronen 2009, 228-229.)

Etnografian työskennellessä muiden ihmisten parissa, hän voi kertoa vain omista kokemuksistaan. Tavoitteena on kuvata ja ymmärtää toisten kokemuksia analysoimalla omia tutkittavien parissa syntyneitä kokemuksia käyttäen itsereflektiota ja reflektointia. Tavoitteena on kuitenkin luoda ymmärrys, joka on tutkijan ja tutkittavien yhteisen toiminnan tulos. Etnografisessa tutkimuksessa reflektoinnilla ei tarkoiteta vain omien tunteiden kuvaamista kokemuksista kentältä vaan tavoitteena olisi myös pohtia, miten kenttä ja työskentely kentällä ovat vaikuttaneet tutkijaan, sekä kuinka tutkija on vaikuttanut kenttään. (Metsämuuronen 2006, 227-230.)

Kenttätöön onnistumisen kannalta tutkijan on kyettävä eläytymään ja asettumaan tutkittavien asemaan. Tavoitteena on luoda intensiivinen ja avoin vuorovaikutussuhde heidän kanssaan, jolloin tulkinnat ovat luontevia. Kyky etäännyä tutkittavista on myös tärkeää, sillä tavoitteena on tarkastella asioita etäältä pitämällä päiväkirjaa, kirjaamalla havaintoja sekä lukemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Etäännytynyt tutkija tutkii siis kenttätöön jälkeen eläytyneen tutkijan kenttätöön aikana kirjoittamia tekstejä ja muuta aineistoa sekä pyrkii arvioimaan aineistonsa luotettavuutta. Tutkijan sitoutuminen tutkimukseen auttaa saavuttamaan tutkittavien luottamuksen tutkimusta ja tutkijaa kohtaan. (Metsämuuronen 2006, 232-233.)

Valitsin työhöni yksiköt, jotka edustivat samaa organisaatiota, jossa itse työskentelin. Olin käynyt molemmissa yksiköissä aikaisemmin, mutta niiden tapa toimia ja työyhteisöt olivat minulle melko vieraat. Roolini tutkijana saattoi kuitenkin herättää yhteisöissä hämmennystä, toimintani tutkijana poiketen niin paljon totutusta esimiehen roolista. Yksiköiden esimiehet olivat keskustelleet käyntieni tarkoituksesta ja syistä jo ennen ensimmäistä havainnointi kertaa työyhteisöjen kanssa. Tähän päädyin siksi, että uskoin, että mahdolliset kielteiset ajatukset olisivat tulleet rohkeammin esille, kun en ollut itse läsnä tilanteessa. Lisäksi oli otettava huomioon käytettävissä oleva aika ja maksimoida havainnointipäivien tehokkuus.

Yhteisöjen lähtemiseen avoimin mielin mukaan tutkimukseen, saattoi vaikuttaa kokemukset siitä, mitä merkitystä yksiköt kokivat työlläni olevan

heille. Havainnointipäivinä olin jatkuvasti liikkeellä, valitsin ja muokkasin paikkaani tilannekohtaisesti. Toimin yhteisön sääntöjen ja sopimusten, tutkijan eettisten normien, tutkimusintressien ja spontaanien tunteiden muodostamassa kehyksessä. (Lappalainen ym. 2007, 46-47.)

### 7.3 Aineistonkeruun menetelmät

Käytin tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Hyödynsin teemahaastattelun muodollista avoimuutta, joka mahdollisti vastaajan vapaamuotoisen puhumisen. Tällöin kerätyn materiaalin voidaan katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. Teemahaastattelussa tyypillisesti haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Toteutin suullisen haastattelun kahdelle yksikön esimiehelle. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Keskustelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattamaansa. (Eskola ym. 2014, 86-88.) Haastattelut tarjosivat mahdollisuuden peilata teoretietoa käytäntöön sekä syventää havainnoinnin aikana nähtyä ja kuultua. Tavoitteenani oli saada haastatteluissa tutkittavia jakamaan kanssani kokemuksia ja oppeja, tuloksena mahdollisimman rikas aineisto. Haastatteluissa pyysin haastateltavia kertomaan ja kuvailemaan asioita, en käyttänyt ohjailevia suljettuja kysymyksiä.

Haastattelusuhdetta voidaan pitää erityisenä suhteena kenttätyössä. Haastattelut ovat melko helppo tapa päästä keskusteluihin eri tutkittavien kanssa kenttätyön aikana. Erityisesti etnografisessa haastattelussa sosiaalinen konteksti, haastattelutilanne, -aika ja -paikka ovat merkityksellisiä. Haastateltavan ja haastattelijan keskinäinen suhde vaikuttaa siihen, miten tutkimuksen teemoja ja kysymyksiä lähestytään, miten niihin reagoidaan ja vastataan sekä siihen, miten merkitysten yhteinen rakentuminen tapahtuu. Etnografisen haastattelun kriteerinä voidaan pitää haastateltavan kanssa vietettyä aikaa sekä tutkimussuhteen laatua. Suhdetta kuvaa kunnioitus ja jatkuvuus, jotka mahdollistavat osallisten näkemysten vaihdon. Näin tutkija voi huomatakin olevansa oppijan roolissa, jolle tutkittava opettaa ymmärrystä omasta toiminnastaan. (Lappalainen ym. 2007, 90-91.) Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja häiriöttömiä, fyysisesti ne toteutettiin esimiesten työhuoneissa. Haastattelut toteutin neljän havaintopäivän jälkeen, jolloin keskustelu eteni alusta alkaen luontevasti, ilmapiirin ollessa hyvin rento ja avoin. Tutkittavien oli helppo keskustella aiheesta ja reflektoida omaa toimintaansa. Aineistosta tuli mielestäni hyvin kuvaileva ja rikas, haastateltavien onnistuessa hyvin pukemaan sanoiksi ajatuksiaan ja kokemuksiaan.

Haastattelut voivat olla nauhoitettuja keskustelutilanteita tai kenttätyön yhteydessä käyty vuoropuhelu, josta tutkija tekee myöhemmin kenttämuistiinpanot. Haastattelukysymykset muotoutuvat kenttätyön ohessa niin että ne syntyvät tutkijan esiymmärryksen avulla suhteessa kirjallisuuteen sekä tutkimuskenttään. Haastattelu etenee haastattelijan ja haastateltavan välisenä vuoropuheluna, jossa haastattelijalla on aloitteita. Dialogisessa haastatteluissa sekä tutkija että tutkittava tuovat haastatteluun

mukaan molempia kiinnostavia teemoja ja haastattelu muistuttaa luonnollista keskustelua, jossa molemmat osapuolet ovat aktiivisia. (Lappalainen ym. 2007, 92, 98- 100.) Ennalta sovitut haastattelut nauhoitin ja litteroin, jonkin verran kenttätöyssä käytyjä keskusteluja myös kirjasin muistiinpanoihin. Keskusteluita kuvasi helppous, molemmin puolinen ymmärrys ja oivallusten tekeminen. Haastattelujen lopuksi varmistin, oliko keskustelussa noussut haastateltavien mielestä kaikki tärkeät ja olennaiset asiat esille ja annoin mahdollisuuden tuoda esiin vielä uusia näkökulmia tai kokemuksia.

Toisena aineiston keruutapana käytin etnografisen tutkimuksen keskeistä menetelmää, osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan tutkittavien ehdoilla. Tutkija on kiinnostunut muun muassa yhteisön sosiaalisista käytännöistä, tietämyksestä, uskomuksista, asenteista ja toimintamalleista. Se tarjoaa menetelmänä ainutlaatuisen mahdollisuuden kerätä kokemuksia tutkittavien vuorovaikutuksesta, toiminnoista ja merkityksistä. Vietin tutkittavissa yhteisöissä molemmissa kaksi päivää osallistavan havainnoinnin merkeissä. Pyrkimyksenäni oli vaikuttaa mahdollisimman vähän yksiköiden elämään ja tapahtumien kulkuun. Havainnoinnin aikana pidin päiväkirjaa, jonka tarkoitus oli auttaa minua ymmärtämään tutkittavaa asiaa tuottamieni havaintojen, ajatusten ja huomioiden avulla. (Eskola ym. 2014, 99-104.)

Kiinnitin erityistä huomiota vuorovaikutuksen tapoihin ja sen vaikutuksiin sekä työntekoon ja sen käytäntöihin. Erotin tekemäni muistiinpanot kahteen osaan; tein havaintoja näkemästäni ja kuvauksia toimintojen kulusta, ympäristöstä ja ilmapiiristä. Tein myös kirjauksia omista heränneistä tunteista, kysymyksistä ja tulkinnoista. Käytännössä kuljin havainnointipäivinä esimiehen läheisyydessä muistiinpanovälineet mukana. Päivään muodostui myös luonnollisesti taukoja, esimerkiksi esimiehen puhelun tai syömisen aikana. Tällöin tarkensin muistiinpanoihin vielä hyvin muistissa olevia tapahtumia, jotka itse tilanteessa tuli kirjattua hätäisesti tai vaillinaisesti.

Molemmat tiedonkeruumenetelmät antoivat vastauksia tutkimuksen tavoitteena oleviin tehtäviin. Teoreettinen viitekehys täydensi ja tuki havainnoinnin ja haastatteluiden antia.

### 7.4 Tutkimusaineiston analysointi

Etnografisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään ja analysoidaan limittäin ja samanaikaisesti, aineiston ja päättelyn ollen keskenään vuorovaikutuksessa. Näin ollen aineiston analyysi ohjaa tiedonkeruun kulkua. Tämä näyttäytyi käytännössä siten, että ensimmäiset havainnointipäivät vaikuttivat siihen, mihin keskityin toisina havainnointipäivinä. Havainnointipäivät kokonaisuudessaan olivat taas vaikuttamassa haastatteluiden sisältöön ja tunnelmaan. Laadullisen aineiston analyysillä pyritään aineisto tiivistämään kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tässä käytetään induktiivista päättelyä, jossa aineistosta nousevia teemoja kytetään teorioihin ja kentältä

nousevia näkökulmia suhteutetaan tutkijan omiin näkökulmiin. (Willberg 2009, 1-4.)

Sisällön analyysin ollessa aineistolähtöistä, etsin aineistosta tutkimustehtäviin liittyviä ilmaisuja. Tavoitteena oli siis löytää keskeisiä teemoja ja käsitteitä sekä sen, mitä kustakin teemasta tai käsitteestä oli sanottu. Kuten pienille aineistoille on tyypillistä, analyysi jäi ilmiön kuvailun tasolle. Haastattelut litteroin, joka mahdollisti aineiston tulkitsemisen systemaattisesti. (Willberg 2009, 1-4.)

Aloitin aineiston analysoimisen lukemalla litteroitua tekstiä ja muistiinpanoja useita kertoja läpi. Tavoitteenani oli paitsi muodostaa kokonaiskuva aineistosta, myös hahmottaa tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat. Tutkimuksen tuloksiin kirjasin havainnoinnin ja haastatteluiden antia, lähinnä kuvauksia ja selityksiä tutkittavasta asiasta ja ilmiöstä. Halusin pitäytyä mahdollisimman paljon haastateltavien alkuperäisissä ilmauksissa, enkä yhdistellä ja pelkistää niitä lainkaan. Tämä mahdollisti haastateltavien kallisarvoisten ja ainutlaatuisten kokemusten ja mielipiteiden säilymisen sinällään. Aineiston analysoinnissa tarkastelin sen sisältämiä merkityksiä sekä ihmisten toiminnan tavoitteita ja mieltä. Päiväkirjamuistiinpanoja käytin analyysin tukena, ne osaltaan ohjasivat tutkimuksen suuntaa. Tutkimuskysymyksiä muokkasinkin ja täsmensin tutkimuksen edetessä. (Eskola ym. 2014, 99-104, 138-150.)

Kriittisenä tutkimuskäytäntönä etnografisessa tutkimuksessa voidaan pitää tuttujen asioiden näkemistä vieraan silmin ja itsestäänselvyyksien kyseenlaistamista (Lappalainen ym. 2007, 62). Tutkijana tulkitsin aineistoa omista lähtökohdistani, jolloin tulkinta jää aina osin vajavaiseksi. Pysin tarkastelemaan aineistoa kuitenkin mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja neutraalisti, jolloin raporttiin päätyneet tulkinnat edustavat tutkimukseen osallistuneiden esimiesten näkemystä mahdollisimman kattavasti. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut tuottaa yksikkökohtaista vertailukelpoista informaatiota, joten analysointivaiheessa havainnot, lainaukset ja ilmaisut sekoittuivat eikä niistä voi ulkopuolinen erotella yksikkökohtaisia eroavaisuuksia.

## 8 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustuloksina pyrin saamaan ehdottomien totuuksien sijaan moniäänistä reflektointia, joka on koottu tähän aihealueittain. Johtopäätökset ja tulokset ovat havainnoinnin, päiväkirja muistiinpanojen, haastattelujen ja koko prosessin ilmentymä.

Suorat lainaukset ovat haastatteluissa tai havainnointipäivissä tutkimukseen osallistuvien esimiesten sanomia. Huomioitavaa on, että esille nousseet asiat eivät välttämättä liity ainoastaan nykyiseen työyhteisöön, vaan esimiestyötä reflektointiin kokonaisvaltaisemmin, siihen vaikuttaessa koko esimiestyön historia. Näin ollen myös suorat lainaukset saattavat olla eletty ja koettu jossakin aikaisemmassa organisaatiossa.

”...Enää ei tarvitse olla fiksumpi kuin muut, kaikkea ei tarvitse osata.”

Esimiehiltä odotetaan paljon, he myös usein vaativat itseltään paljon, joskus ehkä liikaakin. Helpottavaa on ymmärtää, ettei kaikkea tarvitse itse osata eikä aina voi onnistua, ei edes joka kerta. Yhteisöllinen johtamistapa sisältää mahdollisuuden erehtymiselle, virheet mahdollistavat oppimisen yhteisössä.

## 8.1 Läsnäolon voima

”Jos yhteisö ei tule huoneeseeni, menen yhteisön luokse.”

Helposti lähestyttävyyys on ominaisuus, jota arvostetaan esimiehydessä, mutta toimii kaksipäisen miekan tavoin. Liian hallitsevana tämä ominaisuus ei enää palvele yhteisön perustehtävää ja esimiesten on osattava myös rajata saatavuuttaan ja läsnäoloaan.

Havainnointipäivinä esimiehet välittivät työyhteisölle vahvasti saatavilla olon tunnetta, joskin he osasivat organisoida työpäiväänsä myös hetket, jolloin hoitivat esimerkiksi näyttöpäätetöitä. Saatavilla olo tarkoitti usein sitä, että jokin hoitamaan aloitettu tehtävä keskeytyi, esimies suuntasi huomionsa hetkeksi johonkin muuhun asiaan ja palasi tämän jälkeen alkuperäiseen työhön. Tämä vaatii keskittymiskykyä ja mielenlujuutta, jotta pystyy kasaamaan ajatuksensa uudestaan johonkin ja suorittamaan toiminnon laadukkaasti loppuun asti.

”On joskus vaikeaa, miten pystyy olemaan vähän etäällä, mutta imussa, olematta sitä kuitenkaan liikaa.”

Jos helposti lähestyttävyyys menee liiallisuuksiin, on vaarana, että yhteisö kääntyy esimiehen puoleen asiassa kuin asiassa. Tällöin huomaa helposti ajautuneensa enemmän kuin satunnaisesti pois siitä, mitä on suunnitellut tekevänsä. Työyhteisölle saattaa antaa helposti myös valmiita vastauksia liikaa tai jopa huomata tekevänsä asioita puolesta. Tällöin työntekijöiden oma hoksaaminen ja selviytyminen saattavat kärsiä, jolloin esimies on tahtomattaan tehnyt karhunpalveluksen. Hyvä puoli käytännön töihin osallistumisesta on se, että tietää mitä yhteisössä todella tapahtuu. Osallistuminen helpottaa yhteisen työn- käsitteen luomista ja luo hyvää sekä luottamuksellista pohjaa esimies-alaisuuteisiin. Se luo uskottavuutta uuden ideointiin, suunnitteluun ja kehittämiseen. Se auttaa myös luomaan realistista käsitystä työryhmän vastuullisuudesta ja oman esimerkin kautta vahvistamaan sitä.

Helposti lähestyttävyyys liittyy myös perimmäiseen työmme tarkoitukseen ja merkitykseen. Esimiehinä olemme paitsi työntekijöitä, myös asukkaita varten. Jos ei kokisi merkitykselliseksi sitä, että on saatavilla ja läsnä, yhtä



hyvin voisimme työskennellä vaikkapa kotoa käsin, olisiko se jopa usein tehokkaampakin.

”Yksi kotitoimistopäivä viikossa mahdollistaisi usein kirjallisten töiden tekemisen ajallaan....Nyt saman työmäärän tekemiseen töissä menee kolme päivää.”

Ollessani läsnä yksikössä, varsinkin ensimmäisinä päivinä, huomasin työntekijöiden hakeutuvan aktiivisesti toistensa luo, ei niinkään esimiehen luo. Saman havainnoin teki yksikön esimies, joten läsnäoloni aiheutti jonkinlaista jännitystä, jolla oli negatiivissävytteinen vaikutus esimiehen saatavilla olon tunteeseen. Teimmekin niin, että kun yhteisö ei hakeutunut luoksemme, me menimme fyysisesti yhteisön luokse.

Fyysisillä tiloilla on kiistaton vaikutus siihen, kuinka yhteisö kokee esimiehen olevan osa yhteisöä. Yksi yhtenäinen avokonttori tilana saattanee kuitenkin asettaa enemmän haasteita kaikkien työn toteutumiselle kuin vain edistää työn sujuvuutta ja saatavilla olon tunnetta. Työ lienee myös katkonaisempaa esimiehen joutuessa varmistamaan muun muassa vaihtolovelvollisuuden toteutuminen ja hakeutumaan toistuvasti muualle hoitamaan työtehtäviä. Etua puolestaan lienee siitä, että ainakin osin erillinen työhuone sijaitsee kutakuinkin yhteisön ytimessä, jolloin esimiehen osallistuminen, mielipide ja läsnäolo eivät vaadi erillistä eforttia, kuten fyysisesti erilliseen tilaan kulkemista.

Kaiken kaikkiaan esimiestyö on hyvin epäitsekkästä työtä, siinä saatavilla olo ja vuorovaikutustilanteet menevät hyvin usein kaiken muun edelle. Esimies yrittää luoda kiireettömän tuntoisen tilanteen ja olla aidosti läsnä, mielessä jollakin tasolla kuitenkin ollen usein työt, jotka myös pitää päivän aikana ehtiä hoitamaan.

### 8.2 Kiireen kesyttäminen

”Kaikkien työyhteisön jäsenten huomioiminen on tärkeää ja siitä tulee riittämättömyyden tunne”

Ajan antaminen kaikille työyhteisön jäsenille koetaan tärkeäksi ja se aiheuttaa työssä jonkin verran riittämättömyyden tunteita. Koetaan tärkeäksi, että kaikista töihin liittyvistä asioista voitaisiin ja pystyttäisiin puhumaan, se kertoo luottamuksesta toisiimme. Päivän aikana on tehtävä tietoisesti valinta, mihin kaikkialle pystyy osallistumaan. Tärkeimpinä hetkiä ei ole vain viralliset yksikön foorumit, kuten yhteisökokoukset, vaan myös vapaammat keskusteluhetket esimerkiksi kahvipöydässä. On rikkaus, että työryhmä koostuu erilaisista ihmisistä, tästä johtuen osa työntekijöistä

vaatii enemmän esimiehen huomiota kuin toiset. Tämä voi kertoa esimerkiksi työntekijän epävarmuudesta tai siitä toimintakulttuurista, että asiat hyväksytetään herkästi esimiehellä.

”Vaatimus, mikä tulee työntekijöiden puolelta on se, että minun pitäisi tietää kaikki. Utta on ollut, että yhdessä lähemme pohtimaan, mistä löytyy vastaus.”

Vastuullisuudesta ja sitoutumisesta työhön kertoo osin se, kuinka työryhmässä tehdään päätöksiä silloin, kun esimies ei ole läsnä. On tärkeää, että kaikille on selvillä rajat, joiden sisällä sen hetkinen työryhmä voi vapaasti toimia. Onnistuessaan arjessa tehdyt päätökset ovat niitä parhaita päätöksiä. Vaikka esimies on tavoitettavissa myös virka-ajan ulkopuolella, on tärkeää esimerkiksi esimiehen työssäjaksamisen kannalta onnistua luomaan toimintakulttuuri, jossa työryhmä toimii itseohjautuvasti ja vastuullisesti kaikissa työn sisältämissä vuoroissa. Esimiehen ollessa paikalla, haetaan suunnitellulle toiminnalle vahvistusta esimieheltä, toivotaan hänen auttavan töiden organisoinnissa tai yritetään tehdä työstä läpinäkyvää. Joskus voi olla kyse myös siitä, että vastuu halutaan siirtää itseltä pois.

”Tiedän, että pitäisi tehdä niin, että heittää pallon työntekijöille takaisin, että ihminen voi itse pohtia. Väitän, että joskus muistankin tehdä niin.”

Halu auttaa ja helpottaa kiirettä, johtaa usein siihen, että esimies tulee antaneensa valmiita vastauksia. Vuorovaikutustilanteissa läsnäolon merkityksen tärkeydestä kertoo myös se, että joskus tilanteissa saattaa hätäisenä vaan heittää työryhmälle vastauksia sen enempää ajattelematta. Asian palauttaminen työryhmälle vaatiikin esimieheltä hyvää tilannetajua ja pysähtymistä ennen omaa reagoimista. Esimiehenä on pyrittävä vahvistamaan tätä toimintamallia antamalla tarvittava tuki yhdessä tehdyille päätökselle, rohkaisemalla ja antamalla positiivista palautetta työryhmälle. Ilmapiiri on tällöin salliva positiiviselle harkitulle riskinotolle.

Joskus päätöksenteon palauttaminen työryhmälle ei tuota haluttua tulosta eikä ratkaisukeskeisyyteen päästä esimiehen tuellakaan. Tyytymättömyyttä herättävä asia saattaa liittyä isompaan asiakokonaisuuteen tai olla enemmän asenteellinen haaste, kuin käytännön asia ratkaistavana. Tällöin esimiehen omalla esimerkillä, luovuudella, asenteella ja ongelmanratkaisukyvyllä on suuri merkitys. Oikeiden kysymysten esittäminen auttaa työryhmää pääsemään eteenpäin.

”..Kerrotte, että teillä on niin rankkaa....Mitä me voitaisiin tehdä, ettei työ tuntuisi niin raskaalta ja pelkältä perushoidolta?”

Esimestyöhön kuuluu paljon myös ”tuntosarvi-juttuja”. Taitava esimies vaistoa tilanteet, jolloin työryhmän on hyvä antaa purkaa turhautumista,

paineita ja jaksamattomuuden tunteita. Esimiehen rooli on tällöin olla empaattinen kuuntelija, joka ohjaa ryhmän lopulta pois kuluttavasta ja negatiivista energiaa luovasta ilmapiiristä kohti ratkaisukeskeistä toimintaa. Joskus eteenpäin pääsemiseksi riittää vain turhautumisen ääneen sanominen, myös esimies tarvitsee työssään tällaisia pään tuulettumismahdollisuuksia.

### 8.3 Vuorovaikutuksen vivahteet

Sanavalintojen, eleiden, ilmeiden ja äänen sävyn merkitys korostuu haastavissa henkilöstötilanteissa, esimerkiksi keskusteluissa, joissa syntyy vastakkainasettelu esimiehen ja henkilöstön välille. Vuorovaikutuksen selkeyteen kannattaakin kiinnittää huomiota, jotta väärin tulkintojen tai sanomisien vääristelyn riski pienenee.

Havainnointipäivinä esimiehet antoivat aikaa ja olivat saatavilla. Heidän vuorovaikutustapaa kuvaa spontaanius ja rohkeus heittäytyä vuorovaikutustilanteisiin ilman varmaa tietoa siitä, mihin tilanne johtaa. Small talk-taidot luovat itsevarman, rennon ja luontevan kuvan esimiehistä. Tämä rento ilmapiiri huokui erityisesti toisessa havainnointiyksikössä, esimiehen läsnäolo ei esimerkiksi muuttanut kahvipöytäkeskusteluiden rentoutta yhtään virallisempaan suuntaan. Toisen työryhmän kohdalla jäin pohtimaan mahdollisia vuorovaikutuksen esteitä, tuntui, että kyse voisi olla ajoittain periaatteellisesta esimiehen vastustamisesta ja koettelusta tai tilanteiden kokemisesta uhkana minuudelle.

”Joskus, kun tarvitsee auktoriteettia, tiedän mitä sanoa ja miten”

Erityistä tarkkaavaisuutta ja osin tiukkauttakin tarvitaan, jos kohtaa panettelua, aliarvioimista tai sanojen vääristelyä. Työyhteisöissä, joissa ei tuomita ja joissa vallitsee turvallinen ja salliva ilmapiiri, voi huolettomammin toimia myös esimiehenä.

Mauryn, Meretniemen ja Tuomilan (2015, 25) kirjassa kuvataan osuvasti sitä, kuinka liian näkymätön esimies voi luoda turvattomuuden tunnetta työntekijälle: ”Hän oli hajuton ja mauton. Neutraali. Harmaa. Ongelma oli etten tiennyt ikinä, mitä hän ajatteli. Oliko minuun tyytyväinen vai ei. Neutraaliuskin pelotti”

### 8.4 Rakkaudesta ihmisiin

”Työstä haluaa muutakin kuin pelkän palkan, se muu tulee ihmisiltä – työntekijöiltä, asukkailta ja yhteistyökumppaneilta.”

Vuorovaikutus on iso osa esimiehen työtä ja luontaisesta sosiaalisuudesta ja hyvistä small talk-taidoista on epäilemättä etua. Työssään esimiehet kohtaavat paljon ihmisiä ja hyvän vuorovaikutussuhteen sekä yhteistyön luominen on tärkeää. Ihmisten kohtaaminen vie energiaa ja sosiaalisuuden tarpeen tyydytettyä, ei välttämättä enää työpäivän jälkeen kaipaa ja hakeudu aktiivisesti vuorovaikutustilanteisiin.

Sosiaalialan eettiset periaatteet kertovat tavasta, jolla kohtaamme työssämme asiakkaat. Yhtä yksilöllisesti ja vuorovaikutustilannetta arvostaen tulisi kohdata jokainen työntekijäkin töissä, mutta tapahtuuko näin aina ja jos ei, niin miksi ei?

Ihmisten ollessa erilaisia, toisten kanssa tulee luontaisesti helpommin juttuun kuin toisten kanssa. Esimiehiltä pitää löytyä kuitenkin halua rakentaa toimivaa, arvostavaa ja luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta kaikkiin työyhteisön jäseniin. Joskus yhteyden luominen voi kuitenkin tarkoittaa lukuisia epäonnistuneita ja väärinymmärrettyjä tilanteita. Tällöin vaaditaan esimieheltä vahvaa tasapuolisuuden, arvostuksen ja kunnioituksen tunnetta ja tahtotilaa.

### 8.5 Vuorovaikuttajana vaikeuksissa

”Aina on parempi nukkua yön yli, jos se on mahdollista.”

Esimiehet kohtaavat hauskojen ja onnistuneiden vuorovaikutustilanteiden lisäksi myös hetkiä, jolloin vuorovaikutus on syystä tai toisesta erityisen haasteellista. Tällöin on tärkeää pysyä itse rauhallisena, ottaa tarvittaessa etäisyyttä ja välttää liian nopeaa reagoimista. Liian nopeassa ja impulsiivisessa toiminnassa on vaarana, että tulee toimittua yhden näkökulman pohjalta, eikä kaikki osapuolet tule kuulluksi.

”Jos ihminen ei anna tilaa muille olla hyvä työyhteisö ja kehittyä, se on raastavaa”

Joskus esimiehet saattavat kokea äänetöntä vastarintaa, joka ilmenee esimerkiksi epäsuorana esimiehen väheksymisenä, eleinä ja ilmeinä. Esimiehiltä vaaditaan suoruutta ja tiukempaa vuorovaikutusta, jos työryhmä ei sitoudu toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaan. Tämä voi tuntua epäonnistumiselta esimiehestä, joka toivoo pystyvänsä osaltaan luomaan hyvää, kehittyvää ja toimivaa työyhteisöä.

### 8.6 Yhteisöllinen johtaminen voimavarana

”Esimiehen pitää pyrkiä toimimaan esimerkkinä ja innostamaan yhteisöä.”

Niin hyvässä kuin pahassakin tunnetilat tarttuvat. Valtaosa asukkaistamme hyötyy motivoivasta, kannustavasta ja innostavasta ohjaustyylistä. Esimiehen tukiessa tätä omalla toiminnallaan, ovat toimintamallit linjassa ja yhteneväiset.

”Haluaisin osallistaa ihmisiä ja ottaa mukaan asioihin ja päätöksiin.”

Yhteisöllinen johtaminen ei mahdollista oikotietä onneen vaan toimivan työyhteisön vuoksi täytyy todella ponnistella. On tärkeää, että yhteisöllä on yhdessä laaditut pelisäännöt ja työtehtävät on auki purettu, jolloin kaikkia tietävät, mitä tehdään ja milloin. Yhteisöllinen johtamistapa ei jätä varaa sooloilulle.

”Kun hoidetaan asioita hyvin, se tulee huomioida.”

Harva pystyy olemaan pahoillaan siitä, että palautetta tulee annettua liikaa vaan arjessa palautteen annon vähyys on yleinen huolen aihe. Onnistumiset on tärkeää huomioida, sillä se nostattaa itsetuntoa ja lisää motivaatiota. Palautteenannossa voi harjaantua, jolloin korjaavan tai rakentavan palautteen antaminen voi muuttua jopa helpommaksi kuin kiitoksen antaminen. Positiivisen palautteen vastaanottamisessakin voi kohdata yllättäviä ongelmia, saattaa yllättää itsensä miettimästä, onko palautteen antaja tosissaan vai ilkeileekö hän tai ainakin huomaa itsensä vähättelevän omia saavutuksiaan.

Havainnointipäivinä oli hieno huomata, että esimiehet tukivat työryhmän pärjäämisen tunnetta ja vahvistivat osaamista pienillä kannustuksilla ja kiitoksen antamisella hyvin hoidetusta työstä. Päivän lopuksi esimies vielä veti yhteen päivän merkittävimmät tapahtumat ja kiitti uudelleen hyvistä suorituksista. Esimerkki pienestä, mutta aidosta työryhmän huomioimisesta, oli pöydän kulmalla suklaalevyt kiitoksena työryhmän joustamisesta ja venymisestä yhteisön hyväksi.

Esimiehille on olemassa ohjeistus, kuinka puuttua työntekijän työtehtävien laiminlyönteihin tai yhteisten pelisääntöjen rikkomiseen. Varoitus on ajankohtainen silloin, kun työntekijä on saanut rakentavaa palautetta asiasta, tarjottu apua asian korjaamiseksi, mutta tästä huolimatta työntekijä ei muuta toimintaansa. Rakentavan palautteen antamisessa on tärkeää tapa, jolla esimies ottaa asian puheeksi ja kohtaa työntekijän.

Terapeuttisten yhteisöjen palvelustandardit ohjaavat yhteisöjen toimintaa. Niiden mukaan on tärkeää huomioida yhteisöön liittymiset ja lähtemiset. Molemmissa yksiköissä minut toivotettiin lämpimästi tervetulleeksi ja läsnäolonni huomioitiin positiivisesti, vaikkakin roolini havaintopäivinä olikin tarkoituksellisesti huomaamaton. Yhteisön jäsenen, joko työntekijän tai asukkaan lähtiessä suunnitellusti pois, ohjaa standardit huomioimaan häntä jollakin positiivisella tapahtumalla tai rituaalilla. (Kaipio 7-9.)

Havainnointipäivänä oli aika yhden asukkaan edetä omalla kuntoutuspolulla kohti itsenäisempää elämää. Kokouksessa kaikki yhteisön jäsenet toivottivat vuorollaan hänelle hyvää jatkoa, kannustivat tulevaisuuteen, kertoivat yhteisiä kokemuksia ko. asukkaan kanssa ja tsemppasivat asioissa, jotka asukkaalle ovat olleet haasteellisia. Lisäksi asukas sai yhteisöltä konkreettisen muiston ajastaan yksikössä. Vuorovaikutus oli tuolloin avointa, lämminhenkistä ja vertaistuki koskettavaa.

### 8.7 Innostamisesta överit

”Innostamisen kanssa täytyy osata olla kuitenkin varovainen, joskus koen, että on mennyt överiksi...”

Innostamiseen kuuluu kohtuuperiaate, sen ollessa kuitenkin yksi tärkeä esimiehen työtehtävä. Työryhmää ei voi ajaa uuvuksiin saakka innostamalla ja innovoimalla uutta. On tärkeää osata luoda työryhmälle innostava, motivoiva ja tavoiteltava tulevaisuudenkuva, jota kohti ponnistellaan työryhmänä.

”Mukavassa ilmapiirissä on hyvä olla, uskaltaa olla eri mieltä ja samaa mieltä.”

Havainnointipäivinä keskusteluiden koskiessa jotakin yhteistä mielenkiinnon ja innostuksen kohdetta, vuorovaikutus oli rikasta, kuvailevaa ja toisia täydentävää. Tällöin saavutettiin melko helponoloisesti moniääninen vuorovaikutus samanäänisenä. Ikävämmissä, vaikeimmissa tai puhtaasti työtä koskevissa asioissa valtaa käytettiin osin vaikenemalla tai kieltäytymällä näkemästä asiaa itseän liittyvänä.

Esimies on tärkeässä roolissa hyvän ja terveen ilmapiirin luomisessa, mutta vastuu jakaantuu lopun kaiken koko työryhmälle. Esimiehenä voi välitöntä ilmapiiriä tavoitella esimerkiksi tietyllä epävirallisuudella, heittäytymisellä ja luovuudella. Tämä voi tarkoittaa muun muassa erilaisten toimintamallien koittamista työryhmän kanssa ja pieniä huomioimisia arjessa. Leppoisa tunnelma ei saa olla kuitenkaan este työntekijöille ja esimiehen pitää huolehtia, että töissä tulee työasiat hoidettua.

”...kun on hyvä ilmapiiri ja hyvä me-henki, pystytään hoitamaan hankalia päiviä paremmin. Tällöin siedetään mahdottomia päiviä paremmin.”

Toimivan työyhteisön eteen on luonnollisesti valmis ponnistelemaan enemmän ja vastuullisuus lisääntyy työnteossa. Tällöin työvuoron aikana tarkastellaan työtä omaa tonttia kokonaisvaltaisemmin, edesautetaan koko

sen hetkisen työryhmän onnistumista. Työryhmän joustaessa ja ylläpitäessä hyvää ilmapiiriä, on esimiehen hyvä huomioida tiimin jäsenet. Joustaminen tulee olla molemminpuolista ja konkreettinen pieni huomioiminen on paikallaan, kun huomaa, että on tehty paljon töitä ja jaksaminen voi olla jo kortilla.

Esimiehen tehtävänä on siis osaltaan luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteisöön. Jos yhteisö on kovin jakautunut eri ”kuppikuntiin”, työ on haastavaa. Tällöin tahtomattaankin voi neutraaleillakin sanavalinnoilla vahvistaa ajatusta ”heistä” ja ”meistä”. Yhteisen työn käsitteen luominen on tällöin vaikeaa, jos työryhmä ei pysty avoimesti keskustelemaan asenteistaan ja asioista, jotka estävät yhteyden muodostumista koko yhteisön välille.

”Pitää hyväksyä, että on erilaisia ihmisiä, mutta töissä olemme yhtä.”

Erilaiset mielipiteet ovat rikkaus, joskin joskus myös haaste esimiehelle. Myöskään esimies ei saa ottaa itseensä, jos työntekijät eivät puolla hänen ideaa. Moniäänisyyden toteutuessa, eri mielipiteistä saadaan jotain kivaa yhteistä aikaiseksi. Asioista tulee keskustella ja keskusteluttaa yhteisöä niin kauan, että on luotu yhtenäinen mielipide, joskin yhteisen näyn saaminen on joskus vielä vaikeaa. On tärkeää, että sekä töihin tullessa, että töistä lähtiessä voi olla hyvillä mielin.

### 8.8 Tunnetasolla älykkyyttä

”Pelikentällä pitää olla rajat, joista pidetään kiinni, niiden sisällä reiluutta ja joustavuutta...pitää osata myös huomioida, jos jollakin on asiat huonosti.”

Esimiehillä on eduksi, jos heillä on hyvät ”tuntosarvet”, taito lukea ihmisiä ja aistia olo- ja tunnetiloja. Ihmisiä lukemalla pystyy tekemään usein oikean päätöksen siitä, mitä kannattaa missäkin kohtaa ottaa esille. Työpäivän aikana esimiehet kohtaavat kuitenkin lukuisia vuorovaikutustilanteita ja kaikissa ei pysty toimimaan ”tilanneälykkäästi”. Tunnollisuus ja vastuullisuus voi saada esimiehen pohtimaan olisiko tilanteissa voinut vielä sanoa tai tehdä jotain, jälkiviisauden ei saa kuitenkaan antaa viedä liikaa voimia tai energiaa.

Aika-ajoin esimies kohtaa tilanteita, joissa työntekijä kokee siviilielämän puolella merkittäviä muutoksia tai haasteita. Varhaisen puheeksi ottamisen kautta voidaan löytää väliaikaisia tai pysyvämpiä ratkaisuja helpottamaan työntekijän tilannetta, joskaan toisten työntekijöiden tai perustehtävän kustannuksella ei voi toimia kohtuutta enempää. Varhaisen puheeksi ottamisen ansiosta tilanne voi helpottua varhain, ei tarvita

kolmikantakeskusteluita tai mahdollisia irtisanomisia. Työntekijä saattaa kokea tavan myös arvostavammaksi, eikä kasvojen menetystä tapahdu arkaluontoisissakaan tilanteissa.

## 8.9 Vastuullisuus – todellisuutta vai kiiltokuvaa

”...meidän alalla on aika vastuuntuntoista väkeä. Halutaan tehdä työt hyvin, halutaan hyvää.”

Jotta työryhmältä voi edellyttää vastuullista toimintaa, ihmisten pitää tietää tarpeeksi. Avoimuuden lisäksi on tärkeää, että roolit ja pelisäännöt ovat selvillä. Esimiehellä on usein merkittävä rooli yhteisön yleisvastuullisissa asioissa, kuten siististä yleisilmeestä ja toimintojen aikatauluttamisesta. Esimies toimii peilinä työryhmälle esimerkiksi antamalla palautetta. Työryhmän vastuullisuutta esimies pystyi tukemaan esittämällä vastakysymyksen ”Mitä teistä olisi hyvä tehdä?” tilanteessa, jossa henkilökunta toivoo esimieheltä vastauksia. Vastuullisuuteen liittyy läheisesti luottamus, jossa vallitsee täyden luottamuksen periaate; jokaisella on esimiehen täysi luottamus niin kauan kuin toisin osoitetaan.

Esimiesten toiminnassa näkyi vastuu siististä yleisilmeestä, sen kohentamiselle ei varsinaisesti varattu erikseen aikaa työpäivän aikana, mutta sitä edistäviä toimenpiteitä tehtiin pitkin päivää kohdattaessa parannusta vaadittavia asioita. Esimiehet ennakoivat ja organisoivat myös yhteisön toimintaa niin, että esimerkiksi yhteistyökumppanin tullessa käymään, tapaamiseen on varauduttu ja vierailija voi tuntea olonsa tervetulleeksi.

Palavereissa esimiehen rooli korostuu osin työroolin puolesta, osin ehkä totutusta tavasta antaa päävastuu esimiehelle. Koko yhteisön kokouksissa odotettiin herkästi, että esimies ottaa vetovastuun, osallistaa koko yhteisöä ja organisoii päivän aikatauluttamisen. Tuli tunne, että esimieheltä oli asukkaiden helpompi vastaanottaa se fakta, että ”ensi työ, sitten hui”.

Henkilöstöfoorumissa esimiehen rooli korostui entisestään. Esimiehen vastuulla tuntui olevan paitsi kokouksen aika, paikka, vetovastuu, myös sisältö. Esimieheltä varmisteltiin palaverin alkamisaikaa, kysyttiin, mitä aiheita esityslistalle on tuotu, kenellä on työvuorolista ja esimiehen tiedustellessa kokouksen puheenjohtajuutta, hän ei saanut vastausta. Esimiehellä oli myös keskustelua ylläpitävä ja kannatteleva voima. Osin rooli voi olla itse haluttu tai otettu, osin työryhmä voi pakottaa esimiehen toimimaan roolin mukaisesti. Rohkeus esimiehen työssä näyttäytyi asioiden esille otossa ennakkoluulottomasti. Esimies voi kertoa olevansa pahoillaan, jos joku on pahoittanut mielensä asioiden käsittelystä, mutta jokaisen täytyy



muistaa, että asiat käsitellään asioina ja mielenosoitus työpaikalla ei liity työntekoon.

### 8.10 Näin ollen

Havainnointipäivinä sain kokea oikeastaan kaiken sen, mitä olin aikaisemmin oppinut kirjallisuuteen tutustumalla. Vuorovaikutus esimiestyössä on täynnä mielenkiintoisia ilmiöitä, joita tutkimalla ja refleктоimalla voi vuorovaikutusta kehittää, syventää ja parantaa. Ulla-Riitta Parikka (2011, 3) Itä-Suomen yliopistolta toteaa, että onnistunut vuorovaikutus on monen tekijän summa. Hän on koonnut vuorovaikutustilanteiden onnistumista helpottavia taitoja ja kykyjä, joista tutkimustuloksissa esille nousseet asiat ovat edustettuina kattavasti. Erityisesti ryhmäviestintätilanteissa korostuvat Parikan mukaan esimerkiksi non-verbaalinen taito, yhteistyötaito, taito luoda myönteinen ilmapiiri, taito olla läsnä, taito käydä avointa dialogia ja reflektoida, motivointitaito, taito rohkaista, kannustaa ja tukea sekä taito innostua ja innostaa.

Perustehtävä ansaitsee joka työpaikassa huoneentaulu-paikan. Mikäli pystyisimme kaikki pitämään sen sanoman kirkkaana mielessä, välttyisimme monelta murheelta ja mielensä pahoittamiselta. Jokaisen asenteet ja arvot vaikuttavat tapaamme kohdata muita ihmisiä ja tehdä työtä, siksi myös niitä on hyvä käsitellä työyhteisössä yhteisesti. Ymmärtäminen on hyväksi työyhteisöissä, jos sitä ei käytetä väärin oman tai toisten tekemättömyyden sallijana.

”Puhu vaan, puhu vaan”-asenne on hyväksi rakennettaessa yhteistä näkyä. Mikäli huomaa korvissaan soivan pääsääntöisesti vain oman äänen sävyt, on vaarana, että yhteinen näky alkaakin muistuttaa hyvin paljon omanlaiselta. Kuunteleminen on kuitenkin joskus puhumista vaikeampaa, ehkä siksi meillä onkin siihen tarkoitettuja ruumiinosia tuplasti enemmän kuin puheen tuottamiseen vastaavia.

Valta-käsitteelle toivoisi tapahtuvan asenteellista muutosta. On hyvä ymmärtää sen positiiviset mahdollisuudet ja käyttää niitä häikäilemättömästi hyväksi työyhteisöissä. Sen sijaan vastuullisuuden toivoisi nujertavan vallan hajottavat muodot. Vetäytymällä tai hiljaa olemalla ihminen haluaa ehkä viestittää haluttomuuttaan käyttää tunteita

herättävää valtaa, todellisuushan on kuitenkin aivan toinen. Yhteisössä jokaisen mielipide on tärkeä, samaa mieltä oleminenkin on hyvä ilmaista ääneen.

## 9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Etnografisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kriteereillä, jotka liitetään empiirisen aineiston keruuseen. Näitä ovat uskottavuus, todeksi vahvistettavuus, merkityksellisyys kyseisen ilmiön yhteydessä, toistuvuus, kyllästeisyys ja siirrettävyys. (Silius & Tervakari 2006, 7-8.)

Subjektiivisena kokemuksena tutkimus onnistui hyvin huomioiden työn lähtökohdat ja resurssit. Tutkimus eteni hyvin linjassa teorian kanssa etnografisesta tutkimuksesta. Lopun kaiken tutkijana en joutunut runnomaan tutkimusta mihinkään tiettyyn suuntaan, vaan se eteni omalla painollaan tarkentuen kuin itsestään tutkimuksen edetessä. Tutkimustulokset edustavat kokonaisuudessaan kattavasti tutkimusaineistoa, aineiston määrän ollessa varsin kohtuullinen. Tällöin tutkimustuloksien voidaan arvioida olevan mahdollisimman puolueettomia, totuudenmukaisia ja uskottavia. Teemahaastattelu mahdollisti sen, että tulokset edustavat tutkittavien näkemystä asiasta, ei vain tutkijan omaa käsitystä ilmiöstä. (Silius & Tervakari 2006, 7-8.)

Tutkimuksen merkityksellisyyden ratkaisee lopun viimeksi jokainen raportin lukija yksilönä. Työn tavoitellessa henkilökohtaista reflektiivisyyden ja oivaltamisen heräämistä, on sitä vaikea arvioida ulkopuolelta käsin. Tutkijalta edellytetään ilmiöiden kontekstuaalista ymmärtämistä, joka toteutui mielestäni täysin työskennellessäni itse myös vastaavanlaisessa yksikössä esimiehenä. Jokaisen vuorovaikutustilanteen ollessa ainutlaatuinen ja -kertainen, olisi tutkimusta mahdoton toistaa täysin samanlaisena. On otettava myös huomioon, että samasta tutkimusaineistosta, toinen tutkija saattaisi tehdä erilaisia tulkintoja. Lisäämällä havainnointipäiviä olisin voinut havaita tilanteissa ja ilmiöissä enemmän toistuvuutta ja säännönmukaisuutta sekä mahdollisesti päässyt syvemmälle toimintakulttuuriin sisään. Etukäteen miettimällä ja kirjaamalla ylös havainnointitilanteita ja -kohteita, pyrin maksimoimaan oleellisen tiedon havainnoinnin. Tutkimustulosten keskustellessa samansuuntaisesti teorian kanssa, voidaan olettaa, että samansuuntaisia asioita ja ilmiöitä olisi noussut esille yleisellä tasolla myös muissa vastaavanlaisissa yksiköissä. Jokaisessa yksikössä on kuitenkin oma toimintakulttuuri ja -tapansa, jolloin esimerkiksi vuorovaikutuksen haasteet näyttävät eri valossa. (Silius & Tervakari 2006, 7-8.)

## 9.1 Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja lisätä ymmärrystä vuorovaikutuksen merkityksestä hyvässä esimiestyössä. Vuorovaikutuksen monisäikeisyys konkretisoitui tutkimuksen aikana ja oli hieno tehdä uusia oivalluksia saaden uusia näkökulmia asioihin. Tutkimuksen aikana vahvistui käsitykseni vuorovaikutuksen merkityksestä esimiestyössä, sen tutkimukseen osallistuneet esimiehet tekivät näkyväksi vakuuttavasti ja varmasti.

Tietoa yhteisöllisestä johtamisesta sain lisää tutustuessani tutkimuksen alussa kirjallisuuteen. Tavoitteenani oli nostaa puhuttelevia ydinasioita esille tutkimukseni teoreettisessa viitekehyksessä. Yhteisöhoidon menetelmien käyttäminen tuli näkyväksi paitsi havainnointipäivinä, myös haastatteluissa, joissa esimiehet perustelivat toimintansa lähtökohtia usein yhteisöhoidon näkökulmasta. Vuorovaikutustilanteiden monipuolisuus ja haastavuus näyttäytyivät havainnointipäivinä kenttätöyön vaiheessa. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet suostuivat heittäytymään vuorovaikutuksen merkitykseen pohtimiseen ja refleктоimaan omia toimintamallejaan.

## 9.2 Käytännön hyödyt ja vaikutukset

Tutkimuksella suurin vaikutus oli varmasti minuun itseeni, oman ajatteluni syventymiseen. Toisaalta työ tarjoaa kollegoille mahdollisuuden syventyä asiaan ja toivottavasti joitakin uusia näkökulmia asioihin. Onnistuneena työtäni pidän, jos se innoittaa myös muita refleктоimaan työtään ja huomaamaan vuorovaikutuksen tärkeyden työssämme. Tutkimus toivon mukaan onnistui kuvaavaan joitakin haastavia tilanteita, joiden onnistuminen on oleellisesti kiinni esimiehen vuorovaikutustaidoista ja tilannetajusta.

Hyvin arkisena ja vaatimattomana hyötynä voidaan pitää työn tuomaa rikastuttavaa ja piristävää vaikutusta sekä minulle että tutkimukseen osallistuneille esimiehille. Vaikka meillä on olemassa vahva kollegiaalinen tuki ja toisten auttamishalu, arjessa harvoin ehtii luvan kanssa käydä refleктоivia keskusteluita kollegoiden kanssa.

### 9.2.1 Vahvuudet

Tutkimus antoi enemmän kuin otti. Se on tehty nöyrällä ja avoimella asenteella, jalat visusti maan pinnalla. Uskon, että työ nosti enemmän positiivista mielialaa kuin nostatti työn haastavuutta negatiivisella tavalla. Teoriatiedossa oli paljon yhteneväisyyksiä asioiden kanssa, jotka nousivat havainnoinnissa ja haastatteluissa esille. Refleктоinnin myötä sain itse paljon, mutta toivon mukaan, onnistuin myös antamaan jotakin. Arki vie

helposti mennessään, pieni pysähtyminen asioiden äärelle auttaa ymmärtämään tapahtunutta, oppimaan siitä ja suunnittelemaan aina vain parempaa tulevaa.

Työn aihe oli ajankohtainen ja tärkeä. Hyviä tuloksia on mahdoton saavuttaa yksilösuorituksilla tiimissä, toimivaan ja hyvinvoivaan työyhteisöön on myös panostettava. Tutkimusmetodin valinta osui nappiin, vaikka aluksi jännittikin käyttää itselle täysin vierasta lähestymistapaa. Etnografinen tutkimusmenetelmä palveli tutkimuksen tavoitteita hyvin.

### 9.2.2 Heikkoudet

Havainnointipäivien määrän olisi toivonut voivan olevan suurempi ja niiden sijoittuvan lähemmäs toisiaan, esimerkiksi peräkkäisille päiville. Tällöin saadun informaation määrä olisi voinut olla suurempi. Useamman ihmisen työn aikatauluttaminen oli kuitenkin usein haastavaa ja en missään tapauksessa halunnut mennä yksiköihin havainnoimaan päivinä, jolloin läsnäoloni olisi häirinnyt yhteisön toimintaa merkittävästi.

Heikkoutena voi myös pitää sitä, että ajoittain havainnointitilanteissa tuli niin paljon arvokasta asiaa, että kaiken kirjaaminen ja muistaminen oli mahdotonta. Tutkimuksen kokemuksellista arvoa ei voikaan mitata pelkän kirjallisen työn perusteella. Havainnointipäivinä olin suunnitellut havainnoivani enemmän vuorovaikutukseen liittyviä tilanteita ja asioita, kuin todellisuudessa tapahtui. Osin se johtui siitä, että neljään päivään ei osunut ymmärrettävästi kaikkia mahdollisia vuorovaikutustilanteita ja osin siitä, että kokemattomana tutkimuksen tekijänä yritin ahnehtia liian paljon vähässä ajassa.

Havainnointipäivänä omasta arjesta irrottautuminen täysin, on epärealistista tutkijalle. Tutkimukseen heijastuu jossain määrin tutkijan oman elämän ilot, surut, väsymys tai esimerkiksi kriisit. Päiväkirjatekstissä puolestaan heijastuu koti sekä muut työvelvoitteet (Lappalainen ym. 2007, 48.) Havainnointipäivinä tunnistin itsessäni pientä jännittyneisyyttä päivän alussa. Omat työasiat saattoivat myös pyöriä hetken mielessä, havainnointiympäristö, kun tuki fokuksen kohdentumiseen tutkimuksen kannalta epäoleellisiin asioihin. Jännitys ja työasiat unohtuivat kuitenkin hyvin pian havainnointiyksiköissä, niiden imaistessa keskittymisen täysin havainnoitaviin asioihin. Päivät kuluivat nopeasti eikä kentältä olisi malttanut lähteä pois. Päiväkirjan tekstityylistä huomaa, että päivät olivat raskaita ja olen kirjoittanut päiväkirjaan huolettomammin kuin yleensä tuotan tekstiä.

Nyt käytettävissä olevan ajan puitteissa muiden ihmisten osallistaminen tutkimukseen oli mahdotonta. Tutkimuksen edetessä aihe ja kohderyhmä kuitenkin tarkentuivat ja tutkijana toimintani muuttui itsevarmemmaksi.

Heikko yleistettävyyttä kuuluu etnografisiin tutkimuksiin, se kuvaa myös tätä tutkimusta. Työ on ainutkertainen ja ainut laatuaan – vaikka tutkimus toteutettaisiin uudelleen samoissa yhteisöissä, nousisi todennäköisesti erilaisia asioita esille. Sosiaalinen todellisuus muodostuukin sillä hetkellä läsnä olevien ihmisten välille. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena ei ollutkaan saada helposti yleistettäviä tutkimustuloksia vaan pidemminkin syventää omaa ajattelua ja tarjota siihen mahdollisuutta myös muille.

### 9.3 Reflektiivisyys

Tutkimusluvan saatuaani tiedustelin kahden samaan organisaatioon kuuluvan esimiehen halukkuutta osallistua tutkimukseeni. Esimiesten spontaanisuus ja innokkuus lähteä projektiin mukaan valoi minuun uskoa tutkimuksen aiheenvalinnan suhteen.

”Mielenkiintoista! Mulle käy kyllä!

”Minullehan tämä sopii myös! Ehkäpä hieman jopa jännittävää!”

Valitsin tutkimukseen tietoisesti kaksi spontaania ja rohkeaa esimiestä, joiden valmiudet reflektoida ilmiöitä rehellisesti ja totuudenmukaisesti olivat mielestäni hyvät.

Prosessin käynnistyessä esimiehet keskustelivat omien työyhteisöjensä kanssa asiasta ja informoivat tulevasta. Tuolloin pohdin osasinko perustella tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet tarpeeksi hyvin vai kokiko silti joku yhteisön jäsen epäoikeudenmukaisuutta siitä, että tavallaan soluttauduin heidän yhteisöjen elämään. Ollessani fyysisesti läsnä yhteisöissä, oli läsnäolollani vaikutusta, halusin tai en. En kokenut kuitenkaan olevani ei toivottu, ulkopuolinen tunkeutuja, vaikka joitakin yhteisön vakiintuneita rutiineja saatoin tahtomattani häiritä tai loukata. Lappalainen ym. (2007, 81) kuvaa kirjassaan käytännön ja arjen reflektiivisyyttä olevan maltti aistia ja kuulostella kentän tunteja ja vetäytyä mikäli läsnäolo tuntuu epätoivottavalta. Pyrin huomioimaan hienotunteisuuden havainnointipäivinä ja otin etäisyyttä, mikäli koin työntekijässä minusta johtuvaa vaivautuneisuutta.

Päiväkirjateksteistä näkyy se, kuinka hyvin minut otettiin molemmissa yksiköissä vastaan. Esimerkkinä ote ensimmäisen havainnointipäivän päiväkirjamerkinnöistä

”Kohtaan paljon uteliaita, hymyileviä, osin arkojakin katseita. Luulen, että useamman päässä raksuttaa kohtaamisen hetkellä ajatus siitä, mitä varten tulinkaan yksikköön. Esittelen itseni heille, joita en ole ennen tavannut ja muutamalla sanalla kertaan tuloni syyn todeten samalla, että kaikki voivat olla aivan rauhassa, aivan kuten minua ei olisikaan.... Myöhemmin minusta puhutaankin ”naisena, jota ei ole olemassa””

Pohdin tutkimuksen onnistumisen kannalta sitä, oliko siitä haittaa, että tunsin tutkimukseen osallistuneet kollegat entuudestaan. En kokenut sen olevan kuitenkaan tutkimukselle este, päinvastoin vuorovaikutus oli alusta alkaen avointa, välitöntä ja rentoa. Välillä tosin koin vaikeaksi olla osallistumatta yhteisön arkeen ja keskusteluihin enemmän kuin mitä roolini havainnoitsijana mahdollisti.

”...istuvat ruokapöydän ääressä, tilanteessa on paljon puhetta, mutta yhteistä keskustelua ei synny. Läsä olevien statuksia ja epävirallisia rooleja nousee esille, vaikken heitä tunnekaan.... Oma spontaanisuus ja impulsiivisuus nostaa päätään useamman kerran tilanteen aikana, kun joudun ponnistelemaan oman olemiseni kanssa, etten provosoivasti reflektoisi tilannetta ääneen ja kannustaisi läsnä olevia osallistumaan moiseen.”

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen lähdekirjallisuus löytyi melko helposti ja sitä oli helppo rajata. Osa lähdeeteoksista on tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta vanhaa. Teoksiin viitataan kuitenkin tämän päivänkin teoksissa tai lähestymistapa vuorovaikutukseen oli niissä juuri etsimäni kaltainen.

Haasteena oli löytää samansuuntaisia tutkimuksia kattavan yleistettävyyden ja suhteuttamisen kannalta. Teoriatietoon liittyen tutkimuksellista tietoa löytyi, niihin viitataan aiemmin työssäni. Lisäksi yleisemmin vuorovaikutuksesta on tehty paljon tutkimuksia. Elina Kariluoto (2015) tutki opinnäytetyössään itsetuntemusta esimiestyön onnistumisessa. Tutkimuksen tavoitteena oli muun muassa selvittää, miten itsetuntemus vaikuttaa esimiestyön onnistumiseen ja mitkä esimiestyön osa-alueet hyötyvät eniten itsetuntemuksesta. Kariluodon kvalitatiivinen tapaustutkimus oli laajuudeltaan tämän tutkimuksen kaltainen, siinä haastateltiin kolme esimiestä. Tutkimuksessa nousee itsetuntemuksen kautta tunneäly esille, on tärkeää ymmärtää omia toimintatapoja, jotta voisi ymmärtää muita. Muita samansuuntaisia tutkimustuloksia olivat muun muassa palautteenannon tärkeys, erityisesti sensitiivisyys tavassa, jolla palautteen antaa. Lisäksi haastatteluissa nousi esille vaikeissa vuorovaikutustilanteissa hätiköimisen välttäminen ja omien tunnetilojen hallitseminen.

Simo Terho (2012) on puolestaan tehnyt kandidaattitutkimuksen esimiesviestinnän merkityksestä alaisen työhyvinvoinnille – vuorovaikutus motivaation ja sitoutumisen edistäjänä. Tutkimuksessa keskityttiin lähinnä esimies-alais-viestintään ja sen merkitykseen motivaatioon ja sitoutumiseen. Tutkimus ei sisältänyt empiiristä osuutta vaan se toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Siinä nostettiin esille sama lähtökohta kuin tässä

työssä; tuloksellisuus ja menestys perustuvat lopun kaiken oikeanlaiselle viestinnälle sekä henkilöstön hyvinvoinnille. Esimiehen ollessa organisaation yksi keskeisimmistä viestijöistä, henkilökohtaisilla vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys. Toimiva vuorovaikutus- ja esimies-alaisuhde vaikuttavat positiivisesti henkilöstön motivaatioon ja työhön sitoutumiseen.

Ennako-odotuksena minulla oli etnografisesta tutkimuksesta toive, jostakin erilaisesta ja uudesta tavasta itselle tehdä tutkimus. Tämä odotus täyttyi täysin ja yllätti positiivisuudellaan. Elättelin toiveita myös vähemmän työläästä tavasta tehdä tutkimus, nämä toiveet karisivat kuitenkin pois jo prosessin alkuvaiheessa. Etnografista tutkimusta pidetään työläänä ja kokonaisvaltaisuudessaan henkisesti, fyysisesti ja emotionaalisesti kuormittavana lähestymistapa tutkimukseen (Lappalainen ym. 2007, 14). Tässä mittakaavassa toteutetussa tutkimuksessa en kokenut kuormittavuutta sen suuremmaksi kuin se todennäköisesti olisi ollut millä tahansa muullakin tutkimusmenetelmällä. Mikäli minulla olisi ollut mahdollisuus tehdä laajempi ja pidempikestoisempi tutkimus, monitahoinen kuormittavuus olisi luultavammin näyttäytynyt selvemmin, samoin työn määrän moninkertaistuminen olisi ollut kiistatonta.

## 10 POHDINTA

Etnografiselle tutkimukselle paras lähtökohta on tutkittavien halu yhteistyöhön (Metsämuuronen 2006, 236). Näin ollen omasin parhaan mahdollisen perustan työlle molempien tutkimukseen osallistuvien esimiesten lähtiessä hyvin ennakkoluulottomasti ja avoimesti mukaan tutkimukseeni. Se loi minulle myös turvallisuuden tunnetta tutkijana harjoitella tutkimuksen tekemistä ja uusissa rooleissa toimimista.

Pohdin pitkään prosessin alussa, millä keinoin vuorovaikutusta ja siihen liittyviä asioita voidaan tutkimuksen keinoin lähestyä. Päätin lähestyä vuorovaikutusta etnografisella lähestymistavalla, tutkimustyyliä tyypillisesti, minulla oli melko pitkään avoimena kuitenkin se, millaista tietoa tarkalleen haen. Yksiköiden ollessa loppu viimeksi melko vieraita itselle, oli osin tuttu työympäristö mahdollista nähdä uusin silmin.

Tutkimuksen sivutuotteena minulle näyttäytyi uusin silmin omat vahvuuteni vuorovaikuttajana ja esimiehenä, oman yksikköni jo toimivat rakenteet ja toisaalta osa-alueet, joita pitää edelleen kehittää.

Kehitystyöhön sain uusia innovatiivisia ideoita ja tahdon lujuuksia siitä, että ”paras yhteisö ikinä” – käsite ei ole vain pelkkä haavekuva.

Koin hyvin vapauttavana sen, että etnografisessa tutkimuksessa tutkija saattaa ja saa tuottaa tekstiä, joka on tunnistettavaa, juuri hänelle omaiselle tavalla ja tyyllillä kirjoitettu. Parhaimmillaan kirjoittaja jättääkin tekstiinsä

tunnistettavan jäljen, joka näyttäytyy tekstin rytmissä, äänen väreissä ja kielellisissä ilmauksissa. (Lappalainen ym. 2007, 231.) On paljon helpompaa ja vapauttavampaa luoda omannäköistä tekstiä kuin pitäytyä neutraalissa, hajuttomassa ja mauttomassa ilmaisussa. Näin teksti pysyy sisällöllisestikin rikkaampana.

Esimiesten työ on tärkeää, mutta varsin vaativaa ja haastavaa. On muistettava panostaa esimiesten osaamisen kehittämiseen muuttuvassa organisaatiossa, mutta myös esimiesten hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Johtamisvalmiuksien kehittymiseen yhteisöhoitoon koulutus on tarjonnut minulle eniten sisältöä, syvyyttä ja suuntaa. Esimies on avainasemassa tavoiteltaessa kehittyvää, toimivaa ja osaavaa yhteisöä, missä jokaisen työntekijän potentiaali ja voimavara on tunnistettu. Esimiehellä on myös suuri vaikutus alaisten hyvinvointiin, joka on myös avainasemassa puhuttaessa työn sujuvuudesta, laadusta ja tuloksista.

Viime metreillä tuntui vielä, että jotakin jäi sanomatta. Tärkeää asiaa arjesta, joka ei tässä kohtaa sopinut varsinaisiksi tutkimustuloksiksi. Se on nähtyä, kuultua, aistittua, elettyä. Osin se on myös omaa pohdintaani siitä, mitä tulin, näin ja koin. Siitä jostain syntyi seuraavan lainen kolumni.



## MISSÄ SÄÄ OOT – MÄ OON DUUNIS!

### EsImIeSTyÖn KiPuPisTeItÄ, osa 1

Ylemmän ammattikorkeakouluopintojen opinnäytetyö teki näkyväksi asian, jonka oikeastaan jostiesinkin; esimiestyö sosiaali- ja terveysalalla on äärettömän monipuolista, mielenkiintoista, mutta myös haastavaa. Päivääkään en vaihtaisi pois. Esimies on osa tiimiä, työryhmän jäsen, hänellä on tärkeitä työtehtäviä ja merkityksellinen rooli yhteisön onnistumisessa ja menestymisessä – aivan kuten kaikilla muillakin tiimin ja työryhmän jäsenillä. Roolien tai asemien arvottamista on täysin turha tai ehkä mahdotonkin tehdä, sillä kukaan ei voi menestyä yhteisönä yksin. Esimiehenä meidän tulisi olla monen alan osaajia, pelkkä substanssiosaaminen työn toteutuksesta tai hallinnollisista tehtävistä ei riitä vielä mihinkään. Henkilöstöjohtaminen on ollut aina lähellä sydäntäni, se onkin mielestäni yksi tärkeimmistä, mutta myös haastavimmista työtehtävistä, jota ei voi pitää itsestäänselvyytenä.

Työn perustehtävä ohjaa ja suuntaa työtämme ja toimii tärkeimpänä oppaana, mietittäessä mitä tehdään ja miksi. On merkityksellistä, että perustehtävä on luotu, tiedostettu ja ymmärretty paitsi koko yhteisössä, myös laajemmin organisaatiossa. Yhteentörmäyksiltä ja ristiriidoilta ei voida välttyä, jos yhtenäistä näkyä ei ole ja työn perustehtävä tarkoittaa yhdelle yhtä ja toiselle toista. Surkuhupaisena lähtökohtana ja toiveena voisi pitää sitä, että kaikilla se liittyisi edes työhön. Tätä sudenkuoppaa pyritään usein välttämään luomalla perustehtävä yhdessä. Tämä ei kuitenkaan ole vielä yhteisymmärryksen vakuus tai takaa kaikkien sitoutumista perustehtävän toteuttamiseen. Sanat paperilla ovatkin pahimmillaan vain näyttävää sanahelinää ja musteen suoranaista tuhlaamista. Joskus myös mietin, millä keinoin yksiköissä luodun ymmärryksen ja todellisuuden pystyisi jakamaan tahoille, joilla ei ole suoranaista kosketuspintaa siihen arkiseen todellisuuteen, minkä me kohtaamme aukaistessamme työpaikkamme oven.

Esimies on yhteisön jäsenenä luonnollisesti mukana luomassa perustehtävää, mutta hänellä on myös suuri vastuu ohjata työryhmän työskentelyä perustehtävän mukaiseen toimintaan ja suunnata käytettävissä oleva energia oikein. Juuri tämä työtehtävä, joka on siis esimiesten ”perusduuni”, tuntuu välillä kovin vaikealta ja joskus jopa mahdottomalta toteuttaa.

Tähän liittyen jokainen meistä on varmasti törmännyt mediassa koulumaailman opettajien avunhuutoihin, huoleen ja turhautumiseen puhuttaessa keinoista, joilla puuttua oppilaiden pahaan oloon, reagoimiseen johonkin elämän haastavaan asiaan tai tilanteeseen. Kukapa ehdoin tahdoin haluaa istua oikeudessa teoistaan, vaikkakin halu auttaa oppilaita onkin suuri. Joskus auttaminen tarkoittaa puuttumista, rajaamista ja isompaa interventiota. Vähän samanlaista huolta olen aistinut esimiestyössä tänä päivänä. Työntekijöillä on oikeudet, aivan kuten pitääkin olla. Mutta mennäänkö jossakin kohtaa snadisti metsään, jos esimies joutuu varautumaan kiusaamissyytteeseen tai ainakin huomaa työntekijän kokevan tulleen loukatuksi ja nöyryytetyksi, esimiehen mahdollistaessa tai huolehtiessa ”vain” perustehtävän toteutumisesta?

Internetin luvattu maailma sisältää keskustelupalstoilla lukemattoman määrän kannanottoja esimiehen epäasiallisesta käytöksestä henkilökuntaa kohtaan- huono henkilöstöjohtaminen saa sydämeni vuotamaan verta. ”Saako v\*\*tuilevalle esimiehelle vastata samalla tavalla takaisin?”- otsikko yllytti itseni näkemään vauva.fi- keskustelupalstan päinvastaisen otsikon

”Päivä, jolloin sanoin p\*skat haistattelevalle työntekijälle: Pakkohan se on, kun hengittämättäkään en pysty tässä olemaan...”

Se aika on ohi, jolloin lähiesimies oli auktoritaarinen pomo, tai ”kapu”, kuten yksi kuntoutuja minua leikkisästi nimittää. Työ oli ehkä mutkattomampaa ja yksiselitteisempää, historia tietää myös kertoa, että auktoritaarisella johtamisella voitiin saavuttaa lyhyellä aikavälillä tuloksia ja osalle yksilöistä se tuotti myös turvallisuuden tunnetta. Liekö tuolloin ollut työhön sitoutuminen vahvempaa? Työ oli tehokasta, aikaa ei heitetty hukkaan yhteisöllisen päätöksenteon, monikehaisen vuorovaikutuksen tai moniäänisen dialogin vuoksi.

Aika rientää ja nyt asiat ovat toisin, mutta ihan kaikki ei ole muuttunut. Ainakaan se, että esimies laistaa rankalla kädellä töistään, jos ei puutu ilmiöihin, jotka estävät perustehtävän toteutumisen. Hyvä lähtökohta on mielestäni ajatella, että kuntoutujat, asukkaat ja asiakkaat ovat työnantajiamme – he eivät ole työmme keskeyttäjiä; he ovat sen tarkoitus. Tämä mielessä pitäen, luulisi olevan melko yksiselitteistä eritellä, mitkä toiminnot tukevat perustehtävän toteutumista ja mitkä eivät.

Perustehtävä toteutuu esimerkiksi silloin, kun ihmiset ovat oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Helppoa, eikö totta – or not. Silloin, kun järjestetään yhteistä toimintaa, ei olla hoitamassa muita tärkeitä asioita – mitä yhteistä toimintaa se silloin olisi?! Lisäksi on muistettava meidän työntekijöiden rooli usein ainoana mahdollistajana asukkaalle osallistua ympärillä tapahtuvaan elämään, joskus jopa kuntoutumiseksi kutsuttavaan toimintaan. Tästä johtaakin aasin silta meidät työn arvostuksen äärelle. Jos me emme itse arvosta tekemäämme työtä, miten voimme edellyttää asukkaita sitä?

Tämä ajatusten virta ei syytä, syyllistä tai paheksu ketään. Tämä ei ole ehdoton totuus-myöskään minun mielestäni. Joskus on vain virkistävää antautua miettimään asioiden eri puolia ja katsoa ehkä peiliinkin. Ja niinhän myös meillä esimiehillä on oma esimies- samassa veneessä siis ollaan. Miksihän käy kuitenkin usein niin, että ihmiset joiden ei tarvitsisi, syyllistyvät turhaan ja toisilla taas sanat valuvat kuin vesi hanhen selästä. Olen myös sitä mieltä, että henkilökohtainen kasvu ja kehitys kuuluuikin joskus kirpaista- se mikä ei tapa, vahvistaa. Eli jos tämä huutelu vieraisiin pöytiin innoitti edes yhtä yhteisön jäsentä reflektoimaan omaa työtään ja asenteitaan, olen onnistunut. Työmme on tiimityötä, tarvitaan saumatonta yhteistyötä yhteisen työn toteutumisen eteen. Ja mikäänhän asia ei ole niin yksioikoinen, etteikö se sisältäisi vähintään kaksi puolta; mustan ja valkoisen.

## LÄHTEET

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin. Työelämän uudet viestintätaidot. Oy Finn Lectura Ab.
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – Käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Cherniss, C. 1999. The Business Case for Emotional Intelligence. The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Viitattu 14.5.2016. [http://www.eiconsortium.org/pdf/business\\_case\\_for\\_ei.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/business_case_for_ei.pdf)
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hautala, T. M. 2005. Personality and Transformational Leadership. Perspectives of Subordinates and Leaders. Artikkelin Impact of followers' type on their expectations of leaders: An individual consideration in transformational leadership. Journal of Psychological Type. Acta Wasaensia. Viitattu 3.11.2016. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-105-X.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-105-X.pdf)
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jabe, M. & Kuusela, S. 2013. Hyvä paha valta. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä:PS-kustannus.
- Kaipio, K. Toim. Sinéad Keenan & Sarah Paget. Terapeuttisten yhteisöjen palvelustandardit. 5. painos. Jyväskylän koulutuskeskus.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

- Kariluoto, E. 2015. Itsetuntemus esimiestyön onnistumisessa. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 24.11.2016. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/88054/ElinaKariluoto.pdf?sequence=1>
- Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kekkonen, R. 2014. Yhteisöllinen johtaminen. Yhteisökuntoutuksen esimieskoulutus. Koivuniemen kurssikeskus, Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Koulutuksen muistiinpanot ja monistheet.
- Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia. Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Talentum.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lappalainen, S., Hynninen, P., Kankkunen, T., Lahelma, E. & Tolonen, T. (Toim.) 2007. Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Lerssi-Uskelin, J. & Vanhala, A. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Maury, M., Meretniemi, T. & Tuomila, J. 2015. Pelolla johtaminen on perseestä. Helsinki: Auditorium Kustannusosakeyhtiö.
- Murto, K. 2013. Osa I. Terapeuttinen yhteisö. Teoksessa Murto, K. (toim.) Terapeuttinen yhteisö. Jyväskylä: Kari Consulting Oy, s. 9-127.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkelä, L., Viitala, R. & Sääntti, R. 2011. Lähiesimiehet vaatimusten ristipaineessa: Miten turvaverkot viritetään? Vaasan yliopisto. Teoksessa Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordi, L. 2011. Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3/2012. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto. Viitattu 2.11.2016. [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/tyoelaman\\_tutkimuspaivat\\_2011.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/tyoelaman_tutkimuspaivat_2011.pdf)

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Kuopion yliopisto painatuskeskus.

Niskanen, M. 2013. Organisaatiot ja johtaminen. Leiritulilta globaaliin maailmaan. Vaajakoski: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy.

Ojanen, M. 2011. Minä ja muut. Itsetuntemuksen kirja. Helsinki: Kirjapaja.

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Parikka, U-R. 2011. Vuorovaikutustaidoista työyhteisössä. Itä-Suomen yliopisto, työ ja organisaatiopsykologia. Viitattu 24.11.2016. <http://www.benefice.fi/Documents/Ty%C3%B6yhteis%C3%B6viestint%C3%A4%20Vuorovaikutustaidot%20NJKO%202011up.docx>

Pääkkönen, S. 2016. Johtamistaidot: Työelämän myllerrys haastaa johtamisen. Hyvä johtajuus- yksinkertaista ja vaikeaa. Helsingin Sanomat. 30.10.2016, B14-16.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja. Helsinki University of Technology. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Helsinki: Edita Prima Oy.

Silius, K. & Tervakari, A-M. 2006. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. MATHM-57550. Luentomuistiinpanot. Viitattu 17.11.2016. <http://matriisi.ee.tut.fi/hmopetus/kvalitutk/2005/luennot2005/liitteet/kvalit170106.pdf>

Sinervä, H-P. 2011. Iso Jii – aito Johtaja. Kirjapaino Kopijyvä Oy: Suomen Graafiset Palvelut.

Takanen, T. & Petrow, S. 2010. Kohtaamisten voima. Tarina yhdessä luovasta uudistumisesta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Terho, S. 2012. Esimiesviestinnän merkitys alaisen työhyvinvoinnille – Vuorovaikutus motivaation ja sitoutumien edistäjänä. Kandidaattitutkielma. Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 24.11.2016 <http://www.simoterho.com/toimiiko/kandiVALMISsimoterho.pdf>

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS-Kustannus

Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. 2012, Haastavat tilanteet esimiestyössä. Helsinki: Tammerprint Oy.

Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Kasvatustieteiden laitos/ Erityispedagogiikan yksikkö. Viitattu 17.11.2016.  
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>

