

Vuorovaikutuksen ja siitä syntyvän luottamuksen merkitys esimies-alaissuhteessa

Anna Toivanen

Opinnäytetyö
Lokakuu, 2018
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Toivanen, Anna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Lokakuu 2018
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Vuorovaikutuksen ja siitä syntyvän luottamuksen merkitys esimies-alaissuhteessa		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Kaisa Partanen		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksen merkitystä ja sen vaikutusta luottamukseen. Tavoitteena oli myös selvittää luottamuksen puuttumisen seurauksia. Kolmantena tavoitteena oli vertailla eri hierarkia-asemassa olevien esimiesten sekä heidän alaisensa näkemyksiä vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta kyseisessä organisaatiossa. Esimiestyön kirjallisuudesta ja tutkimuksista on johdettu tietoperusta</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta käyttäen. Laadullinen tutkimus toteutettiin yksilöteemahaastatteluina ja määrällinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Yksilöteemahaastatteluissa haastateltiin kolmea esimestä sekä yhtä organisaatiojohtajaa 25.5.2018-1.6.2018. Heidän alaisille toteutettiin sähköinen kysely 1.6.2018-21.6.2018 samoista asioista. Haastatteluun osallistuivat kaikki organisaation esimiehet ja johtaja, mutta alaisten vastausprosentti oli 30-35 %, sillä kyselyyn vastasi 21 alaista 60-70 alaisesta. Kirjallisuuden pohjalta on rakennettu viitekehys, josta on johdettu kyselyn ja haastattelujen kysymykset.</p> <p>Tuloksena saatiin selvitettyä vuorovaikutuksen ja läsnäolon määrää sekä niiden tarvetta eri esimiesten osastoilla. Tämän lisäksi tuloksista ilmenee vastavuoroisen luottamuksen olemassaolo sekä puutteellisuus esimiesten ja alaisten välillä. Tuloksissa ilmeni, että vuorovaikutusta organisaatiossa on, mutta joskus se on hyvin pinnallista.</p> <p>Saatujen tuloksien pohjalta voisi jatkotutkimuksena keskittyä eniten kehitettävälle osastolle ja osaston esimiehen työtehtävien laajuuden tutkimiseen. Myös tutkimuksesta tulneiden toimenpiteiden kehitystä ja hyötyä voisi tutkia.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat)</p> <p>Esimies, vuorovaikutus, luottamus, vastavuoroisuus, palaute</p>		
<p>Muut tiedot</p> <p>Organisaation nimi on salattu toistaiseksi organisaation pyynnöstä.</p>		

Author(s) Toivanen, Anna	Type of publication Bachelor's thesis	Date October 2018
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 64	Permission for web publication: x
Title of publication The significance of interaction and interaction-based trust in boss-employee relationship		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Partanen, Kaisa		
Assigned by Organization X		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to examine the significance of boss-employee interaction and its effects on trust. The goal was also to examine the consequences lack of trust. Another goal was to compare how employers in different hierarchy positions and their employees see the interaction and trust in the given organization. The theoretical framework is based on literature and research on managerial work.</p> <p>The study was executed by using quantitative and qualitative resource techniques. The qualitative research was conducted by using one-on-one theme interviews and the quantitative research was conducted as a survey. In the one-on-one theme interviews three managers and one organization leader were interviewed between 25 May and 1 June 2018. The web survey was carried out with their subordinates between 1-21 June 2018 on the same topic. All the superiors and the manager of the organization took part in the interview, but the subordinate answer rate was 30 – 35 %, because the survey was answered by 21 out of 60 – 70 subordinates. A reference frame was constructed on the basis of the literature where the survey and the interview questions where derived from.</p> <p>The study helped to find out the amount and need of interaction and presence in the different departments. In addition, the results show the existence and lack of reciprocal trust between the managers and subordinates. The results show that there is interaction in the organization, but sometimes it can be very shallow. Based on the results, further research could concentrate on developmental department and the extent of the manager's duties. The procedures taken from the research can also be developed and their uses examined.</p>		
Keywords/tags (subjects) Management, interactivity, trust, mutuality, feedback		
Miscellaneous The name of the organization is so far concealing at the request of the organization.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	5
2.2	Tutkimusmenetelmät	6
3	Esimiestyö	10
4	Vuorovaikutus esimiestyössä	13
4.1	Vuorovaikutuksen viestintämuodot ja tasot	13
4.2	Vuorovaikutuksen roolit organisaatiossa	16
4.3	Asenteet	18
4.4	Läsnäolon merkitys vuorovaikutuksessa	19
4.5	Informaation virheellinen ymmärtäminen	21
4.6	Palautteen merkitys	22
5	Luottamus	25
5.1	Luottamus vuorovaikutuksessa	25
5.2	Luottamuksen puute	27
6	Teoreettinen viitekehys	28
7	Tutkimustulokset	31
7.1	Vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhde	31
7.2	Vuorovaikutuksen ja luottamuksen vaikutus esimies-alaisuuhteeseen	32
7.3	Palaute	41
7.4	Luottamus ja epäluottamus	46
8	Johtopäätökset	50
9	Pohdinta	53
	Lähteet	56
	Liitteet	60
	Liite 1. Haastattelurunko	60
	Liite 2. Kyselylomake	61

Kuviot

Kuvio 1. Lewisin projektijohtamisen malli.	12
Kuvio 2. Vuorovaikutuksen tasot sosiaalisessa kanssakäymisessä.	15
Kuvio 3. Vastavuoroisuuden roolit.	18
Kuvio 4. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhde	30

Taulukot

Taulukko 1. Keskustelunaiheet esimiesten kanssa	36
Taulukko 2. Keskustelunaiheet eriteltynä	37
Taulukko 3. Keskustelutilanteet alaisten näkökulmasta	38
Taulukko 4. Keskustelutilanteet eri esimies-alaissuhteissa	38
Taulukko 5. Esimiehen läsnäolo	39
Taulukko 6. Esimiehen läsnäolo eriteltynä	40
Taulukko 7. Tavoitteen kokeminen yhteiseksi	40
Taulukko 8. Yhteinen tavoite	41
Taulukko 9. Palautteen koettu riittävyys	43
Taulukko 10. Palautteen riittävyys	43
Taulukko 11. Alaisten saaman palautteen tyyli.....	43
Taulukko 12. Palautteen tyyli.....	44
Taulukko 13. Kriittisen tai rakentavan palautteen saaminen julkisesti.....	45
Taulukko 14. Julkisesti saatu kriittinen tai rakentava palaute	45
Taulukko 15. Esimiehelle annettava palaute	46
Taulukko 16. Alaisten antama palaute	46
Taulukko 17. Alaisen uskomus esimiehen luottamuksesta	48
Taulukko 18. Alaisten uskoma luottamus heihin	49
Taulukko 19. Alaisten luottamus	49
Taulukko 20. Alaisten luottamus esimiestä kohti.....	50

1 Johdanto

Tuloksia ei synny ja alaiset sulkeutuvat. Voiko kyse olla vuorovaikutuksen puutteesta? Jotta ihmiset saadaan seuraamaan johdon tavoitteita tai tahtoa, on esimiehen vuorovaikutuksella iso rooli. Hänen on myytävä idea alaisille ja kerrottava, kuinka se edistää heitä tai organisaatiota. Kysymyksiin on vastattava ja viestinnän on oltava suoraa, muuten päätöksen syyt jäävät epäselviksi ja konfliktitilanteita saattaa syntyä. Nykypäivänä suositaan yhä enemmän sitä, että esimiehet ohjeistavat ja kannustavat alaisiaan tehden yhteistyötä tavoitellun päämäärän saavuttamiseksi. Tällöin hierarkia madaltuu alaisten silmissä, sillä kuva samanarvoisuudesta vahvistuu. Käytännössä kuitenkin esimies kertoo tavoitteet ja päämäärän, mutta se pyritään toteuttamaan yhdessä tiimityönä.

Ilman vuorovaikutusta ei myöskään ole luottamusta, joka vaikuttaa muun muassa sitoutuneisuuteen tai tuottavuuteen (Patel, 2007). Vuorovaikutustilanteissa läsnä ovat niin verbaliset kuin nonverbaaliset viestintäkeinot ja kun työpaikalla vuorovaikutustilanteet lisääntyvät, edellyttää se myös viestijän osaamista. Osaamisen puutteen johdosta voi tulla virheellistä ymmärtämistä, jolloin virheellinen ymmärtäminen voi johtaa heikkenevään luottamukseen. Luottamusta tulisikin rakentaa mahdollisimman monessa vuorovaikutustilanteessa aina perehdyttämisestä kehityskeskusteluihin saakka. Muutostilanteet ovat esimerkiksi useasti niitä, joissa luottamusta punnitaan esimiehen ja alaisen välillä.

Tämän tutkimuksen avulla voidaan kehittää esimies-alaissuhteen vuorovaikutusta ja sen luomista eri organisaatioissa. Myös opinnäytetyöhön osallistunut organisaatio pystyy hyödyntämään tuloksia jatkossa. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina teemahaastattelun pohjalta. Haastattelujen avulla havainnoidaan eri johtoportaisissa esiintyvän vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentamista sekä ylläpitämistä. Haastateltavien esimiesten alaisille toteutetaan kysely, jonka avulla havainnoidaan eroavaisuuksia esimiesten ja alaisten välillä. Näin eroja tutkimalla voidaan kehittää vuorovaikutusta organisaatiossa. Opin-

näytetyön tavoite on osoittaa vuorovaikutuksen merkitystä osana organisaation sosiaalista pääomaa. Vuorovaikutusta ei saa nähdä kulueränä, vaan tuottavuuden, pysyvyyden ja ilmapiirin kasvattajana.

Kuusela (2013) on kirjoittanut vuorovaikutuksen viittaavan vastavuoroiseen viestintään, sopivaan käyttäytymiseen, osapuolten huomioimiseen sekä hienotunteiseen ja suvaitsevaiseen käytökseen. Näin tulemme muiden kanssa toimeen vuorovaikutustaitojen avulla. Esimiehellä on aina viimekädessä vastuu alaistensa toiminnasta ja riittävästä vuorovaikutuksesta. Jotta vuorovaikutustilanteissa osattaisiin ymmärtää toisen käyttäytymistä, vaatii se myös tunteita. (Kuusela 2013, 42.)

Vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa myös motivaatioon, joka puolestaan on yhteydessä työympäristöön sekä tulokseen. Alaisia voidaan motivoida esimerkiksi antamalla heille vastuuta ja valtaa, olemalla kohtelias tai rakentamalla yhteyttä heihin jokapäiväisellä vuorovaikutuksella. (Negroni, D. 2014.) Palautteen avulla pyritään myös motivoimaan ja kehittämään työntekijää, mikäli se tehdään oikein. Vastapalaute toimii samalla tavalla, jonka avulla esimies pystyy muokkaamaan omaa toimintaansa. (Blackburn, A. 2017.)

Viestinnän ylimmän johdon ja alaisten välillä on oltava mahdollisimman suoraa. Mikäli viestintä ei toimi etenkin muutoksien kohdalla, tai alaisilla ei enää ole mahdollisuutta vaikuttaa, se heikentää alaisten omaa kuvaa yrityksessä. (Schreiner, A. n.d.) Näin esimerkiksi luottamus sekä motivaatio saattavat kärsiä ja vuorovaikutus heikentyä. Tutkimuksen keskeiset käsitteet on määritelty teoriapohjassa.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmassa kerrotaan tutkimuksen ongelmasta, kysymyksistä sekä menetelmistä. Tutkimusasetelmaan on myös liitetty aiempia tutkimuksia liittyen vuorovaikutukseen ja luottamiseen.

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tieteellisessä tutkimuksessa kerätään tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineistoa kerätään kontrolloidusti sen takia, ettei ilmenisi vaihtelua ja havainnot olisivat luotettavia. Tieteelliset tutkimukset voidaan jakaa kahteen tutkimusryhmään, joita ovat empiiriset eli havaintopohjaiset tai kokeelliset tutkimukset. (Mitä on tieteellinen tutkimus? 2003.) Tämä tutkimus kuuluu havaintopohjaisten tutkimusten piiriin.

Tutkimusongelmaan määritellään ongelman tarkentamisen takia siihen vaikuttavat asiat sekä minkälainen asia on (Kananen 2010, 31). Tutkimusongelmana on organisaatioiden puutteellinen tai heikko vuorovaikutus, jonka seurauksena ei myöskään ole luottamusta. Ongelman lähtökohtana on se, että esimies ei tällaisessa tilanteessa ylläpidä tarpeeksi vuorovaikutusta tai hän ei koe sitä tarpeelliseksi. Valitussa organisaatiossa on tarkoituksena tutkia, onko vuorovaikutusta tarpeeksi ja luotetaanko esimies-alaisuuksissa toisiinsa sekä koetaanko luottamus vastavuoroisena.

Tutkimusongelmasta tulevien tutkimuskysymysten vastausten avulla myös tutkimusongelmaan saadaan vastaus (Kananen 2010, 31). Tutkimusongelmasta johdettiin seuraavanlaisia tutkimuskysymyksiä:

- Millainen on vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhde esimies-alaisuuksissa?
- Kuinka vuorovaikutus ja luottamus vaikuttavat esimies-alaisuuksiin?
- Mistä epäluottamus voi johtua?

Aikaisempia tutkimuksia vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta on kirjoittanut muun muassa Niku-Paavo (2016), joka on tutkinut vuorovaikutuksen merkitystä hyvässä esimiestyössä. Laadukkaan esimiestyön vuorovaikutuksen tärkeiden kohtien huomataan olevan tutkimuksen mukaan läsnäolossa, avoimuudessa, helposti lähestyttävyydessä, luottamuksessa alaisiin ja heidän päätöksenteon kykyihin, tunneälyssä, tasapuolisuudessa, kunnioituksessa, konfliktien ratkaisukyvyssä sekä vastuullisessa toiminnassa. (Niku-Paavo, A. 2016.)

Sillanvuo (2010, 103) on puolestaan tutkinut vuorovaikutusta ja luottamusta. Tutkimuksen pohjalta luottamusta eniten horjuttavimmat tekijät ovat yhteydessä huonosti hoidettuun tiedonkulkuun, tiedonkulun salaamiseen tai valehtelemiseen sekä väärän informaation levittämiseen. Myös esimiehen yleinen epäpätevyys horjuttaa luottamusta. Tutkimuksesta selvisi myös, että menetettyä luottamusta voidaan lähteä rakentamaan parhaiten vuorovaikutuksen, oikeudenmukaisuuden, avoimuuden sekä keskustelujen avulla. (Sillanvuo, T. 2010. 103.)

Tekniikka ja talous lehden (2018) mukaan Filosofian Akatemia työ- ja elinkeinoministeriön 2020 -hanke on toteuttanut tutkimuksen suomalaisesta johtamisesta. Tutkimuksessa kävi ilmi kolme suomalaisen johtajan vahvuutta sekä kehityskohdetta. Tutkimuksen mukaan yhtenä kehityskohtana esiintyi avoimemman keskustelukulttuurin luominen. Tutkimuksen mukaan kuitenkin johtajia on helppo lähestyä eikä hierarkiakuilua ole. Myöskin prosesseihin turvaututaan tutkimuksen mukaan johtamisessa liikaa, jolloin alaisten innostamista ja heidän työn merkityksen osoittamista ei tapahdu. (Rautiainen, M. 2018.)

Tässä tutkimuksessa on käynyt myös ilmi, että esimies-alaissuhteessa tärkeät vuorovaikutuksen osa-alueet ovat läsnäolo, avoimuus ja luottamus vastavuoroisesti. Poikkeuksena oikeat syyt epäluottamukselle esimiestä kohtaan olivat vastanneiden alaisten mielestä vain huono tiedonkulku sekä vähäinen läsnäolo. Myös väärän informaation levittäminen on aiemmin organisaatiossa aiheuttanut alaisten luottamuksen heikkenemistä. Tutkimuksessa ei käynyt ilmi, että organisaatiossa ei olisi avointa keskustelukulttuuria, mutta vuorovaikutusta ja läsnäoloa on muutoin vähäisesti tietyillä osastoilla.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tavoitteena on saada ymmärrys vuorovaikutuksen tärkeydestä ja sen suhteesta luottamukseen. Tutkimusotteeksi on valittu kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus, sillä tutkimus kohdistuu tutkittavan kohteen merkitykseen ja aineistonkeruumenetelmänä toimivat yksilöhaastattelut sekä kysely.

Kvalitatiivinen tutkimusote tuo parhaiten esiin mielipiteitä ja henkilökohtaisia kokemuksia. Aineistonkeruumenetelmänä laadullinen tutkimus antaa myös syvemmän ja laajemman kuvan. (Auvinen, A. & Tarkiainen, E. 2018) Kvalitatiivisen tutkimusotteen lisäksi on valittu myös kvantitatiivinen tutkimusote, jolloin ne täydentävät toisiaan ja saavat tutkimuksesta kattavamman. Määrällinen tutkimusote on valittu internetissä pidettävän kyselyn pohjalta, jotta on mahdollista selvittää numeraalisesti tarkkaa tietoa organisaatiosta. (Heikkilä, T. 2014.) Yksilöhaastattelut on valittu syvällistä tiedonsaantia varten. Näin ollen opinnäytetyössä on yhtenä tavoitteena toteuttaa kysely, joka on suunnattu alaisille esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksen ja luottamuksen puutteiden selvittämiseksi.

Tutkimusstrategiana tapaustutkimus pyrkii selittämään yksityiskohtaista tietoa tietyistä ilmiöistä. Tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa. (Tapaustutkimus. 2015.) Tapaustutkimuksella pyritään tutkimaan esimies-alaissuhteen vuorovaikutusta ja luottamusta kyseisessä organisaatiossa.

Kun aineistoa lähdetään analysoimaan kvalitatiivisessa työssä, tarkoitetaan sillä esimerkiksi huolellista lukemista, materiaalin järjestelyä sekä sisällön erittelyä, jäsentämistä tai pohtimista. Aineistoa tulisi tutkia ja käsitellä vertaillen. Jotta aineisto saisi informaatioarvoa, tulisi tuloksiin lisätä myös teorian lisäksi omaa ajattelua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. n.d.) Kvantitatiivisessa työssä selvitetään puolestaan syyseurauksia tai määriä. Mikäli on tarkoitus vain kuvailla tutkittavaa ilmiötä, riittää siihen pääsääntöisesti ristiintaulukointi, riippuvuusanalyysi ja tunnusluvut. (Kananen 2008, 51.) Opinnäytetyössä aineistoa tullaan analysoimaan teemahaastattelujen pohjalta kirjoitettujen litterointien kautta. Litterointi mahdollistaa käsittelyvaiheessa huolellisen lukemisen ja tuloksien vertaamisen teoreettiseen viitekehykseen. Kyselyn avulla tuloksia tutkitaan alaisten näkökulmasta, jolloin on mahdollista verrata esimiesten ja alaisten näkemyseroja ja samaisuuksia ilmiöinä. Myös alemman hierarkian esimiehet vastaavat kyselyyn, jolloin heidän ero organisaation johtajaan voidaan selvittää, koska heidänkin kohdallaan on esimies-alaisuhde.

Työssä on tutkimusyksilöiksi valittu esimiehiä kahdelta eri hierarkia-asteelta. Aineistoa kerätään yksilöhaastatteluilla teemahaastattelujen pohjalta, joiden

avulla saadaan mahdollisimman syvällistä tietoa haastateltavan subjektiivisista näkemyksistä, kokemuksista ja tuntemuksista aihetta kohtaan. Haastattelun aiheiden ja kysymysten on oltava esimiestasolla samanlaisia, jotta niitä voidaan verrata keskenään. Haastattelujen dokumentointi tapahtuu ääninauhotteiden ja muistiinpanomateriaalin avulla, jonka jälkeen ne litteroidaan.

Teorialähtöinen analyysi pohjautuu jonkinlaiseen malliin, teoriaan tai auktoriteetin ajatteluun. Tutkittavasta asiasta tehdään malli, minkä pohjalta määritellään valitut käsitteet, joita tutkitaan. Teorialähtöisessä analyysissä tarkoituksena on jo olemassa olevan tiedon mahdollinen testaaminen uudessa kontekstissa. Näin tuloksia voidaan verrata olemassa olevaan teoriaan. Aineistolähtöinen analyysi luo vastakkaisesti tutkimusaineistosta teorian. Teoriaohjaava analyysi puolestaan osoittaa tutkimukselle teoriaa, mutta tutkimuksen analyysi ei voi pohjautua suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110.) Tutkimuksesta tehtävä analyysi on teorialähtöinen. Näin analyysiä voidaan verrata jo kirjoitettuun teoriaan.

Jotta tutkimuksen koherenssi eli johdonmukaisuus tulee ilmi, arvioidaan tutkimusta kokonaisuutena. Tämä tarkoittaa, että muun muassa arvioidaan tutkijan mielenkiintoa aihetta kohtaan, aineistonkeruutapoja, aikamääreen vaikutusta, kuinka kyseiseen tiedonhankintatapaan päädyttiin ja kuinka aineisto on kerätty. Aineiston analysointi ja koko raportointi kertovat myös muille luottamuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.) Tutkimusta tehdessä on myös havainnoista erotettava luotettavuus sekä puolueettomuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on myönnettävä mahdollisuus siihen, että tutkimusasetelman luojana on mahdollisuus harhautua suodattamaan tiedonantajan kertomusta oman ajattelun lävitse. Näin on tuotava esille puolueeton näkökulma. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 135–136.)

Validiteetti tarkoittaa sitä, että mitä tutkimuksessa on tutkittu luvattujen asioiden pohjalta. Reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että kuinka tulokset ovat toistuneet. Tuomi ja Sarajärvi (2012, 137) ovat kirjoittaneet, että monet kvalitatiivisen aineiston oppaat ehdottaisivat käsitteiden reliabiliteetin ja validiteetin unohtamista tai niiden korvaamista, kun kvalitatiivista tutkimusta arvioidaan

luotettavuuden kannalta. Käsitteet ovat alun perin myös liitetty kvantitatiiviseen työhön, jolloin niiden käyttämistä kvalitatiivisessa työssä on moitittu. (mts. 136–137.)

Luotettavat tutkimustulokset saadaan haastattelujen taltioinnilla, puhtaaksikirjoituksella ja puolueettomalla tulkinnalla. Työssä tullaan myös käsittelemään validiteetin tavoin onnistumista sen pohjalta, mitä oli luvattu tutkia. (mts. 87) Näin ollen haastateltavia esimiehiä on eri hierarkia-asteelta sekä osastolta. Kvantitatiivisen osion luotettavat tulokset saadaan vertailemalla tuloksia jakaen ne kullekin esimiehelle. Opinnäytetyössä tullaan esittämään kyselyn jakaumia ja niitä tullaan sanallisesti vertaamaan. Opinnäytetyössä tullaan tutkimaan luvattuja asioita validiteetin täyttymiseksi sekä tutkitaan vastausten reliabiliteettia kyselyssä.

3 Esimiestyö

Johtaminen voidaan jakaa ihmisten johtamiseen, jota kutsutaan nimellä leadership sekä asioiden johtamiseen, jota kutsutaan nimellä management (Kalliomaa & Kettunen 2010, 24). Esimiestyö on johtajuutta, mikä itsessään on laaja teema. Jalavan (2001, 8) mukaan johtamisesta on monta eri näkemystä. Yksi on se, että itse johtamisella ja johtajuudella pyritään säätelemään yhteisön toimintatapoja. Muita näkemyksiä johtajuudesta ovat esimerkiksi se, että johtaja toimii suurilta osin alaistensa toiveiden sekä odotusten mukaan tai se, että johtaja tasapainottelee organisaation ja yhteiskunnan odotusten välissä tehden päätöksensä näihin perustuen. Johtajuus on sosiaalista kanssakäymistä ihmisten kanssa, missä vaikutus on vahvempaa toisella osapuolella. (Jalava 2001, 8, 10.)

Järvinen (2011, 12) on puolestaan kuvaillut, että ihmiset olettavat johtamisen olevan itsestään selvää. Tässä johtajuus perustuu organisaatiossa kyseenalaistamattomaan toimintaan, missä seuraajat toimivat johtajan edellyttämällä tavalla ilman suurempia konflikteja. Todellisuudessa emme elä aikakautta, jossa alaiset eivät kyseenalaistaisi tai miettisi esimiesten ja johdon päätöksiä asioista. Näin ollen johdon seuraaminen ja päätöksen tukeminen alaisten silmissä ei välttämättä toteudu. (Järvinen 2011, 12.)

Johtajuudessa on kuitenkin tärkeää saada ihmiset seuraamaan johtajan tahtoa tai tavoitetta. Tämä perustuu haluun tehdä jotain ja saada muutkin haluamaan samaa. (Lewis 2002, 1.) Seuraajat voidaan saada joko pahalla tai hyvällä haluamaan samaa asiaa, mutta hyvällä tavalla ihmiset saadaan haluamaan asioita olemalla komentajan sijaan ohjeistaja sekä suunnan näyttäjä (mts. 3).

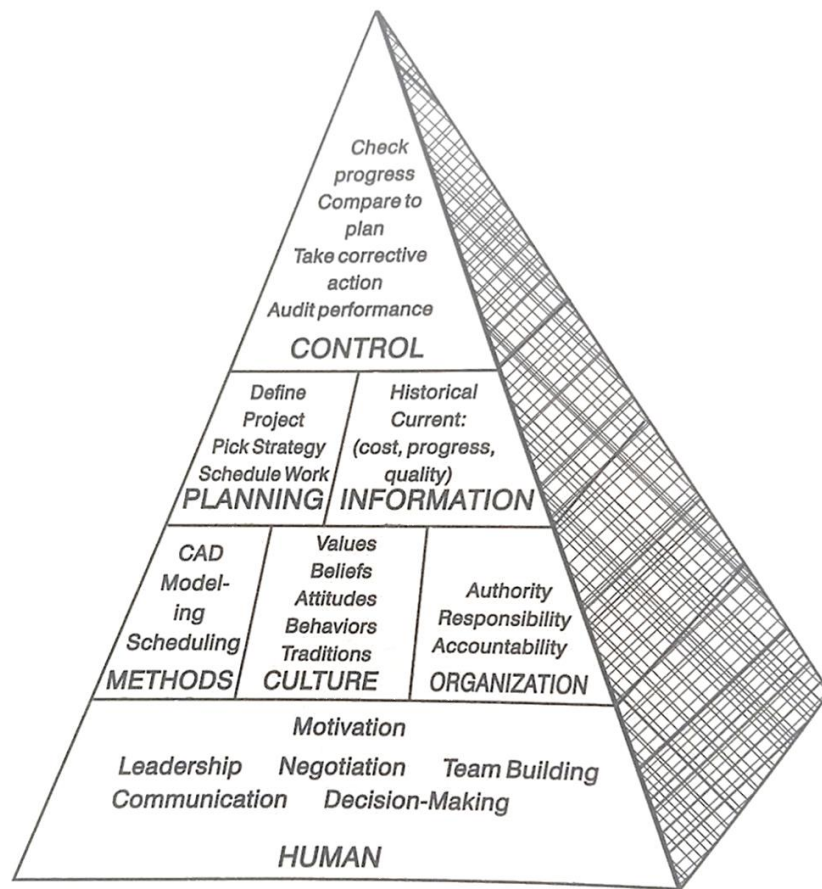
Esimiestyö on moniulotteista työtä, johon liittyy myös paljon vastuuta. Esimiehen tehtäviä ja tarkoituksia on muun muassa alaisten tukeminen ja vuorovaikutuksen kehittäminen, päätöksenteko ja ulkopuolisista suhteista vastaaminen, tuloksesta vastaaminen sekä suunniteltujen tavoitteiden selkeyttäminen alaisille (Jalava 2001, 20–21). Järvinen (2011, 26) on kirjoittanut, että esimies pääsee ja joutuu syventämään ihmiskäsityksiään työssään, sillä työ tuo eteen

ihmisten hyviä ja joskus myös synkkiä puolia. Nämä ominaisuudet paistavat ihmisestä helpommin esimiehelle tämän aseman takia. (Järvinen 2011, 26.)

Nykypäivänä johtaminen ei ole enää sitä, että esimies määrää ja alaiset tekevät työt käskettyä. Esimies johtaa ammattilaisten joukkoa, jossa kaikilla on oma osaamisalueensa, josta esimies itse ei välttämättä tiedä yhtä paljon kuin alainen. Koska esimiestyö perustuu muun muassa vuorovaikutukseen ja luottamukseen, on tunnemaailmallakin osansa. Esimiestyössä saatetaan tuntea alainen jopa henkilökohtaiselta puolelta, kuten kriisien, ongelmien tai murheiden osalta. Ihmiskäsitykset saattavat muuttua, joten niihin luottaminen ei Järvisen (2011, 27) mukaan kannata turhautumisen ja pettymyksen vaaran takia. (mts. 26–27.)

Vuorovaikutuksen ulottuvuudet ovat sen määrä sekä laatu. Laadullinen vuorovaikutus on molemmiin suuntaista. Itsessään vuorovaikutus on suurempi teema kuin viestintä, sillä siihen vaikuttavat viestinnässä saadut epäsuorat ja suorat odotukset, mielikuvat sekä kokemukset. Nissisen (2004) mukaan johtaminen perustuu vuorovaikutukseen. Näin ollen vuorovaikutuksen on oltava laadullista ja tarpeeksi runsasta, jotta alaisten kanssa voidaan luoda kontakti ja kasvattaa luottamusta. Luottamusta tarvitaan tilanteissa, jossa esimerkiksi esimies ei voi myydä tavoitteita alaisille niiden negatiivisen kuvan takia. (Nissinen 2004, 158–159.)

Lewis (2002, 12) on kuvannut kaavion, jossa pyramidiin on merkitty erilaisia taitoja, joita organisaatiossa tarvitaan. Kaaviosta on tehty kuvio 1, jossa pyramidissa alimmaisena on kohta vuorovaikutukselle, motivaatiolle, ryhmähengelle, päätöksenteolle, esimiestyölle sekä neuvotteluille. Alin kerros on pohja kokonaisuudelle, joka pieleen mennessä saa koko rakenteen sortumaan. Kaavio on suunniteltu erityisesti projektien johtamiseen, mutta hän kuvaa pohjakerroksen olevan perustana kaikelle esimiestyölle. Nämä kaikki kohdat ovat ihmisestä kiinni. (Lewis 2002, 12.)



Kuvio 1. Lewisin projektijohtamisen malli. (Lewis 2002, 12)

Kaavio 1 on otettu tutkimukseen osoittamaan vuorovaikutuksen tärkeyttä organisaatorakenteessa. Työssä tullaan keskittymään kaavion alimmaiseen osaan, sillä vuorovaikutukseen liittyy kaikki alimman osion rakentajat. Myöskään opinnäytetyötä ei voida laajentaa liikaa.

Jotta esimies koetaan oikeudenmukaiseksi, on hänen oltava läsnä, keskusteltava ja osoittaa kiinnostuneisuutta. Hänen on myös otettava vastaan ja annettava palautetta, huomioitava tiiminsä päätöksenteossa ja annettava vaikutusvaltaa alaisille sekä toimittava tasapuolisesti ammattimaisella otteella. (Kuusela 2013, 125).

4 Vuorovaikutus esimiestyössä

Tässä luvussa keskitytään vuorovaikutukseen, siihen mistä se koostuu ja mitä se merkitsee esimies-alaissuhteessa. Vuorovaikutus koostuu muun muassa vuorovaikutuksen viestintämuodoista, tasoista, rooleista, vastavuoroisuudesta, asenteista, tunteista, läsnäolosta sekä informaation ymmärtämisestä. Näihin aiheisiin keskitytään tässä luvussa ja ne on rajattu niiden tärkeyden takia opinnäytetyöhön. Palautteen antaminen on yksi tärkeimmistä vuorovaikutustilanteista luottamuksen kannalta, jolloin se on tehtävä huolella. Vuorovaikutus on osa sosiaalista pääomaa, eikä tässä työssä keskitytä muihin ulottuvuuksiin työn laajenemisen kannalta.

4.1 Vuorovaikutuksen viestintämuodot ja tasot

Sosiaalinen pääoma on yksi yrityksen pääoman käsitteistä. Muita käsitteitä ovat taloudellinen ja henkinen pääoma. Sosiaalisessa pääomassa on ulottuvuuksia, joista vain yksi on vuorovaikutus. Muita ulottuvuuksia ovat esimerkiksi verkostot, arvot, johtamisjärjestelmät sekä viestinnän kulku. Nämä ulottuvuudet vaikuttavat muun muassa organisaation arvon kasvuun, hyvinvointiin ja sosiaalisen pääoman kertymiseen. Vuorovaikutus on vahvasti sidoksissa muihin ulottuvuuksiin ja määrää muiden ulottuvuuksien toimivuudesta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 14–16, 24.)

Vuorovaikutus on vastavuoroista kommunikointia, jossa on vähintään kaksi osapuolta. Vaikutussuhteessa osapuolina voivat olla ihmiset tai tapahtumat. Vuorovaikutukseksi lasketaan sanallinen ja sanaton viestintä, jota ilman emme voi ymmärtää toisen ajatuksia ja tunteita. (Vuorovaikutus 2018.)

Johtamisessa kaiken ydin on toimivat suhteet muihin ihmisiin.

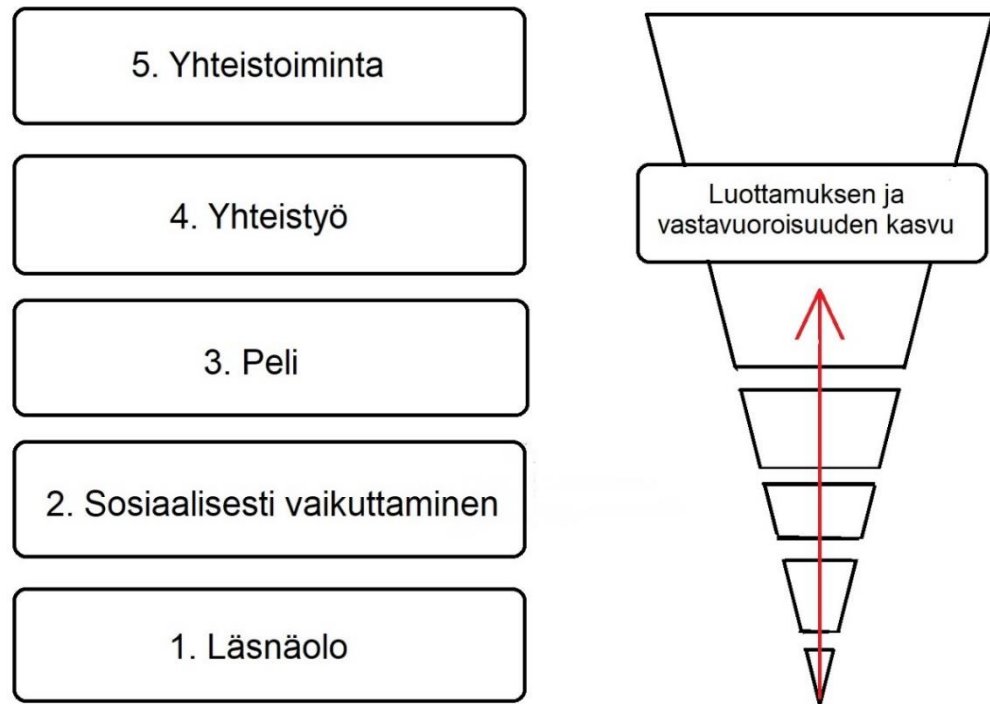
Vuorovaikutustilanteissa ihminen huomioi toisen puhe- ja elekieltä. (Kuusela 2013, 41.) Elekielessä eli sanattomassa viestinnässä keskiössä ovat huomiot kehon liikkeistä, pukeutumisesta, katsekontaktista, äänten painatuksesta ja vaihtelevista tunnetiloista (Kalliomaa & Kettunen 2010, 81). Myös viestintätieteiden laitoksen (Nonverbaalinen viestintä. n.d.) mukaan sanattomaan viestintään eli nonverbaaliseen viestintään kuuluvat kaikki muut

vuorovaikutustavat, paitsi puhekieli. Tällä viestinnän keinolla voidaan ilmaista hierarkiaeroja sekä tunteita. Nonverbaaliseen viestintään kuuluvat äänen vaihtelut, liikehdintä, välimatka, asennot sekä kinesiikka, joka tarkoittaa ilmeitä. Vastakkaisesti sanallista viestintää kutsutaan verbaaliseksi viestinnäksi. (Nonverbaalinen viestintä. n.d.) Verbaalisessa viestinnässä keskiössä ovat dialogit, joissa keskustellaan sekä kuunnellaan. Tämän vastakohta on monologi, joka on käytännössä yksinpuhumista. (Väisänen, Niemelä & Suua 2009, 11.)

Vuorovaikutuksella voidaan vaikuttaa ilmapiiriin, ihmisten vaikutusmahdollisuuksiin sekä ihmissuhteisiin. Nämä ovat puolestaan ongelmakohtia, jotka vaikuttavat epäonnistuessaan negatiivisesti työhyvinvointiin ja luottamukseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 11.)

Vuorovaikutus on yksi osa organisaation sosiaalista pääomaa (mts. 16). Vuorovaikutustaidot kuuluvat pinnallisimpiin taitoihin, jossa ihminen etsii itsestään asioita ja tulkitsee niitä ymmärtääkseen toisen sanomaa. Näin saadaan ymmärrys ja sanoma. (Isokorpi 2004, 33.) Sen lisäksi verkostot, suhteet, normien hyväksyminen sekä selkeys, yhteiset arvot ja informaation kulku ovat osa sosiaalista pääomaa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16).

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 68) ovat viitanneet Couchin (1986) tekemään kuvioon, jossa vuorovaikutuksella on tasoja. Asetamme tasot järjestykseen vuorovaikutuksen sekä luottamuksen mukaan. Tasoina ovat läsnäolo, sosiaalisesti vaikuttaminen, peli, yhteistyö sekä yhteistoiminta. Luottaminen ja vastavuoroisuus kasvavat, mitä korkeammalle tasolle työyhteisössä päästään. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 68.) Myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjoituksen Organisaation ja työyhteisön muutokset (n.d) mukaan Mönkkönen (2002) on todennut tasojen kuvaavan yhteistoiminnan luonnetta (Jyväskylän ammattikorkeakoulu. n.d). Kuviossa 2 esitellään vuorovaikutuksen tasot.



Kuvio 2. Vuorovaikutuksen tasot sosiaalisessa kanssakäymisessä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 68)

Läsnäolo on kuvion 2 mukaan läsnäolon ensimmäinen taso. Tällä tasolla vuorovaikutusta tapahtuu pakon edestä. On huomattavissa, että osapuolet saattavat vältellä toisiaan ja näin yhteistyön side on vaurioitunut. Näin ollen esimiehen ja ylemmän johdon on tultava tilanteeseen korjatakseen sen vauriot, koska osalliset eivät pääsääntöisesti kykene tähän keskenään. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 69.)

Sosiaalisesti vaikuttaminen kuvaa toisena tasona esimiehen roolin valtaa johtaa vuorovaikutustilannetta yksisuuntaisesti, jolloin alainen ottaa informaatiota vastaan. Tämä kertoo monesti esimiehen huonosta minä-kuvasta sekä epävarmuudesta. Kyseistä johtamista ei voida harjoittaa nykypäivänä sen toimimattomuuden takia, sillä alainen tuntee oman asemansa alhaiseksi ja mielipiteensä mitättömäksi. (mts. 70.)

Kolmantena tasona on Peli, jossa kyseessä on kilpailumainen suhde ihmisten välillä. Kilpailevalla tasolla kaikilla on sama päämäärä, mutta niitä ei välttämättä toteuteta yhdessä. Ongelmana on se, että tiimi ei toimi yhdessä, vaikka vastavuoroisuutta ja luottamusta alkaa näkyä. Tämä saattaa heikentää tulosta sekä organisaation toimintaa. (mts. 71.)

Yhteistyön tasolla koko tiimi on samalla ääriviivalla ja menossa samaan päämäärään. Tälle tasolle pääseminen on perusedellytys nykypäivän johtamisessa, joka vaatii paljon luottamusta. Mikäli luottamusta puuttuu toiselta osapuolelta, ei seuraavalle eli ylimmälle tasolle voida edetä. Ylin taso on yhteistointa, jossa kaikilla on tasavertainen tunne asemasta eikä luottamusta puutu. Tällöin jokainen kantaa oman vastuunsa ja toimii rehellisesti sekä informoi muita. (mts. 72–73.)

4.2 Vuorovaikutuksen roolit organisaatiossa

Jotta organisaatio olisi toimiva, tarvitsee siellä olla erilaisia vuorovaikutusrooleja. Silvennoinen (2004, 198) on viitannut Kantorin (2001) teoriaan, jossa vuorovaikutusroolit voidaan jakaa neljään osaan. Näitä ovat kannattaja, sivustaseuraaja, vastustaja sekä aloitteen tekijä. (Silvennoinen 2004, 198.) Roolit voivat olla aikaisemmin määrättyjä eli virallisia rooleja tai keskustelun aikana ilmenneitä epävirallisia rooleja (Roolit. n.d). Kokonaisuutena roolit toimivat niin, että joku ehdottaa asiaa, jonka jälkeen ihmiset joko puoltavat tai eivät puolla tätä itsestään riippuen. Ryhmässä on myös jäseniä, jotka seuraavat tilannetta ja ratkaisua ilman kannanottoa. Vuorovaikutustilanteessa osallistujat vaihtavat roolejaan, jolloin vaihdos tuo useampia ehdotuksia ja ratkaisuja synnyttäen uusia oivalluksia. Jos roolit jämähtävät paikoilleen eikä seuraajilta kysytä tai vastaan olevia oteta huomioon heidän totutun roolinsa takia, syntyy siitä tavanomaisia päätöksiä. Nämä päätökset eivät auta organisaatiota tai ryhmää eteenpäin. Roolit ovat myös yhteydessä normeihin sekä vastavuoroisesti toisinpäin. (Silvennoinen 2004, 198–199.)

Normit tarkoittavat ihmisten samankaltaista tai yhdenmukaista käyttäytymistä. Normeihin voimme lukea moraalitytävät, joina voivat toimia opetetut säännöt, kansantavat, kuten hyvät tavat, perinteinen oikeus, kuten rehellinen kauppa

sekä viimeisenä säädetyt lait. (Sosiologian peruskurssi. n.d.) Ryhmäkeskustelussa normit voidaan huomata esimerkiksi siitä, kuka puhuttelee ketäkin. Joitain normeja ei edes huomata, ennen kuin joku rikkoo niitä. (Normit. n.d.)

Vuorovaikutuksen pohjalta Graen ja Cashman ovat kehittäneet LMX-teorian, jota kutustaan myös nimellä esimies-alaissuhdeteoria. Teoriassa kumpikin vuorovaikutuksen osapuoli muokkaa vuorovaikutustilanteen kautta esimiestilannetta. Näin saadaan erilaisia rooleja vuorovaikutustilanteisiin ja vaihtoehtoja, miten esimies voi muokata vaihtosuhteiden muodostumista. Näin johtajuus pystyy kehittymään vuorovaikutuksen avulla. (The leader-member exchange theory. n.d)

Vastavuoroisuuden roolit

Vuorovaikutuksessa vastavuoroisuudella on suuri merkitys. Sen tarkoituksena ja päämääränä on tärkeän tiedon sekä tavoitteiden jakaminen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 67.) Vastavuoroisuuteen kuuluu Väisäsen, Niemelän ja Suuan (2009) mukaan kuuntelu ja toisen ajatuksien arvostaminen (Väisänen, Niemelä & Suua 2009, 19). Vuorovaikutusprosessiin kuuluvat niin havainnointi, kuuntelu, kysyminen, vastaaminen, miettiminen sekä kyseenalaistaminen. Näin saadaan edettyä paremmin verrattuna yksisuuntaisen vuorovaikutuksen tapaan. Vastavuoroisessa viestinnässä Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan esimiehellä on monta erilaista roolia, joihin hän milloinkin lukeutuu. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 67–68.)

Vastavuoroisuuden roolit kuviosta 3 voidaan huomata, että roolit ovat samat lukuun ottamatta motivoijan ja arvioijan roolia. Nämä erottavat esimiehen ja alaisen, sillä kumpikin voi olla vaan omassa roolissa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 68).

<u>Esimies</u>	<u>Alainen</u>
Viestijä ja sen vastaanottaja	Viestijä ja sen vastaanottaja
Palautteen antaja ja sen vastaanottaja	Palautteen antaja ja sen vastaanottaja
Kuuntelija sekä kyselijä	Kuuntelija sekä kyselijä
Ratkaisun rakentaja	Ratkaisun rakentaja
Ratkaisun esittäjä	Ratkaisun esittäjä
Kannustaja	Kannustaja
Motivoija	Johtajuuden arvioija

Kuvio 3. Vastavuoroisuuden roolit. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 67–68)

Positiointi

Positiointi ilmaisee osoittamaamme tapaa suhtautumiselle sekä sitä, mitä muilta odottaa oman käytöksensä perusteella. Esimies voi käyttää positiointissa erilaisia tunteita ja eleitä. Näitä ovat esimerkiksi äänen painatukset ja sävyerot, katsekontakti, eleet, tunteiden esilletuonti ja sanavalintojen kautta vaikutusmahdollisuuksien antaminen vastakkaiselle osapuolelle. Positiivinen ja kannustava positio kasvattaa ilmapiiriä ja tuloksia, mutta jos se koetaan negatiiviseksi, siitä seuraa turhautumista sekä luottamuksen heikentymistä. (Kuusela 2013, 44, 46.)

4.3 Asenteet

Informaation vastaanottamiseen vaikuttavat myös asenteet. Asenteet eivät ole välttämättä pitkävaikutteisia informaation vääristäjiä, mutta saattavat vaikuttaa aina hetkellisesti niiden kehittymisen mukaan. (Silvennoinen 2004, 98, 100.) Asenteisiin vaikuttavat muun muassa arvomaailmat, normit, suhtautumiset ja persoonat sekä niiden muutokset, tunteet, äänen sävyt sekä kärjistyksen. Asenteita voidaan kuitenkin yrittää muokata tunteisiin vetomamisella. Muita keinoja ovat palkitseminen, mielipiteisiin vaikuttaminen sekä ryhmäpaine. (Saarniaho 2005.)

Asennoituminen toiseen ihmiseen kannattaa havaita hyvissä ajoin ja keskittyä sen poistamiseen virheellisen tulkintojen takia. Näin ollen puhutaan itsereflektoinnista, jolloin keskitytään tunnistamaan omia asenteita ja toimintaamme. (Silvennoinen 2004, 98, 100.) Muita vääristäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi perfektionismi, kateus, puolueellisuus, liian korkealle tähtääväisyys tai tunneperäinen toiminta (mts. 101).

Tässä työssä asenteiden lisäksi käsitellään myös tunteita, sillä ne kytkeytyvät vahvasti kaikkeen sekä monesti painotetaan, ettei tunteita saa tuoda työpaikalle. Asenne sisältää tunteiden ulottuvuuden (Latvala 2014). Tunteet puolestaan vaikuttavat yleisesti ottaen aina vuorovaikutustilanteisiin, mutta ne voivat luoda väärää informaatiota liiallisesti huomioituna. Näin ollen tarvitaan tunneälykkyyttä sekä osaamista, jolloin voidaan tunnistaa ja oppia tuntemaan eri tunnetiloja sekä niiden muodostumista. Tunneäly on kuvattu kykynä havaita ja hallita tunteita niin itsensä kuin muidenkin kohdalla. Tunteet saattavat juontaa juurensa jopa lapsuuteen, jolloin se vaatii erityistä tunneosaamista. Näitä tunteita kutsutaan lapsuuden tunnemuistoiksi. Muutostilanteessa tunteiden huomioiminen on suurempaa, sillä jokaista on pyrittävä ymmärtämään ja tukemaan lukien heidän tunteita. Mikäli omia tunteita ei kuitenkaan kykene tunnistamaan, on silloin vaikeampaa lähteä tukemaan muita heidän tunteidensa kanssa. (Isokorpi 2004, 9–10, 19–23.) Kankaan (2017, 17) mukaan Rantanen (2013) on määritellyt, ettei tunnetta saa sotkea mielialaan. Mieliala on yleisesti ottaen tila, jossa koetaan tietty tunne toistamiseen. Tunne on puolestaan lyhytaikainen, nopeasti muodostuva ja äkkiä häviävä reaktio. (Kangas 2017, 17.)

4.4 Läsnäolon merkitys vuorovaikutuksessa

Läsnäolon käsitteenä voidaan puhua mindfulnessista, kun kyseessä on tietoisista ja keskittynyttä läsnäoloa (Kuusela 2013, 129). Jotta vuorovaikutuksesta saadaan toimiva, esimiehen on oltava läsnä ymmärtääkseen kuulemansa. Alaisten on myös helpompi tulla keskustelemaan läsnä olevan esimiehen kanssa. (Uuden esimiehen kasvupolku 2015.)

Esimiehen läsnäolo on oikeudenmukaista myös alaisia kohtaan, sillä vain sen avulla hän näkee, kuulee ja tiedostaa organisaatiossa tapahtuvat asiat (Kuusela 2013, 130). Läsnäolo on työyhteisössä tärkeää riippumatta siitä, puhutaanko työasioista vai henkilökohtaisesta elämästä. Paikalla olemisen sijaan myös psyykkisen olemuksen on oltava läsnä, jolloin ei esiintyisi esimerkiksi mobiililaitteiden käyttöä vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustilanteissa psyykkisen olemuksen lisäksi tietoista läsnäoloa tarvitaan tunnepuolella, jossa vuorovaikutuksessa on mukana myös oma persoonallisuus ja tunnetilat. (Dunderfelt 2016, 124–125.)

Kuunteleminen

Esimiehen on nähtävä ja tehtävä havaintoja omassa organisaatiossa alaisensa luona, jotta hänen tiimi voi kehittyä ja luottaa yhteiseen toimintaan (Kuusela 2013, 128.). Vuorovaikutustilanteissa pelkkä läsnäolo ja puhuminen eivät kuitenkaan riitä, sillä yksi taidoista on myös kuunteleminen. Puro (2010, 13) kehottaa esimiehiä ja johtajia vuorovaikutustilanteissa huomioimaan myös kuuntelemisen roolin ja opettelemaan sitä vähintään kolmella eri tasolla. Näitä tasoja ovat henkilökohtainen-, ryhmälähtöinen-, sekä organisaation kuuntelemisen taso. (Puro 2010, 13.) Henkilökohtaisen- ja ryhmälähtöisen kuuntelemisen tasoilla tulee kuunnella yksityiskohtia, ymmärtää puhujien roolit, tunnistaa kokonaisuuksia, aktivoida muita keskusteluun, erottaa argumentointi ja huolehtia tasapuolisuudesta. Organisaation kuuntelemisen tasolla tulee huomioida tasapuolisesti kaikkia, harjoittaa tasa-arvoisin periaattein kuulemansa tulkitsemista sekä ottaa vastaan eriäviä mielipiteitä. (Mts. 15, 17.)

Kuuntelemiselle voidaan määrittää kolme ulottuvuutta, jotka ovat alusta, ymmärrys sekä kaiken sen soveltaminen. Alustana toimii sanojen ja ilmaisujen merkityksen tunnistaminen. Kun merkitykset on tunnistettu, on ymmärrettävä kuulemansa ja osattava poimia sisällön päämäärät. Viimeisenä on sovellettava kuulemansa, jolloin tehdään analysointia ja johtopäätöksiä. Näiden pohjalta on myös osattava antaa palautetta. Kuuntelemalla vastaanotamme siis toisen informaation sisällön. (Puro, J-P. 2002, 20.) Näin syntyy myös väärinkäsityksiä, mikäli asiaa ei ole ilmaistu tarpeeksi selvästi. Koska kuullut asiat kulkevat persoonamme läpi, voi ymmärrys muuttua. Näissä tilanteissa tarvitaankin kykyä erotella omat- sekä toisen ymmärrykset.

Jos tätä taitoa ei osata tarpeeksi hyvin, voi ihmisestä tulla itsekeskeinen ja empatiakyvytön. Tästä seuraisi se, että sosiaaliset taidot kärsivät pahasti. (Isokorpi 2004, 35–36.) Ongelmatilanteiden tullessa ihminen saattaa persoonastaan riippuen myös sulkeutua, väistää tai yrittää siirtää omia vastuita muille (Kalliomaa & Kettunen 2010, 78).

4.5 Informaation virheellinen ymmärtäminen

Vuorovaikutuksessa tärkein päämäärä on saada informaatiota eteenpäin oikein ymmärrettynä. Tämä ei kuitenkaan aina onnistu, jolloin voi syntyä virheellistä ymmärtämistä. Esimies-alainen suhteessa on hyvä muistaa molemmin puolin se, etteivät työssä käytävät vuorovaikutustilanteiden sisällöt tai kohdatut konfliktit saa liittyä henkilökohtaiseen elämään. Joissain suhteissa ero työ- ja henkilökohtaisten asioiden välillä voi häilyä, joten tämä vaatii kummaltakin osapuolelta sisällön hahmottamista omaan kategoriaansa. (Jalava, U, 2001. 61.) Informaatiossa ja viestinnässä vaikuttaa myös se, kenelle viestimme. Yleisesti helpompaa on viestiä jo tuntemille henkilöille siksi, että he tuntevat ja tietävät helpommin informoivan ihmisen äänenpainatuksien sekä käytettävien sanojen mahdollisia merkityksiä. (Silvennoinen 2004, 92.)

Informaation saamisessa taustalla on kysymys tulkinnoista ja niiden tekemisestä. Informaatiota ja viestintää tulisi ajatella vastaanottajan näkökulmasta, koska emme voi olla varmoja, miten kuuntelija vastaanottaa informaation sisällön. (mts. 91.) Monesti informaation välittymisessä esimiehellä esiintyy virheitä, joita voivat olla ymmärtämättömyys, arveleva ymmärtäminen tai liian vakavasti asian huomioiminen. Ymmärtämättömyydessä on kyse siitä, ettei esimies ymmärrä alaisen vuorovaikutuksen sisältöä tarpeeksi hyvin, jolloin tulisi esittää tarkentavia kysymyksiä sisällön selviämiseksi. Tästä voi seurata arvelevaa ymmärtämistä, joka on monesti virheellisesti ymmärrettyä, sillä siihen voivat vaikuttaa myös alitajunnassa omat mielikuvat sekä tunteet. Arvelevaa ymmärtämistä voi esiintyä myös ilman ymmärtämättömyyttä, mutta sitä ei kannata vastaanottaa liian vakavasti, vaan pyrkiä tarkentamaan oikean kuvan saamiseksi. (Jalava 2001, 61.)

Alainen voi saada myös saman lailla väärinymmärrettyä informaatiota. Erona liian vakavasti otettavaan informaatioon on kuitenkin se, että alainen saattaa haluta sisällön oikein ymmärrettyään vaikuttaa ja osallistua organisaation asioiden päätöksentekoon. Näin ollen, mitä enemmän vuorovaikutustilanteita käydään, sen vähemmän virheellistä informaatiota välittyy eteenpäin. Joissain tilanteissa voidaan yrittää arvata, mitä toinen sisällöllään tarkoittaa, muttei se kerro, että tilanne olisi hallinnassa vaikka ratkaisu löytyisi. Huonossa tapauksessa vuorovaikutustilanne kääntyy niin, että tilanteessa olevat eivät ole täysin tasavertaisia, vaan esimies tekee päätökset asemansa takia ja alainen ei tunne oloaan tasa-arvoiseksi. Tästä voi seurata yhteistyövastaisuutta loukkaantuneisuuden ja sitoutumattomuuden takia. (mts. 62.) Kalliomaa ja Kettunen (2010, 78) ovat viitanneet de Bonon kehittämään malliin, jossa pyritään ratkaisemaan ongelmatilanteita luovalla tekniikalla. Kyseisessä luovassa ajattelussa lähdetään tutkimaan ja kuuntelemaan tietoa ja resursseja, jonka jälkeen osapuolet kertovat omat tunteensa ja ajatuksensa tarkentaen ongelma-kohtia. Näin hiertävät asiat käydään avoimesti läpi ja pyritään innovoimaan uusia, jokaiselle osapuolelle sopivia ratkaisuja. Ratkaisuja voidaan soveltaa tai ottaa yhteisesti päätetty idea käyttöön. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 78–79.)

4.6 Palautteen merkitys

Palaute voidaan määritellä niin, että se kertoo tietoa ihmisille heidän toimintansa menestymisestä. Se antaa suunnan muutokselle ja oppimiselle, jonka avulla ihminen voi kehittyä ja kehittää itseään sekä toimintaansa. (Lehtinen 2013.) Palaute on myös nykypäivänä kaikkien organisaation työntekijöiden oikeus (Pentikäinen 2014, 128). Esimieheltä halutaan ja odotetaan palautetta. Palautteella saadaan kannustettua, motivoitua ja ohjattua ihmisiä sekä korjattua tehtyjä virheitä. Väärin ymmärrettynä se voi kuitenkin lannistaa ja alentaa työntekijää organisaatiossa hänen omissa ajatuksissa. (Järvinen, P. 2011, 128.)

Palautetta antaessa on mietittävä tarkkaan, millaista palautetta annetaan ja miksi. Jotta palaute ei ole henkilökohtaista, on palautteen vastaanottaja ja hänen toiminta pidettävä erillään. Palautetta on myös hyvä pyytää niin alaisen kuin esimiehenkin näkökulmasta. Sen on aina tarkoitus ohjeistaa jatkoa ja

edistää toimintaa. Palautetta annetaan tietyn tilanteen johdosta havaintojen kautta. (Kuusela 2013, 86–88.) Palautteen antamiseen sekä vastaanottamiseen vaikuttavat myös itseluottamus ja tunneäly taidot. Palautetta annettaessa positiivisen palautteen vastaanottaminen on monesti helpompaa, kuin kriittisen palautteen. Puolestaan kriittisen palautteen antaminen on monesti helpompaa kuin positiivisen palautteen antaminen olettamuksien ja itsestäänselvyyksien takia. (Lehtinen 2013.).

Alaiset haluavat pääsääntöisesti aina palautetta, vaikka sitä olisikin jo tarjolla. Varsinkin uusille työntekijöille heidän epävarmuutensa nostattaa palautteenannon tärkeyttä. Jalava (2001) on kirjoittanut peukalosäännöksi uudesta työntekijästä sen, että sitä tyytyväisempi hän on uraansa mitä enemmän hän pyytää ja etsii informaatiota. (Jalava 2001, 100–101.) Hakala (2017) on viitannut executive mentor Mannerin (n.d.) kertoneen tutkimustuloksista, että maksimissaan vain viisi prosenttia ihmisistä kykenisi kehittymään negatiivisen palautteen myötä. Syyksi voidaan hyvinkin ajatella motivaation heikentymisen, sillä palaute otetaan henkilökohtaisesti. Näin esimiehen on hyvä tuntea alainen ja hänen käyttäytymisensä, jotta palautteesta pystyttäisiin kehittymään. Palautetta kannattaa antaa positiivisuuden kautta, mutta silti aina rehellisesti luottamuksen säilyttämisen takia. (Hakala 2017.)

Vuorovaikutuksellisen palautteen avulla palautteen antaja- että vastaanottaja tuntevat paremmin toistensa eri ulottuvuudet luotettavuudessa. Ulottuvuuksia ovat esimerkiksi motivaatiot ja taidot. Mitä enemmän palautteen antaja ja sen vastaanottaja luottavat toisiinsa, sitä helpompi on antaa ja vastaanottaa palautetta. Pentikäinen (2014) on viitannut sosiaalipsykologien kertomaan malliin palautteesta, jossa on kaksi eri tapaa antaa sitä. Ensimmäinen on informatiivinen eli rakentava ja edistävä palaute. Vastapuoli on puolestaan kontrolloiva palaute, joka vaikuttaa negatiivisesti itsetuntoon ja työmotivaatioon. Kontrolloiva palaute ei kuulu nykypäivänä olevaan palautteen antamisen tyyliin. (Pentikäinen 2014, 128.)

Alaiselle annettavan palautteen lisäksi myös esimiehen on pyydettävä palautetta. Esimiehen on kuultava palautetta päätöksistä, joita hän on tehnyt ja

kuinka hän toimii. Päätöksiä voidaan tehdä esimerkiksi järkeilemällä tai intuition kautta. Kun päätöksestä saadaan palautetta ja tuloksia, voidaan luottaa omaan intuition tai rationaaliseen toimintaan. Parhaimpia tuloksia on kuitenkin saatu monesti yhdistämällä rationaalisiin tuloksiin omat intuitiot. Näiden palautteiden perusteella myös itsetuntemusta voidaan kehittää. Tämä vaatii palautteen pyytämistä, sen vastaanottamista ja sen huomioimista, ettei esimies sokeudu omille heikoille alueilleen. Mikäli sokeutuminen tapahtuu, estää se oman ja pahimmillaan koko organisaation kehittymisen. Sokeutuneet johtajat voivat muuttua epäonnistuneiksi johtajiksi, jolloin he eivät tunnista virheitään ja heikkouksiaan. Näin he saattavat keksiä tekosyitä, vähättelevät tosiasioita tai selittelevät omia virheitä ilman, että oppisivat niistä. Se johtaa jatkuvan kierteseen ja huonoon itsetuntemukseen, jolloin myös alaiset alkavat käyttäytyä samalla tavalla. Tämän takia esimiehen on myös pyydettävä ja saatava palautetta sekä otettava se vastaan kehittyäkseen. (Lehtinen 2013.)

Toivanen (2012) on kirjoittanut ohjeet, joiden avulla kriittistä palautetta kannattaa antaa. Ohjeissa kerrotaan, että palautetta on annettava aina asian omaiselle kahden kesken, sillä asia ei kuulu muille. (Toivanen 2012.) Palautteen antaminen muiden nähden voi tuntua rangaistukselta. Samalla se näyttää muille, että epäonnistuessaan hekin saavat rangaistuksena huonoa palautetta julkisesti. (Pentikäinen 2014, 129.) Palautetta annettaessa se on tehtävä mahdollisimman pian oikean hetken sattuessa eikä asianomaisen toimintaa saa verrata muihin. Tilanteessa ei tarvitse toistaa itseään, palautetta on annettava vain yhdestä asiasta kerrallaan ja sen on oltava asia, johon vastaanottaja voi itse vaikuttaa. Palautteen antamisesta ei varoiteta etukäteen, oikeutettua palautetta ei pyydetä anteeksi eikä palautteen antamisen hetkellä tilanteessa käytetä sarkasmia tai ironiaa. Motiiveja tai sanoja ”aina” ja ”ei koskaan” ei kannata myöskään tuoda keskusteluun mukaan. Lopuksi on hyvä myös kiittää, jos se on tilanteessa mahdollista. Esimerkiksi niin, että kiitetään muusta esimerkiksi ja hyvästä työstä. (Toivanen 2012.)

Kriittistä palautetta vastaanottaessa ei pidä puolustella oikeutettua palautetta, koska silloin palautetta ei oteta vastaan ja oppimista ei tapahdu. Kun Kriittistä palautetta otetaan vastaan, tulisi osoittaa kuuntelevansa, otettava katsekon-

takti ja pysyttävä asiassa. Tilanteessa ei saa myöskään masentua, etsiä virheitä palautteen antajasta, vääristellä palautetta tai väittää sitä epäoikeudenmukaiseksi, mikäli palaute on ansaittua. (Mts. Kriittistä palautetta vastaanottaessasi.)

5 Luottamus

5.1 Luottamus vuorovaikutuksessa

Luottamuksen taustalla on sopimus, joka voi olla joko psykologinen tai juridinen. Psykologisella tarkoitetaan suullisia tai äänettömästi tehtyjä hiljaisia sopimuksia odotusten mukaan, joista kaikki hyötyvät. Pohjana luottamukselle voidaan pitää avoimuutta ja rehellisyyttä, jotta jokainen tietää miksi ja miten suhdetta rakennetaan ja miten se voi muuttua. Kun jokainen osapuoli pitää luvasta kiinni ja antaa oman panoksensa, arvostus ja kunnioitus syntyy ihmisten välille. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 32–33.)

Luottamusta rakentavat Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 46) mukaan muun muassa vastavuoroisuus, avoin vuorovaikutus, palaute, kunnioitus ja yhteinen tavoite. Negatiivisesti luottamukseen vaikuttaa, mikäli esimerkiksi kommunikointi tapahtuu vain ylhäältä alas, sitoutuminen on pakkoasia, tietoa ei jaeta alaisille tai palaute on kritiikkiä. Näin ollen muun muassa viestinnän on toimittava, palautetta annettava kehittävästi, tavoitteet tehtävä yhdessä, toisia on arvostettava sekä alaisiin on luotettava antaen heille vapautta ja vaikutusvaltaa. (mts. 46.)

Lahdes ja Ryytänen (2015, 138) ovat kirjoittaneet kirjan pohjautuen eri organisaatioien haastatteluihin. Yhden haastattelun pohjalta johtamisen professori Taina Savolainen on kertonut Lahdekselle ja Ryytäselä (2015, 138) luottamuksesta niin, että sitä rakennetaan vuorovaikutuksen ja ajan yhteisvaikutuksesta. Luottamus määritellään niin, että se on haluttua riippuvaisuutta toisen toimintaa kohtaan. Luottamuksen avulla voidaan hyödyntää alaisen tai esimie-

hen ammattitaitoa täydellä potentiaalilla. Näin siis voimme vahvistaa luottamuksen avulla kilpailukykyä, henkilöstövoimavaroja sekä organisaation elinvoimaa. Luottamus on vastavuoroista ja avointa kanssakäyntiä ihmisten kesken. Mikäli luottamusta ei ole, vaikuttaa se negatiivisesti esimerkiksi tuloksiin, kehittämiseen, ihmisten väliseen kommunikaatioon, motivaatioon sekä innovatiivisuuteen. Sitä aletaan rakentamaan jo perehdyttämishetkellä, joka voi monesti mennä esimieheltä ohitse. Informaation väärinymmärrys vaikuttaa myös luottamukseen. (Lahdes & Ryytänen 2015, 138–142.)

Viestinnällä on keskeinen asema luottamusta rakennettaessa. Luottaminen on omien tunteiden esiin tuomista. Jos luotettava ei olekaan luottamuksen arvoisen, voi ihminen pettyä näyttämiensä tunteiden takia. Luottamus on siis tunnetila, jota varten ihmisen on oltava rohkea. Sitä rakentaessa arvojen ja asenteiden on oltava samansuuntaisia, sillä ne ovat vuorovaikutussuhteessa tunteisiin ja mielialoihin. Tunteet ja mielialat kertovat puolestaan luottamuksen laadusta. Tunteiden ja mielialojen sekoittuminen tapahtuu helposti, josta voi seurata luottamuksen kasvua tai puutteita, sillä tunteet ja mielialat eivät ole sama asia. (Pentikäinen 2014, 16-17, 214.)

Luottamusta tarvitaan toisen kuuntelemisessa, sillä ilman luottamusta ei uskota puhujan informaation tarkoituksen olevan hyvä. Suhde toimii myös toisinpäin, sillä puhujan on luotettava kuuntelijan kykyyn kuunnella asiat hyvin tarkoitukseen. (Puro 2010, 58.) Luottamus syntyy organisaation vuorovaikutuksen pohjalta luoden sille myös vastavuoroisesti ytimen. Luottamus voidaan jakaa itseluottamukseen, ihmisten väliseen luottamukseen sekä organisaatioon tai instituutioon kohdistuvaan luottamukseen. Näiden yhdistelmää voidaan pitää luottamusrakenteena. Luottamus on siis osa sosiaalista pääomaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26–27.)

Sosiaalisessa pääomassa esimerkiksi ihmisten väliseen luottamukseen voidaan vaikuttaa organisaation rakenteiden, prosessien, kulttuurin sekä johtamisjärjestelmän avulla. Näiden vaikutuksen myötä, organisaatio voidaan nähdä asiakkaiden silmissä luottamuksellisena, joka luo organisaatiolle menestystä. (mts. 28.) Luottamuksen ansiosta organisaatiossa ihmisten välillä jaetaan tietoa, kommunikoidaan paremmin, tunnetaan yhteenkuuluvuutta ja

tehdään paremmalla menestyksellä tiimityötä. Luottamus kasvattaa myös tyytyväisyyttä, tyytyväisyyttä esimiestä kohtaan sekä heijastaa tyytyväisyyttä yksityiselämän puolelle. (Pentikäinen 2014, 18–19.)

Luottamuksen pohjalta voimme kohtelussamme osoittaa arvostusta vuorovaikutustilanteissa. Luottamusta voidaan pitää perustana työyhteisön suhteiden säilymiselle, jolloin luottamus on myös organisaation yhteistyön edellytys. Luottamus organisaation esimiehiltä kohdistuen alaisiin luo motivaatiota ja kasvattaa omaa arvoa. Näin alainen tuntee itsensä tärkeäksi, häneen voi luottaa ja häntä arvostetaan. Kun toiseen saadaan luottamuksellinen yhteys ja usko niin pystymme olemaan myös avoimempia. Esimiehelle on helpompi kertoa avoimemmin asioista sekä toisinpäin kun luottamus on pohjalla. Mitä avoimempia olemme, sitä enemmän luotamme. (Kuusela 2013, 64–66.) Avoimuus luetaan myös yhdeksi ulottuvuudeksi uskottavuudelle. (Pentikäinen 2014, 52.)

5.2 Luottamuksen puute

Heikkinen (2016, 55) on tutkinut opinnäytetyössään luottamuspuolan syitä ja seurauksia. Tutkimustuloksista on käynyt ilmi, että luottamuspuolan syitä ovat olleet muun muassa valehtelu, lupauksien rikkominen, epäoikeudenmukaisuus, palautteen antamattomuus sekä epäasiallisuus ja yhteistyökyvyttömyys. Tutkitussa organisaatiossa esimieheen kohdistunutta luottamusta heikensi myös yksipuolinen joustaminen ja ammattitaidottomuus johtamistavassa. (Heikkinen, K.-L. 2016.) Ristiriitojen syntyminen puutteellisen vuorovaikutuksen takia on myös luottamusta laskeva tekijä (Kalliomaa & Kettunen 2010, 146).

Luottamuksen menettämisen taustalla voi olla harkintakyvyn heittäminen tai menetys, jommankumman osapuolen tekemä virhe tai tahallinen luottamuksen rikkominen. Useasti nämä tilanteet johtuvat epäonnistuneesta tai tahattomasta toiminnasta, johon voidaan lukea vuorovaikutuksen väärin ymmärrykset. Luottamusta voidaan yrittää rakentaa vasta sitten, kun virheen tekijä tai tekijät ovat osanneet pyytää anteeksi. Mikäli luottamus on rikottu syvällisesti, ei sitä voida mahdollisesti edes korjata. (Pentikäinen 2014, 369, 371.)

Epäluottamus ruokkii itseään omalla prosessillaan. Näin epäluottamuksen pohjalta ihmiset muun muassa sulkeutuva, alkavat vartioida omaa reviiriään ja yhteinen tavoite vaihtuu oman edun tavoitteluun. Seuraavaksi ristiriidat ja konfliktit lisääntyvät. Kun tavoite ei ole enää yhteinen, vuorovaikutuksen taso laskee sosiaalisen vaikuttamisen ja pelisuhteen tason välille. Ihmiset kilpailevat keskenään ja sitoutuminen organisaatiota kohtaan laskee. Yleinen työhyvinvointi on heikko ja ihmiset kokevat työuupumusta. Myös johto saa herkemmin kritiikkiä ja syytöksiä. (Mäkipeska & Niemelä, 47–48.)

6 Teoreettinen viitekehys

Vuorovaikutus on työyhteisön perusta, joka on osa sosiaalista pääomaa. Se on molemminpuolista ja siitä syntyy luottamusta. Vuorovaikutuksessa tärkein päämäärä on saada informaatiota eteenpäin oikein ymmärrettynä. Tämä ei kuitenkaan aina onnistu, jolloin voi syntyä virheellistä ymmärtämistä, mikä heikentää luottamusta. Ilman vuorovaikutusta ei kuitenkaan esimies-alaissuhde toimi. (Jalava 2001, 60.) Myös mieli ja psyykkinen läsnäolo vuorovaikutustilanteissa on työyhteisössä tärkeää riippumatta siitä, puhutaanko työasioista vai henkilökohtaisesta elämästä. Näin kunnioitetaan viestijää ja keskitytään itse tilanteeseen. (Dunderfelt 2016, 124–125)

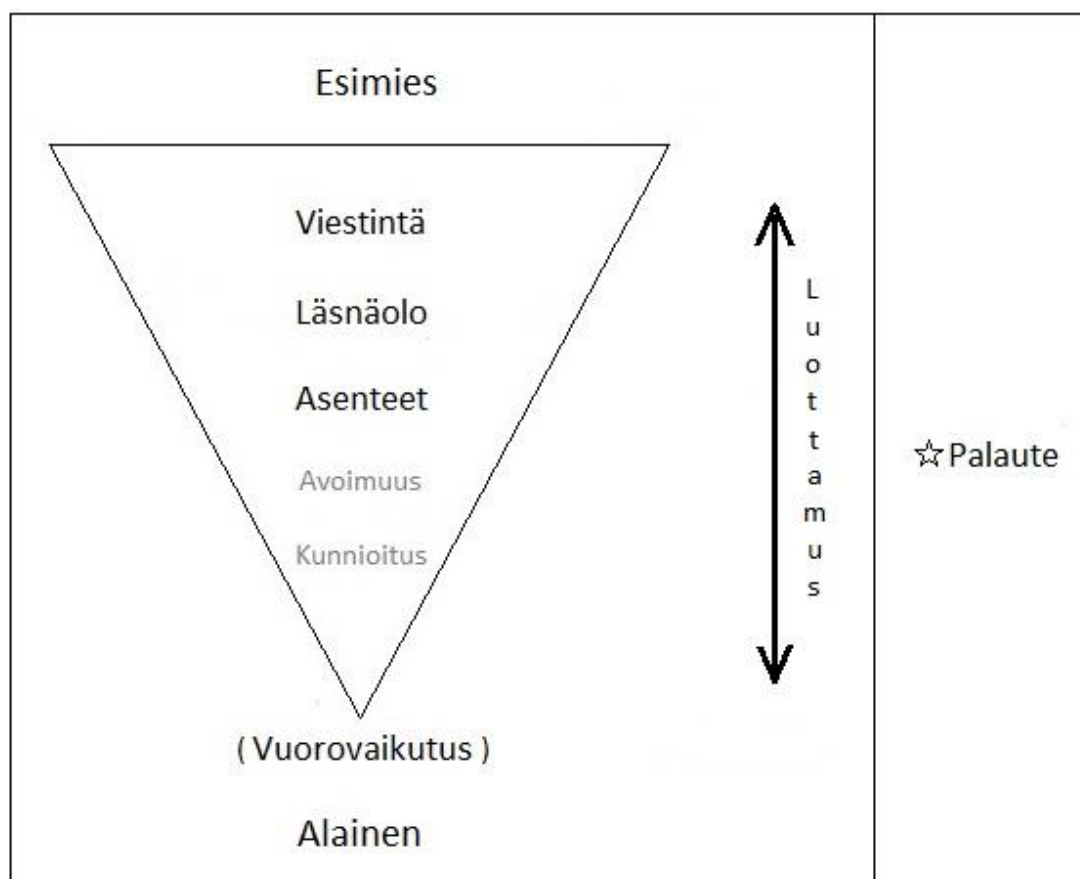
Mitä enemmän vuorovaikutusta on, oppivat osapuolet toisen tunnekkäyttäytymisestä sekä sanattomasta viestinnästä. Vuorovaikutuksella voidaan osoittaa joko työn ulkopuolista tai työhön liittyvää sosiaalista kanssakäymistä. Joissain suhteissa ero työ- ja henkilökohtaisten asioiden välillä voi häilyä, joten tämä vaatii kummaltakin osapuolelta sisällön hahmottamista. (Jalava 2001, 60–61.)

Informaation vastaanottamiseen vaikuttavat myös asenteet, jotka saattavat vaikuttaa aina hetkellisesti niiden kehittymisen mukaan. (Silvennoinen 2004, 98). Asenteisiin vaikuttavat muun muassa arvomaailmat, normit, suhtautumiset ja persoonat sekä niiden muutokset, tunteet, äänen sävyt sekä kärjistyksiset. Asenteita voidaan kuitenkin yrittää muokata tunteisiin vetomamisella pal-kitsemisella, mielipiteisiin vaikuttamisella sekä ryhmäpaineella. (Saarniaho 2005.)

Yksi tärkeistä vuorovaikutustilanteista on palautteen antaminen. Positiivisen palautteen antamisella voidaan kasvattaa arvostusta sekä luottamusta. (Kuusela 2013, 87) Palautteella saadaan kannustettua, motivoitua ja ohjattua ihmisiä sekä korjattua tehtyjä virheitä. Väärin ymmärrettynä se voi kuitenkin lannistaa ja alentaa työntekijää organisaatiohierarkiassa hänen omissa ajatuksissa. (Järvinen, P. 2011, 128.) Jotta palaute ei ole henkilökohtaista, on palautteen vastaanottaja ja hänen toiminta pidettävä erillään. Palautetta on hyvä antaa molemmiin puolin kehittymisen mahdollistamiseksi. Sen on aina tarkoitus ohjeistaa jatkoa ja edistää toimintaa. (Kuusela 2013, 86–88.)

Jos luottamus rikotaan, vaikuttaa se pahimmillaan nousevasti organisaation kustannuksiin mutta laskevasti toimintanopeuteen. Tämä johtuu siitä, että yksittäiset henkilöt eivät motivoitu, he tavoittelevat omaa etua ja kääntyvät joko toisia tai esimiestä vastaan eivätkä kommunikoi kunnolla. (Bingham 2017.) Kun luottamus menetetään, ihmiset muun muassa sulkeutuva, alkavat vartioida omaa reviiriään, yhteinen tavoite vaihtuu oman edun tavoitteluun ja sitoutuminen organisaatioon heikkenee. Näin työhyvinvointi laskee ja kriittinen palaute kasvaa. (Mäkipeska & Niemelä, 47–48.) Näin ollen esimies-alaissuhde tarvitsee vuorovaikutusta kehittyäkseen ja kasvattaakseen luottamusta (Jalava 2001, 60).

Teoreettinen viitekehys on rajattu kuvion 4 mukaan kertomaan vuorovaikutuksen, viestinnän sanallisen ja sanattoman muodon, läsnäolon ja tunteiden vaikutusta ihmistenväliseen luottamukseen esimies-alaissuhteessa.



Kuvio 4. Vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhde

Vuorovaikutuksen, viestinnän, asenteiden ja läsnäolon lisäksi kuviossa 4 on otettu huomioon palautteen antaminen sekä virheellinen ymmärtäminen niiden tärkeyden takia luottamusta luodessa. Itse vuorovaikutustilanteessa viestintätavan, läsnäolon ja tunteiden mukaan saamme synnytettyä luottamusta, kun taas luottamuksen avulla olemme avoimempia ja kasvatamme kunnioitusta toista kohtaan. Vuorovaikutuksessa myös avoimuudella ja arvostuksella on siis osansa, mutta näitä aiheita ei käsitellä tutkimuksessa luottamuksen syntymisen näkökulman takia.

Tutkimuksen aihealue on esimiestyö ja siinä syntyvän esimies-alaissuhteen vuorovaikutus ja siitä rakennetun luottamuksen tärkeys. Aiheesta on kirjoitettu paljon, mutta silti kunnollista vuorovaikutusta ja luottamusta ei kaikissa organisaatioissa ole tarpeeksi. Opinnäytetyön tavoite on selvittää kvalitatiivisen tutki-

muksen kautta vuorovaikutuksen tärkeyttä, luottamuksen vaikutusta sekä niiden puuttumisen vaikutuksia organisaatiossa ihmisten välille. Kvantitatiivisen tutkimuksen kautta on tavoitteena selvittää esimiesten alaisten näkökulmasta vuorovaikutustilanteiden ja esimiehen läsnäolon riittävyttä sekä luottamussuhdetta.

7 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksissa huomioidaan kaikille esimiehille sekä organisaation johtajalle tehdyn yksilöhaastattelun tulokset. Toisena osana huomioidaan myös alaisille tehty kysely, johon vastasi yhteensä 21 alaista. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa huomioitavia alaisia olisi organisaatiossa noin 60–70 henkilöä. Näin ollen vastausprosentti on ollut noin 30-35%.

Haastattelut on toteutettu touko–kesäkuun vaihteessa 2018 ja kysely alaisille on puolestaan ollut kesäkuussa 2018. Tutkimustulokset on jaettu neljään osaan: Vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhteeseen, vuorovaikutuksen ja luottamuksen vaikutukseen esimies-alaissuhteessa, palautteeseen sekä luottamukseen ja epäluottamukseen.

7.1 Vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhde

Organisaation johtaja antaa ymmärtää, että vuorovaikutus on kaiken pohja, jonka avulla voidaan lähteä rakentamaan ja syventämään luottamusta alaisten kanssa. Ilman tätä pohjaa, ei voida rakentaa kunnollista yhteyttä ihmisten välille. Esimies A kertoo, että esimies-alaissuhde muodostuu muun muassa luottamuksesta mutta vuorovaikutus on hänen mielestä kaiken lähtökohta.

Esimies B:n mielestä esimies-alaissuhde perustuu luottamukseen, jonka ohessa on vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksella voidaan syventää luottamusta. Hän kertoi, että lähtökohtana on luottamus palkatessa ihmistä töihin. Toisaalta vuorovaikutustilannehan syntyy haastatteluvaiheessa, jonka jälkeen palkkaaminen yleensä tapahtuu.

Esimies C kertoo pitävänsä tärkeämpänä luottamusta ja rehellisyyttä kuin työkokemustaitoja. Nämä tuovat hänen mielestään aidon ilmapiirin ja yhteistyökyvyn ihmisten välille. Tekemisessä korostuvat esimiehen tieto ja taito, mutta yhteistyö- ja kommunikointitaidot on oltava taustalla tukena koko ajan. Näin rakennetaan myös tärkeää luottamussuhdetta. Näin ollen vuorovaikutus on tärkeää, eikä sitä voi olla liikaa.

7.2 Vuorovaikutuksen ja luottamuksen vaikutus esimies-alaissuhteeseen

Organisaation johtaja pitää vuorovaikutusta tärkeimpänä asiana esimiestyössä. Johtajan mukaan esimies-alaissuhde muodostuu organisaatorakenteesta ja tavoitteista, joiden pohjalla toimii teoreettisesti jonkinlainen hierarkia. Todella hyvässä suhteessa on myös luottamusta, mutta tämä vaatii jo suhteellakin enemmän.

Vuorovaikutuksessa tärkeää on verbaalinen viestintä ihmisten välillä. Näin saadaan tavoitteet avattua sekä aidot tahtotilat ihmisten välille synnytettyä. (Organisaation johtaja 2018.)

Epäviralliset palaverit ja kahvittelut ovat myös yhtä tärkeitä työssä kuin ennalta sovitut tapaamisetkin. Ne voivat aina johtaa johonkin, jota ei edes osannut aiemmin ajatella. Internetin myötä esimerkiksi Skype-palaverit ovat helpottaneet palavereiden kanssa, mutta se ei korvaa ainakaan vielä aitoa kontaktia ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksen ja läsnäolon määrä hänen ja alaisten välillä vaihtelee. Joskus sitä on tarpeeksi ja joskus ei, mutta kuitenkin, se on likipitään päivittäistä.

Väärinymmärryksiä tapahtuu yleensä sähköpostitse, sillä jokainen tulkitsee tekstiä omalla tavalla. (Organisaation johtaja, 2018.)

Kuitenkin johtajan mukaan yleisesti ottaen on harvinaista, että väärinymmärryksiä sattuu. Mikäli väärinymmärrys kuitenkin tapahtuu, selvitetään asia kysymällä. Ihmisillä on aina asenteita, mutta niiden on oltava oikeita. Ne vaikuttavat myös tapaamme viestiä ja suhtautua, mutta kun toisen oppii tuntemaan ja omaa tunneälyä, niin on toista myös helpompi lukea ja tietää toisen suhtautumistavan.

Organisaation johtaja on saanut palautetta, jossa on esimerkiksi puhuttu vähäisestä läsnäolosta toisen yksikön johdon takia. Hän ei ihmisenä kaipaa erityisesti positiivista palautetta, vaan huomaa ennemminkin ilmapiiristä sen, onko kaikki hyvin vai ei. Palautteelle on kuitenkin aina joku syy, eikä yllättävää palautteita ole oikeastaan tullut. Palautteesta on myös aina muistettava kiittää.

Esimiehen A mukaan esimies-alaissuhde muodostuu luottamuksesta sekä siitä, että jokainen ymmärtää olevansa töissä, mitä hän tekee ja mikä on työnkuva. Esimies määrittää myös menosuunnan ja pelimerkit sekä säännöt, joita työntekijä sitoutuu noudattamaan.

Et voi luoda luottamusta, jos ei ole vuorovaikutusta, eikä vuorovaikutusta synny ilman luottamusta. (Esimies A, 2018)

Esimiehen rooli on olla ohjaaja sekä tuki, jonka avulla yhdessä saavutetaan tuloksia. Vuorovaikutus on hänen mielestä kaiken lähtökohta. Omalla esimerkillä, aktiivisella toimimisella sekä yhdessä tekemisellä edetään pitkälle ja sitä pohjustaa hyvä vuorovaikutus. Se vaikuttaa niin asiakasrajapinnassa kuin esimies-alaissuhteessakin.

Esimies A kokee vastavuoroisten vuorovaikutustilanteiden olevan jokapäiväisiä alaistensa kanssa. Tilanteita tulee koko ajan ja joskus ne kestävät kotiin asti puhelimen välityksellä. Hän kokee, että se on välitöntä oman tiiminsä kanssa ja sen lisäksi myös suunnitellut palaverit lisäävät vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on osa arkea. Hän myöntää, että on hetkiä jolloin vuorovaikutusta ja läsnäoloa voi olla enemmänkin. Mikäli alaiset tulevat pyytämään aikaa, niin se löydetään. Vuorovaikutuksen ja läsnäolon määrään vaikuttavat palaverit, sairauspoissaolot sekä kiire kentällä. Ne ovat tilanteita, jossa ei aina välttämättä synny syvällisempää vuorovaikutusta itse alaisten kanssa.

Vuorovaikutustilanteissa esimies A:n mukaan on aina vaara, että toinen tulkitsee kuulemansa väärin. Hänen mielestä tilanteita ei kuitenkaan tule usein, mutta tasaisesti. Niiltä ei voida aina välttyä eikä sitä asiaa saa pelätä, vaan asia on otettava mahdollisimman pian esille ja pyydettyvä anteeksi. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että asia on ymmärretty oikein ja että se on esitetty oikeaan sävyyn. On myös yksilöitä, joihin asia kohdistuu, jolloin asia ei

koske koko tiimiä. Joskus joutuu myös muistamaan sen, että työasiat ovat työasioita eivätkä henkilökohtaisuuksia. Töissä ollessa on myös muistettava se, että kun ollaan töissä, ei silloin henkilökohtaiset asenteet saa haitata työnte-koa.

Vanha hierarkiaportaikko on jäänyt taakse esimies A:lla. Hierarkiaportaikko haittäisi työnte-koa heijastumalla muuhun tiimiin ja näin ollen paremmin sopii taustalla tukeva esimiesportaikko, jolloin alaiset voivat hoitaa työnsä parhaalla tavalla. Läsnäolo ja aito vuorovaikutus ovat asioita, joita ei voida korvata ver-kossa tapahtuvalla viestinnällä, mutta se on hyvä työkalu. Esimieheen pure-taan myös herkästi asioita, jotka eivät edes esimiehen liity. Tämä vaatii esi-miestaitoja, jotta esimies pysyy tilanteissa tyynenä.

Esimiehen B mielestä esimies-alaissuhde muodostuu luottamuksesta, joka on molemminpuolista. Sen avulla keskustelut voidaan viedä syvemmälle tasolle, sillä jos sitä ei ole, ovat kontaktit ja keskustelut pinnallisempia. Hän myös ko-kee, että vuorovaikutus on ensiarvoisen tärkeää. Jotkut haluavat olla enem-män kontaktissa esimieheen, kun toiset.

Vuorovaikutus on jokaisen työntekijän kohdalla erilaista ja jokai-sella työntekijällä on erilaiset tarpeet. (Esimies B, 2018.)

Esimies B myöntää myös, ettei joka päivä saata olla paikalla tai fyysisesti läsnä, mutta kertoo olevansa henkisesti läsnä, jolloin hänet tavoittaa monesti omasta huoneesta, vaikka Skype -palaveri olisikin kesken. Tämä johtuu siitä, että vastuualue on niin laaja, jolloin ei ole tarpeeksi aikaa kenttätöille. Tästä hän on puhunut myös oman esimiehensä kanssa, mutta työnkuvan olisi muu-tuttava paljon, jotta aikaa kenttätöille saataisiin lisättyä. Yhden päivän viikosta esimies yrittää olla vähemmän toimistossa ja enemmän kentällä, mutta välillä sekin estyy palaverien takia.

Vastavuoroisia vuorovaikutustilanteita esimiehelle B kertyy alaistensa kanssa viestien välityksellä, Workplacessa, aamulatauksissa, tavarankurissa, asiakaspalvelussa, palaverissa, taukotilassa ja käytävillä sekä siinä, kun alai-nen käy takahuoneessa tarkistamassa työvuoronsa. Hän kertoo, että ei ole ti-lannetta, jossa ei olisi kontaktissa johonkin. Kaikki kohtaamiset eivät ole myös-

kään pakonomaisia. Väärinymmärryksiä hänen mielestä helpoiten syntyy kirjallisesti viestimisessä ilman asian selittämistä suullisesti. Tällöin jokainen voi tulkita asian omalla tavallaan, eikä välttämättä niin, miten viestijä on asian halunnut esittää. Väärinymmärryksiä voi tulla myös niin, että kiireessä, kun ei ole aikaa, joku alaisista tulee pysäyttämään ja kysymään asioita. Alaiselle saattaa tulla kuva, ettei esimiestä kiinnostaisi, vaikka kyseessä olisikin hetkittäinen kiiretilanne. Kun alainen haluaa keskustella, niin esimies pyrkii löytämään sopivan ajan tapaamiselle, mikäli kyseinen hetki ei anna siihen mahdollisuutta.

Esimiehenä ei saa muistaa henkilökohtaisia asenteita alaisia kohtaan, vaan työnjälki on se, johon puututaan. Hän kokee myös, että lähtökohtaa luottaa jokaiseen alaiseen. Mikäli luottamus häilyy, voidaan sitä korjata vuorovaikutuksella. Vuorovaikutuksella voidaan syventää luottamusta, mutta sillä ei ole merkitystä siihen, luottaako esimies alaisiin. Esimiehen tehtävä on myös ylläpitää vuorovaikutusta, mikäli se vaikuttaa luottamukseen. Esimies B näkee vuorovaikutuksen hyvin moniulotteisena, eikä vain kasvokkain keskusteluna. Vastavuoroinen vuorovaikutus on myös sitä, että alainenkin ottaa kontaktin. Hänellä on myös myynninohjaajia sekä apulaisesimiehiä alaisina sen takia, että alaismäärä on suurempi ja osastoiltaan moninaisempi, kuin pukeutumisessa tai pienemmissä yksiköissä. Vääränlainen viestintä, kuten ilmeet ja eleet voivat vahingoittaa työyhteisön luottamusta.

Esimies C mukaan vuorovaikutus on tärkeää, eikä sitä voi olla liikaa. Vuorovaikutuksen on tapahduttava myös kentällä, eikä vain toimistossa.

Ehkä tärkein juttu on se mitä tapahtuu myymälän pinnassa eikä välttämättä se, että ovi olisikin auki. (Esimies C, 2018.)

Näin luottamus ja esimerkiksi avoimuus muodostuvat, kun kontaktit tapahtuvat työympäristössä. Pienessä ryhmässä vuorovaikutustilanteita syntyy myös helpommin, eivätkä tilanteet ole esimiehen C kohdalla aina pakonomaisia.

Hän on pyrkinyt myös lisäämään läsnäoloaan siirtäen omia töitä myöhemmäksi, jotta olisi myös myymälässä apuna. Esimies on se, jolla loppu viimein on aina vastuu, että vuorovaikutusta on tarpeeksi ja että luomusta löytyy. Aamuvuoroa tekevänä on kuitenkin pakosta tilanteita, ettei iltavuorossa olevia

alaisia näe niin paljoa. Esimiehestä saattaa hänen mukaansa saada myös kuvan, ettei esimiestä kiinnostaisi mahdollisesti alaisten kanssa oleminen, vaikka kyse on työvuorojen kohtaamattomuudesta. Esimies C on myös miettinyt paljon, kuinka tilanne voitaisiin korjata, mutta on ylitöiden kautta huomannut, ettei tilanne välttämättä muutu, vaikka hän yrittäisi olla enemmän kentällä.

Mikäli esimies-alaissuhteessa syntyy väärinymmärryksiä, on ne korjattava heti. Tilanteita syntyy silloin, kun viestintä ja kommunikointi hoidetaan vain tiedotteiden ja internetin välityksellä. Mitä enemmän viestintää on kasvotusten vastavuorovaikutuksesta, sitä pienemmällä todennäköisyydellä väärinkäsityksiä tulee. Asenteet ja vahvat mielipiteet, jotka eivät välttämättä ole edes fakta-peräisiä voivat vaikuttaa esimies-alaissuhteeseen. Samalla lailla ristiriidassa oleva viestintä voi luoda tiimille tai ylemmäksi vaikutteita. Työpaikalla on muistettava työminä sekä työilmapiiri, jolloin kaikki ovat samanarvoisia. Myös niissä tilanteissa tulee väärinkäsityksiä, kun joidenkin ihmisten persoonat ovat vahvempia ja voimakkaampia kuin muiden, sillä myös reaktiot voivat olla sen mukaisia. Myös yksisuuntainen viestintä voi synnyttää klikkejä ihmisten välille.

Jos vuorovaikutus jää siihen, että esimies vaan tulisi ja ilmoittaisi asian eikä pysähtyisi tilanteeseen niin se synnyttää klikkejä, vaikka tiimi osaisi toimia ilman erillisiä ohjeita. Mutta jos esimies tulee ja sotkee pakkaa toimien yksipuolisesti niin kyllähän se tuo negatiivista fiilistä tekemiseen. (Esimies C, 2018.)

Pienen miehityksen takia tiimi ei ehdi järjestämään tiimipalavereita, josta esimies kokee harmitusta. Viestinnässä voi käydä myös niin, että mikäli asiat käydään ohimennen läpi, ei toinen osapuoli muista, että sitä olisi koskaan käsitelty.

Alaisten vastaukset

Taulukosta 1 selviää, että kaikki vastaajat keskustelevat työasioista esimiehensä kanssa, vaikka se on alle puolet (43 %) kaikista vastauksista. Kaikki vastanneet alaiset kokivat keskustelewansa palautteesta (29 %) ja vapaa-ajasta (27 %) suunnilleen saman verran kokonaiskuvan mukaan. Vähiten vastauksia (2 %) sai kohta ”jokin muu”, johon oli mahdollista kertoa avoimesti, mistä muusta alainen koki keskustelewansa esimiehen kanssa. Avoimeen kysymykseen ei kuitenkaan vastattu.

Taulukko 1. Keskustelunaiheet esimiesten kanssa

	n	%
1 Työasiat	21	43
2 Palaute	14	29
3 Vapaa-aika	13	27
4 Jokin muu	1	2
Yht.	49	100

Vastauksia taulukossa 2 on yhteensä 49. Organisaation johtajan alaiset keskustelevat työasioista, jonka lisäksi myös palautteesta sekä vapaa-ajasta puhutaan yhtä paljon. Vastauksista käy myös ilmi selviten, että esimies A:n alaiset kokivat keskustelevansa eniten palautteesta (33 %), kun taas vähiten siitä kokivat keskustelevansa Esimies C:n alaiset (17 %).

Taulukko 2. Keskustelunaiheet eriteltynä

	Johtaja X n = 3 %	Esimies A n = 8 %	Esimies B n = 7 %	Esimies C n = 3 %	Kaikki N = 21 %
Työasiat	43	38	47	50	43
Palaute	29	33	27	17	29
Vapaa-aika	29	24	27	33	27
Jokin muu		5			2
Yhteensä	100	100	100	100	100

Taulukko 3 osoittaa, että yhteensä yli puolet (61 %) eri esimiesten vastaajista kokee keskustelevansa esimiehen kanssa työn ääressä. Seuraavaksi eniten alaiset kokivat keskustelevansa palaverissa (29 %) esimiehensä kanssa. Vastaajista pieni osa (7 %) koki keskustelevansa vain muunlaisissa tilanteissa tai myös muunlaisissa tilanteissa. Vähiten (4 %) koettiin keskustelevan vapaa-ajalla.

Taulukko 3. Keskustelutilanteet alaisten näkökulmasta

	n	%
Palaverissa	8	29
Työn ääressä	17	61
Vapaa-ajalla	1	4
Jokin muu	2	7
Yht.	28	100

Taulukko 4 puolestaan kertoo tarkemmin, millaisissa tilanteissa eri esimies-alaisuhteissa alaiset kokevat keskustelewansa. Mikäli alainen koki keskustelewansa jostain muusta, pyydettiin häntä vastaamaan lisäkysymykseen, jossa oli mahdollisuus kertoa, mitä ”jokin muu” olisi. Taulukosta ilmenee, että kaikkien vastausten perusteella keskusteltiin eniten työn ääressä. Suuren erona oli se, että esimiehen C alaiset kokivat keskustelewansa vain (100 %) työn ääressä esimiehensä kanssa. Esimies B:n vastanneista alaisista 18 prosenttia koki keskustelewansa jossain muussa tilanteessa. Avoimeen vastaukseen oli kerrottu muiden tilanteiden olevan kehityskeskusteluja sekä satunnaiset hetket samassa paikassa. Saman esimiehen vastanneista alaisista pieni osa (9 %) koki keskustelewansa myös vapaa-ajalla esimiehen kanssa.

Taulukko 4. Keskustelutilanteet eri esimies-alaisuhteissa

	Johtaja X n = 3 %	Esimies A n = 8 %	Esimies B n = 7 %	Esimies C n = 3 %	Kaikki N = 21 %
Palaverissa	50	30	27		29
Työn ääressä	50	70	45	100	61
Vapaa-ajalla			9		4
Jokin muu			18		7
Yhteensä	100	100	100	100	100

Kaiken kaikkiaan taulukon 5 mukaan alaisista yli puolet (62 %) koki, että esimies on tarpeeksi läsnä työyhteisössä. Loput vastaajista (38 %) puolestaan

kokee, ettei esimies ole tarpeeksi läsnä työyhteisössä. Mikäli vastaaja koki, ettei esimies ole tarpeeksi läsnä, kysyttiin häneltä avoin kysymys, jossa alainen pystyi kertomaan, minkä uskoo olevan syy vähäiselle läsnäololle.

Taulukko 5. Esimiehen läsnäolo

	n	%
On tarpeeksi läsnä	13	62
Ei ole tarpeeksi läsnä	8	38
Yht.	21	100

Taulukon 6 mukaan esimies B:n vastanneista alaisista yli puolet (71 %) koki, ettei esimies ole tarpeeksi läsnä työyhteisössä. Avoimeen kysymykseen he olivat vastanneet, että uskoivat läsnäolon riittämättömyyden syyn olevan kiireen, työn määrän ja stressin seurausta. Organisaation johtajan sekä esimies C:n vastanneet alaiset antoivat samanlaiset vastauslukemat, jossa kolmasosa (33 %) koki, ettei esimies ole tarpeeksi läsnä. Johtajan kohdalla oli uskottu läsnäolon vähäisyyden syyn olevan isoissa muutoksissa eri toimialoilla sekä ajankäyttö ja sen priorisoiminen eri toimipaikkojen välillä. Esimies C:n läsnäolon vähäisyyden syyksi on uskottu omien töiden tärkeys. Myös kuukausipalaverien puutteellisuus nousi vastauksissa esiin. Hänen läsnäolonsa lisääntymisen työtyytyväisyyskyselyn jälkeen on huomattu, mutta palaverien kohdalla alainen kokee, että esimies vetoa kiireeseen. Näin aikaa palaverille ei löydy. Esimies A:n vastanneiden alaisten mukaan pieni osa (12 %) kokee, että esimies ei ole tarpeeksi läsnä työyhteisössä. Avoimeen kysymykseen tulleen vastauksen mukaan alainen ei osannut sanoa syytä vähäiselle läsnäololle.

Taulukko 6. Esimiehen läsnäolo eriteltynä

	Johtaja X n = 3 %	Esimies A n = 8 %	Esimies B n = 7 %	Esimies C n = 3 %	Kaikki N = 21 %
On tarpeeksi läsnä	67	88	29	67	62
Ei ole tarpeeksi läsnä	33	13	71	33	38
Yhteensä	100	100	100	100	100

Taulukosta 7 selviää, kokeeko alainen, että hänellä olisi sama tavoite kuin esimiehellä. Mikäli alainen ei koe tavoitetta samaksi tai ei osaa vastata, on hän voinut avoimessa kysymyksessä perustella vastaustaan. Taulukosta käy ilmi, että melkein kaikki (90 %) kokevat tavoitteen samaksi. Vastaajista pieni osa (10 %) kokee, ettei tavoite ole sama.

Taulukko 7. Tavoitteen kokeminen yhteiseksi

	n	%
Kyllä	19	90
Ei	2	10
En osaa sanoa		
Yhteensä	21	100

Taulukon 8 mukaan johtajan X, esimies A:n sekä esimies C:n kaikki (100%) alaiset kokevat tavoitteiden olevan sama kaikilla. Muiden alaisten vastauksista poiketen esimies B:n alaisista melkein kolmasosa (29 %) ei koe tavoitteen olevan sama. Vastaukseksi he ovat kertoneet sen, että myyjän työnä on myynti ja esimiehellä kaiken hallinta sekä roolien olevan erilaiset, jolloin työtehtävätkin eroavat.

Taulukko 8. Yhteinen tavoite

	Johtaja X n = 3 %	Esimies A n = 8 %	Esimies B n = 7 %	Esimies C n = 3 %	Kaikki N = 21 %
Kyllä	100	100	71	100	90
Ei			29		10
En osaa sanoa					
Yhteensä	100	100	100	100	100

7.3 Palaute

Palautetta organisaation johtaja arvioi antavansa liian vähän. Negatiivisen palautteen antaminen on vaikeampaa kuin positiivisen, mutta positiivistakaan ei anneta vain pakollisen palautteen antamisen takia, vaan aina on oltava syy. Rakentavan palautteen kohdalla organisaation johtaja kertoi, että työssään on joutunut erottamaan ihmisiä ja supistamaan toimitilaa, jonka seurauksen on käyty tiukkojakin keskusteluja. Tämä on kuitenkin opettanut sen, että asiat on otettava heti puheeksi ja varmistettava, että asianomaiset kuulevat ensiksi tästä aina esimieheltä. Jos asian kertomista venyttää, voi se vaikuttaa myös omaan paineensietokykyyn ja niin sanottuihin ”mörköihin”. Suuri osa käytävistä tilanteista kääntyy hyväksi, kun se hoidetaan mahdollisimman pian alta pois. Hankalampaa voikin olla toisen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin puuttuminen, kuten johtamis- tai viestimistyyliin.

Palautetta Esimies A on saanut niin rakentavassa kuin positiivisessakin mielessä. Rakentavan puolen palaute on hänen mukaan koskenut nopeatempoista työtettä, jonka perässä kaikki eivät aina ole pysyneet. Palautteeseen on aina reagoitava ja siitä on myös kiitettävä. Hän antaa alaisilleen myös palautetta, mutta uskoo, että sitä ei voi antaa liikaa. Hän kertoi antavansa palautetta päivittäin. Esimies A pyytää myös palautetta esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja kertoo, että ainahan sitä voisi saada niinkin päin enemmän. Rakentavaa palautetta antaessa on muistettava käydä asianomaisen tai omaisten kanssa lävitse omassa tilassa. Se on hyvä ottaa myös esille mahdollisim-

man pian. Joskus alainen ei tunnista itseään palautteesta, jolloin asia on käytävä lävitse niin, että se on varmasti purettu. Asiaan on myös joskus palattava, mikäli tilanne on vaatinut aikaa tai aikaa ei ole ollut tarpeeksi.

Esimies B on saanut palautetta läsnäolosta ja hän tiedostaa itsekin sen vähäisyyden. Hän kuitenkin uskoo, että luottamus säilyy. Esimies B lisää, että vuorovaikutus on myös helppoutta tulla puhumaan ja hän puuttuu asioihin, mikäli niistä kerrotaan. Esimies B on myös kertonut, että läsnäolon lisääminen on jostakin muusta pois.

Kun olin kampanjaviikolla torstaina ja perjantaina kentällä, niin se meinaa, että on 200-300 sähköpostia lukematta. Nekin ovat valintoja. (Esimies B, 2018.)

Hän myös uskoo, ettei kukaan anna kaikkien mielestä tarpeeksi palautetta, sillä sitä halutaan aina. Esimies B:llä on alaisia noin kolmekymmentä, jonka lisäksi myös yhteistyökumppaneita suunnilleen saman verran. Näin ollen palautettakaan ei ihan heti voi kaikille antaa. Hän kokee itse saavansa enemmän positiivista palautetta alaisilta, mutta muistuttaa, että myyjän voi olla vaikeampaa antaa rakentavaa palautetta muun muassa hierarkiaerosta johtuvan jännityksen takia.

Alaiset ovat antaneet esimies C:lle palautetta läsnäolosta, jota hän on pyrkinyt lisäämään. Kun esimies saapuu myymälän rajapintaan, tulee hänestä yksi myyjistä, jolloin läsnäoloajasta osa käytetään asiakkaisiin, eikä välttämättä alaisten kanssa keskustella niin paljoa. Hän pyrkii toimimaan palautteen mukaan, miten pystyy. Avoimuudesta hän on saanut positiivista palautetta. Rakentava palaute annetaan aina henkilökohtaisesti kahden kesken, ellei se koske koko tiimiä. Jos tilanne vaatii asianomaisen lisäksi muiden kanssa selvittelyä, tehdään se vasta, kun asianomaisen kanssa on keskusteltu.

Alaisten vastaukset

Taulukosta 9 käy ilmi, että reilusti yli puolet (76 %) kokee palautteen määrän riittävän. Siitä huolimatta moni vastanneista (24 %) kokee saavansa palautetta liian vähän.

Taulukko 9. Palautteen koettu riittävyys

	n	%
Kyllä	16	76
Ei	5	24
Yht.	21	100

Taulukosta 10 voidaan huomata, että tarkemmin tarkasteltuna vain yhden esimiehen vastanneet alaiset kokevat saavansa tarpeeksi palautetta (100 %). Eniten (67 %) palautetta kokivat saavansa vähiten esimies C:n alaiset. Myös Johtajan alaisista osa (33 %) sekä esimies C:n alaisista osa (29 %) koki saavansa liian vähän palautetta.

Taulukko 10. Palautteen riittävyys

	Johtaja X n = 3 %	Esimies A n = 8 %	Esimies B n = 7 %	Esimies C n = 3 %	Kaikki N = 21 %
Kyllä	67	100	71	33	76
Ei	33		29	67	24
Yhteensä	100	100	100	100	100

Yli puolet (62 %) vastanneista koki saavansa tauluko 11 mukaan enemmän tai pelkästään positiivista palautetta. Noin Kolmasosa (33 %) koki saavansa rakentavaa ja positiivista palautetta saman verran. Vähiten (5 %) vastaajat kokivat saavansa enemmän rakentavaa, kuin positiivista palautetta. Kukaan vastanneista ei kokenut saavansa pelkästään rakentavaa palautetta, joka on positiivinen asia.

Taulukko 11. Alaisten saaman palautteen tyyli

	n	%
Pelkästään rakentavaa		
Enemmän rakentavaa, kuin positiivista	1	5
Rakentavaa ja positiivista saman verran	7	33
Enemmän tai pelkästään positiivista	13	62
Yht.	21	100

Taulukosta 12 selviää, että esimies C:n vastanneista alaista reilusti yli puolet (67 %) kokevat saavansa rakentavaa ja positiivista palautetta saman verran. Johtajan sekä esimies A:n vastanneet alaiset kokivat saavansa malalla lailla palautetta. Esimies B:n vastanneista alaisista suurin osa (71 %) kokee saavansa enemmän tai pelkästään positiivista palautetta. Kuitenkin samalla pieni osa (14 %) saman esimiehen vastanneista alaista kokee ainoina vastaajina saavansa enemmän rakentavaa kuin positiivista palautetta.

Taulukko 12. Palautteen tyyli

	Johtaja X n = 3 %	Esimies A n = 8 %	Esimies B n = 7 %	Esimies C n = 3 %	Kaikki N = 21 %
Pelkästään rakentavaa					
Enemmän rakentavaa, kuin positiivista			14		5
Rakentavaa ja positiivista saman verran	33	38	14	67	33
Enemmän tai pelkästään positiivista	67	63	71	33	62
Yhteensä	100	100	100	100	100

Taulukosta 13 selviää, että kukaan vastanneista alaisista (100 %) ei ole saanut rakentavaa tai kriittistä palautetta julkisesti.

Taulukko 13. Kriittisen tai rakentavan palautteen saaminen julkisesti

	n	%
En ole saanut	21	100
Olen saanut		
Yht.	21	100

Taulukosta 14 näemme saman, kuin taulukosta 13. Näin ollen kukaan ei saanut rakentavaa tai kritiikkistä palautetta julkisesti.

Taulukko 14. Julkisesti saatu kriittinen tai rakentava palaute

	Johtaja X	Esimies A	Esimies B	Esimies C	Kaikki N =
	n = 3	n = 8	n = 7	n = 3	21
	%	%	%	%	%
En ole saanut	100	100	100	100	100
Olen saanut					
Yhteensä	100	100	100	100	100

Melkein puolet (48 %) kyselyyn vastanneista alaisista kokee antavansa itse esimiehellensä joskus palautetta taulukon 15 mukaan. Yli kolmasosa (38 %) koki antavansa harvoin palautetta esimiehelleen ja pieni osa (10 %) vastajista koki, ettei anna koskaan palautetta esimiehelleen. Vähiten (5 %) alaiset kokivat antavansa usein palautetta.

Taulukko 15. Esimiehelle annettava palaute

	n	%
Ei koskaan	2	10
Harvoin	8	38
Joskus	10	48
Usein	1	5
Yhteensä	21	100

Taulukosta 16 selviää, että organisaation johtaja on ainoa, jonka alaisista huomattava osa (33 %) koki antavansa palautetta esimiehelle usein. Esimies B oli ainoa, jonka alaisista osa (29 %) koki, ettei anna esimiehelleen ollenkaan palautetta. Esimies C:n vastanneet alaiset olivat puolestaan yksimielisiä siinä, että kaikki kokevat antavansa palautetta harvoin.

Taulukko 16. Alaisten antama palaute

	Johtaja X	Esimies A	Esimies B	Esimies C	Kaikki N = 21
	n = 3	n = 8	n = 7	n = 3	
	%	%	%	%	%
Ei koskaan			29		10
Harvoin	33	25	29	100	38
Joskus	33	75	43		48
Usein	33				5
Yhteensä	100	100	100	100	100

7.4 Luottamus ja epäluottamus

Organisaation johtajan mukaan vuorovaikutus on tärkeää luottamuksen kannalta, missä on tärkeää pitää kiinni sovitusta ja muistaa lupaukset. Vuorovai-

kutus voi myös vahingoittaa luottamusta, mikäli se on vääränlaista tai se tapahtuu väärään aikaan. Esimerkiksi tahditon arvostelu tai rakentavan palautteen väärin antaminen tekevät tätä ja se kertoo myös tilannetajun ja viestinnän osaamisen puutteesta. Niin kirjallisella kuin suullisellakin viestinnällä voidaan vaikuttaa negatiivisesti luottamukseen.

Organisaation johtaja kokee luottavansa alaisiin ja uskoo myös heidän luottavan häneen. Heidän esimies-alaisuudessa esimies luottaa alaisiin siksi, että hän tuntee toimitavat, tuntee alaiset vuosien takaa, näkee heidän käsittelevän vaikeita asioita ja pääsevän niistä eteenpäin ja muun muassa heillä on sama näkemys asioista. Vaikka työntekijä olisi uusi niin lähtökohtaisesti tähän luotetaan automaattisesti. Luottamuksen syvyys määräytyykin toisen tuntemisen syvenemisen johdosta. Organisaation johtaja uskoo alaisten luottavan häneen, sillä hän on saanut siitä myös palautetta. Johtajalle on myös tärkeää, että jos jotain sovitaan, niin se pidetään. Mikäli tapahtuu virhe tai erhe, osataan se myös myöntää. Luottamuksen hän osoittaa antamalla alaisille vastuuta ja toimintavaltuuksia.

Esimies A luottaa myös alaisiinsa. Luottamusta vahvistaa yhteinen tekeminen sekä kahdenkeskiset keskustelut vaikeistakin asioista. Hän näyttää myös oman luottauksensa kiittämällä ja puhumalla suorasti alaistensa kanssa. Myös hyviä onnistumisia hehkutetaan yhdessä. Esimiehen A mielestä hierarkiapor- taikon lisäksi asiaton ja tökerö vuorovaikutus tuhoaa luottamuksen hetkessä, vaikka luottamusta olisi voitu rakentaa vuosia. Mikäli vuorovaikutusta ei ole ollenkaan, on se ehkä pahinta. Näin alaiselle voi tulla pelkoja puhua esimiehelle, joka muistuttaa ajan saatossa vanhanajan käskyttämismallia.

Esimies B luottaa Lähtökohtaisesti alaiseensa tämän palkatessaan. Avoimuus, rehellisyys sekä vuorovaikutus rakentavat luottamusta esimiehen ja alaisen suhteessa. Hän uskoo myös alaistensa luottavan häneen, varsinkin alaisten, joilla on pidempi työhistoria takana. Hän uskoo, että yksi päivä viikosta kenttätöissä ei riitä heti oppimaan alaisena esimiestä. Esimies kertoi, että yksi alainen oli aloittanut työt, mutta esimies ei tiennyt alaisesta. Alainen työskenteli talon sisällä, kun hän siirtyi myös esimies B:n alaisuuteen hetkellisesti. Esimiehellä on apulaispäällikkö sekä muita vastaavia työssänsä apuna

muun muassa kyseisessä tilanteessa. Luottamuksensa esimies näyttää antamalla vastuut, kannustamalla, palautteella sekä rehellisyydellä myös omia virheitä kohtaan.

Esimies C luottaa alaisiinsa. Alaiset ovat avoimia ja saattavat avautua kaikenlaisista asioista. Vastakkaisesti esimiehen on helppo lähestyä alaisia esimerkiksi työvuorovaihdosten merkeissä. Hän kertoo myös, että on iloinen alaiden joustamisesta työvuorovaihdoksia kohtaan, sillä he luovuttavat omaa aikaansa ja vaihtavat mahdollisesti jo suunniteltuja menoja vuorojen takia. Esimies uskoo, että alaiset luottavat häneen. Mikäli luottamus on horjunut, uskoo hän syyksi ajan puutteen, jolla olisi järjestetty muun muassa palavereja tiimin kanssa. Oman luottamuksensa alaisille hän osoittaa vastuun antamisena sekä suorana palautteena.

Alaisten vastaukset

Alaisista melkein kaikki (90 %) uskovat esimiehen luottavan heihin taulukon 17 mukaan. Kuitenkin pieni osa (10 %) ei osaa sanoa, luottaako esimies heihin, jolloin raja on häilyvä. Kukaan vastanneista ei kuitenkaan suoraan kokenut, että esimies ei luottaisi heihin.

Taulukko 17. Alaisen uskomus esimiehen luottamuksesta

	n	%
Kyllä	19	90
Ei		
En osaa sanoa	2	10
Yht.	21	100

Taulukon 18 mukaan alaiset, jotka eivät osanneet sanoa, luottaako esimies heihin, ovat esimies A:n sekä B:n alaisia. Puolestaan organisaation johtajan sekä esimies C:n alaiset uskovat esimiesten luottavan heihin.

.

Taulukko 18. Alaisten uskoma luottamus heihin

	Johtaja X n = 3 %	Esimies A n = 8 %	Esimies B n = 7 %	Esimies C n = 3 %	Kaikki N = 21 %
Kyllä	100	88	86	100	90
Ei					
En osaa sanoa		13	14		10
Yhteensä	100	100	100	100	100

Taulukosta 19 ilmenee puolestaan alaisten luottamus heidän esimieheensä. Melkein kaikki (90 %) vastanneista luottavat esimieheensä. Vastakkaisesti vastanneista alaisista sama pieni osuus (10 %) kokee, ettei luota omaan esimieheensä. Mikäli alainen vastasi, ettei luota esimieheen, oli hänellä mahdollisuus kertoa avoimessa kysymyksessä syy asialle.

Taulukko 19. Alaisten luottamus

	n	%
Kyllä	19	90
Ei	2	10
Yhteensä	21	100

Taulukon 20 mukaan alaiset, jotka eivät luota esimieheensä ovat esimiehen C (33 %) ja esimiehen A (13 %) alaisia. He ovat voineet kommentoida syytä epäluottamukselle avoimessa kysymyksessä. Esimiehen A alainen on kommentoinut, ettei luota esimieheensä, sillä hän ei aina pysy tekemiensä päätösten takana. Esimiehen C alainen puolestaan ei koe luottavansa esimieheen, sillä sovitut asiat eivät toteudu ja esimies vähättelee alaisen jaksamista sekä huolia. Alaisen mielestä myös joistain asioista on vaikeaa keskustella perusteellisesti esimiehen kanssa ja joskus hän ajattelee myös omia etuja muun muassa vapaa- ja loma-ajoissa.

Taulukko 20. Alaisten luottamus esimiestä kohti

	Johtaja X n = 3 %	Esimies A n = 8 %	Esimies B n = 7 %	Esimies C n = 3 %	Kaikki N = 21 %
Kyllä	100	88	100	67	90
Ei		13		33	10
Yhteensä	100	100	100	100	100

8 Johtopäätökset

Esimies-alaisuudessa vuorovaikutus toimii kaiken ytimenä, jonka avulla voidaan rakentaa luottamusta. Kun luotetaan toiseen, ylläpidetään ja vahvistetaan sitä vuorovaikutuksella. Vaikka esimiehen tulisi luottaa alaiseensa lähtökohtaisesti aina tämän aloittaessa työt, on ennen tätä jonkinlainen vuorovaikutustilanne käyty. Kyseisessä organisaatiossa vuorovaikutuksen määrä vaihtelee esimieskohtaisesti.

Sosiaalinen pääoma sisältää muun muassa vuorovaikutuksen sekä viestinnän kulun. Näillä ulottuvuuksilla on vaikutusta myös organisaation hyvinvointiin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 14-16.) Tuloksista kävi ilmi, että mikäli vuorovaikutus koettiin pinnalliseksi eikä johtamistyyliä koettu hyväksi, oli sillä yhtäläisyyttä luottamukseen esimiestä kohtaan. Myös mahdolliset konfliktitilanteet vaikuttavat hetkellisesti ilmapiiriin. Näin ollen yleinen hyvinvointi saattaa hetimitäin horjua ilmapiirin tai esimiehen heikon vuorovaikutuksen takia.

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 68) olivat viitanneet Couchin (1986) kuvioon vuorovaikutuksen tasoista. Toiseksi ylimmällä tasolla oleminen tarkoitti yhteistyötä, mikä on nykypäivänä perusedellytys. Ylimmällä tasolla puolestaan jokainen tunti asemansa tasavertaiseksi ja luottamus oli molemminpuolista. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 72-73.) Tuloksista kävi ilmi, että kahden esimiehen alaiset olivat vastanneet, etteivät luottaisi esimieheensä. Näin ollen heidän tasonsa on jäänyt yhteistyön tasolle, sillä ilman luottamusta ei tasoilla voida edetä.

Asenteisiin vaikuttivat Saarniahon (2005) mukaan muun muassa persoonat ja tunteet (Saarniaho 2005). Kaksi esimiestä nostikin haastatteluissa esiin sen, että työpaikalta löytyy välillä haastavampiakin persoonia, joiden kanssa on pyrittävä löytämään omanlaiset vuorovaikutustilanteet ja ajankohdat. Näin ollen myös alaisten asennoituminen esimiestä kohtaan, sekä toisinpäin, voi olla hyvinkin lyhytkestoista, mutta silti pahasti ilmapiiriin vaikuttavaa.

Osa kyselyyn vastanneista alaisista koki saavansa liian vähän palautetta. Palautetta tulisikin lisätä näillä osastoilla jo sen takia, että työntekijät voivat kehittyä omalla urallansa eteenpäin. Pentikäinen (2014) kuvaili palautetta myös jokaisen oikeudeksi työyhteisössä (Pentikäinen 2014, 128).

Johtajalla sekä tämän alaisilla on hyvä luottamussuhde, joka toimii vastavuoroisesti. Syvempään suhteeseen vaaditaan myös tunneosaamista, mikä syntyy ajan kuluessa. Tämän lisäksi läsnäololla, palautteen antamisella sekä muun muassa asenteilla on suuri merkitys oikeanlaisen suhteen rakentamisessa. Organisaation johtaja koki, ettei itse tarvitse palautetta. Tämä on tekijä, joka ei saa vaikuttaa myöskään työssä alaisille annettava palautteen määrään. Johtaja kertoi antavansa palautetta monella eri tavalla, mutta kuitenkin joukossa on aina joku, joka voisi palautetta kaivata lisää. Näin myös tuloksissa kävi ilmi, että kolmasosa halusi lisää palautetta esimieheltänsä. Vaikka kyseessä on tavaratalon johtaja, ei kentällä käyminen varmasti myöskään ole huonosta niin alaisten, kuin asiakkaidenkin näkökulmasta.

Esimiehet, jotka eivät ole työyhteisössä alaisten mielestä tarpeeksi läsnä, tiedostavat itsekkin läsnäolon vähäisyyden. Ilman läsnäoloa on vuorovaikutuksen taso hyvin pinnallinen tai jopa joissain tilanteissa yksisuuntainen. Myöskään sosiaalisen median välityksellä tapahtuvaa viestintää ei vielä nykypäivänä voida laskea aidoksi vuorovaikutukseksi, jossa tunnistettaisiin toisen ilmeitä, eleitä, tunteita ja äänenpainatuksia. Näin ollen yhdellä esimiehellä läsnäolollinen vuorovaikutus on heikompaa, kuin muilla, mikäli sosiaalisen media väläinen viestintä on laskettu vuorovaikutukseksi. Tästä poiketen esimiehen vastanneet alaiset luottivat kuitenkin tähän, jonka syynä voi mahdollisesti olla vahva työkokemus ja osaamisen taso.

Vuorovaikutus ei saa olla yksisuuntaista, jotta vuorovaikutuksesta saataisi laadullista. Koska johtaminen perustuu vuorovaikutukseen, on vuorovaikutuksen oltava runsasta. Myöskin vuorovaikutus edellä on mentävä, eikä ajatella niin, että ennen sitä olisi luottamusta. (Nissinen 2004, 158–159.)

Organisaation johtaja mietti, että voiko olla muita asenteita kuin ennakkoasenteita? Asenteet toista ihmistä kohtaan voivat syntyä myös työpaikalla, jolloin ne on välittömästi tunnistettava konfliktitilanteiden estämisen kannalta. Näin ollen on myös muitakin, kun vain ennakkoasenteita. Esimies B on parhaiten tekemisissä alaisten kanssa, mutta jokapäiväisiä palavereja ei välttämättä enää eroteta palavereiksi, jonka takia palaverin vastausprosentti oli paljon matalampi, kuin olisi voinut odottaa.

Alaiset toivovat pääsääntöisesti esimiehen läsnäoloa sekä palautetta. Myös organisaation johtajan on hyvä antaa palautetta omille alaisilleen. Alaiset myös arvelevat ja miettivät syitä sille, mikäli esimies ei ehdikään tai pysty olemaan läsnä. Dunderfelt (2016) on kirjoittanut aidon läsnäolon olevan tärkeää, jotta esimies voi itse havainnoida ja tehdä johtopäätöksiä (Dunderfelt 2016, 124). Tuloksissa ilmeni yhden esimiehen kohdalla paljon heikkoa läsnäoloa, joten tähän tulisi kiinnittää huomiota. Esimies myös itse tiedosti vähäisen läsnäolonsa, mutta esimiehen kiireen vahva näkyminen alaisille saattaa osoittautua pitemmän ajan kuluttua negatiivisena asiana.

Kaiken kaikkiaan organisaatiossa on vuorovaikutusta, mutta vuorovaikutuksen kautta ilmenee myös virheellistä ymmärtämistä. Aina on riski virheelliselle ymmärtämiselle, mutta on tärkeää, että varsinkaan esimieheltä alaisille ei saisi tulla vääriä ymmärryksiä tai käsityksiä. Näin ollen vuorovaikutuksessa on kehitettävää sekä vuorovaikutuksen syventämiseen on hyvä panostaa. Näin sillä voidaan panostaa myös luottamuksen tasoon.

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2012) ovat kirjoittaneet niin luotettavuuden varmistamiseksi on tähän tutkimukseen tuotu puolueeton näkökulma tutkimustuloksista. Luotettavat tutkimustulokset on saatu haastattelujen taltioinnilla ja puhtaaksikirjoituksella. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 87, 137.)

9 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko kyseisessä organisaatiossa tarpeeksi vuorovaikutusta sekä vastavuoroista luottamusta. Tämän avulla selvisi myös syitä sille, miksi alainen ei esimerkiksi luottanutkaan esimieheensä tai minkä uskoi olevan syy vähäiselle läsnäololle. Tarkoituksena oli selvittää tavoitteet niin esimiehen kuin alaisenkin näkökulmasta, jolloin nykyhetken tilanne selviäisi mahdollisimman realistisena. Tutkimuskysymykset olivat

- Millainen on vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhde esimies-alais-suhteessa?
- Kuinka vuorovaikutus ja luottamus vaikuttavat esimies-alais-suhteeseen?
- Mistä epäluottamus voi johtua?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena sekä kvantitatiivisena tutkimusotteena. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa haastattelu toteutettiin kolmelle esimiehelle ja yhdelle organisaatiojohtajalle ennen alaisille julkaistavaa kyselyä, joka toimi kvantitatiivisena tutkimusotteena. Alustavan viestinnän esimiesten haastatteluista hoiti organisaation johtaja, joka jälkeen itse haastattelut järjestettiin. Organisaatiojohtaja tai kukaan esimiehistä ei kokenut tarvitsevansa etukäteen haastattelumateriaaleja. Haastatteluissa ilmeni haasteita liittyen vuorovaikutuksen eri merkityksiin, sillä haastateltava saattoi ajatella pinnallisen ja syvän vuorovaikutuksen olevan yhtä merkityksellistä. Esimerkiksi sosiaalisen median viestinnän vaikutus aitoon vuorovaikutukseen häilyi välillä.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä osassa oli kysely esimiesten alaisille. Kysely oli suunniteltu myös esimiehille, sillä organisaation johtaja toimii puolestaan heidän esimiehenä. Kyselyyn vastasi yhteensä 21 alaista ja vastausprosentti oli 30 – 35%. Tutkimuksen kyselyyn vastasi noin kolmasosa esimiesten alaisista, jolloin tutkimustuloksia voidaan hyödyntää, mutta kaikkien esimiesten kohdalla ei tuloksia voida yleistää. Organisaation johtajalla on kolme

alaista, jotka kaikki vastasivat kyselyyn. Näin ollen hänen alaisten vastaukset voidaan yleistää.

Toimeksiantaja sai tutkimuksen myötä uutta tietoa organisaatiosta varsinkin, kun tutkimuksessa huomioitu esimies sai seuraajan syksyllä 2018. Näin ollen uusi organisaatiojohtaja voi hyödyntää tuloksia miettiessään kehitysehdotuksia sekä tutustuessaan eri osa-alueisiin organisaatiossa. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, joten tutkimusmenetelmiä voidaan pitää sopivina tähän tutkimukseen. Näin ollen tutkimus on ollut onnistunut ja se on antanut organisaatiolle uusia kehitysehdotuksia sekä huomiopisteitä.

Luotettavuuden kannalta laadullisen osan kohdalla teemahaastattelurunko rakennettiin esimiestyön vuorovaikutuksen, luottamuksen sekä palautteenannon pohjalta, jolloin aihealue myös rajattiin käsittelemään tärkeimpiä aiheita. Ohjaava opettaja on myös käynyt haastattelurungon sekä kyselypohjan lävitse, minkä mukaan pienillä muutoksilla ne muokattiin paremmiksi aiheiden kannalta. Itse haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa ja ne järjestettiin organisaatiossa kunkin haastateltavan työhuoneessa haastattelijan ja haastateltavan kesken. Haastattelut dokumentoitiin äänittämällä, minkä jälkeen haastattelut litteroitiin samana päivänä. Näin teemahaastattelun pohjalta saatiin syvällisempää tietoa haastateltavan näkemyksistä ja kokemuksista aiheita kohtaan. Jotta syvällisempää tutkimusta oli mahdollista tehdä, oli kysymysten oltava kuttakuinkin samanlaisia, jotta eroavaisuuksia esimiesten välillä oli mahdollista havaita.

Määrällisen osan kohdalla kyselylomakkeen toimivuus tarkastettiin testivastauksilla ja sitä muokattiin heti, mikäli ongelmia ilmeni. Kun kysely julkaistiin, oli ennen kyselyä kerrattu tutkimusaihe ja sen hyödyt organisaatiolle, jolloin vastaajat saivat tarkan kuvan tutkimuksesta ja sen mahdollisista hyödyistä. Osassa vastausvaihtoehdoissa oli laajemmat vastausvaihtoehdot sekä tarkennuspyynnöt, jotta syvällisempää tietoa saataisiin ilmi.

Tuloksia ei voida yleistää toimialaa kohtaan vastaajamäärän alhaisen vastausprosentin takia. Teoriapohjan avulla oli mahdollista huomata myös yhtäläisyyksiä teorian sekä tulosten välillä. Kuitenkin aiemmin viitaten Tuomeen ja

Saajärveen (2012) reliabiliteettia varmistettiin dokumentoinnin sekä perustelujen avulla. Yleisesti validiteetista vain sisäinen validiteetti onnistui, koska tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja se tutki ilmoitettua ilmiötä. (Tuomi & Saajärvi 2012, 136-137.)

Tuloksia on mahdollista hyödyntää organisaatiossa kehittämällä esimiestyötä sekä esimies-alaissuhteita. Jatkotutkimusehdotuksena organisaatiolle on tutkia mahdollisia hyötyjä ja uusia kehityskohteita tämän tutkimuksen mukaan tehdyistä muutoksista. Tutkimusta voisi myös syventää keskittämällä sen koskemaan vain yhtä esimiestä ja tämän alaisia.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tutkittavan organisaation esimies-alaisuuksien vuorovaikutusta sekä luottamusta. Tulosten mukaan erilaisia kehitysehdotuksia on löydetty, joihin mahdollisia ratkaisuja on myös haettu. Näin esimiehet voivat kehittyä sekä kehittää omien alaisten kanssa olevaa suhdetta. Näin on mahdollista rakentaa sekä ylläpitää luottamuksellista suhdetta, jossa vastavuoroinen vuorovaikutus on syvällisempää. Työn lisäarvona on tilannekartoitus uudelle organisaatiojohtajalle, joka on aloittanut työnsä syksyllä 2018 kyseisessä organisaatiossa. Organisaation johtajan vaihdos ei ollut vielä tiedossa tutkimusta ja haastatteluja tehdessä.

Lähteet

- Auvinen, A. & Tarkiainen, E. 2018. Soluessee: Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 7.10.2018. <http://essee pankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/> .
- Avoin yliopisto. N.d. Sosiologian peruskurssi. Asenteet. Viitattu 28.3.2018. <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiologia/luku3.html#asenteet> .
- Bingham, S. 2017. If employees don't trust you, it's up to you to fix it. Harvard business review. Viitattu 27.4.2018. <https://hbr.org/2017/01/if-employees-dont-trust-you-its-up-to-you-to-fix-it> .
- Blackburn, A. 2017. How to improve relations between your managers and employees. Business.com. Viitattu 10.4.2018. <https://www.business.com/articles/how-to-improve-relations-between-your-managers-and-employees/> .
- Dunderfelt, T. 2016. Läsnäoleva kohtaaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakala, H. 2017. Uusi kaiku. Palautteen antaminen vaatii esimieheltä paljon. Viitattu 28.3.2018. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/palautteen-antaminen-vaatii-esimiehelta/> .
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 7.10.2018. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf> .
- Heikkinen, K.-L. 2016. Epäluotettava esimies-luottamuspulan syyt ja seuraukset alaisen näkökulmasta. Opinnäytetyö, AMK. Karelia-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 12.4.2018. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116362/Heikkinen_Kaisa-Leena.pdf?sequence=1&isAllowed=y .
- Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. Juva: WSOY.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö-valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY.
- Kangas, N. 2017. Organisaation asenteen johtaminen. Kollektiivisen psykologisen pääoman johtaminen. Opinnäytetyö, ylempi AMK. Turun ammattikorkeakoulu, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 27.3.2018. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131059/Kangas_Nina.pdf?sequence=1&isAllowed=y .
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

Lahdes, T. & Ryyänen, A. 2015. Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta 2. Yhteistoiminta ja luottamus. Helsinki: Solar solutions.

Latvala, J. 2014. Asenteet, viestintä ja vuorovaikutus. Asenne. Lapin aluehallintovirasto. Rovaniemi. Viitattu 15.3.2018. <http://www.avi.fi/documents/10191/2977882/Asenteet+viestint%C3%A4%20ja+vuorovaikutus+JLatvala+091214+Rovaniemi.pdf/cc496904-8c69-491e-880e-76df46474891> .

Lehtinen, E. 2013. Esimies(kin) tarvitsee rehellistä palautetta kehittyäkseen ja johtaakseen hyvin. Blogi Janne, konsultin jaarituksia. Viitattu 3.4.2018. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2013/04/22/esimieskin-tarvitsee-rehellista-palautetta-kehittyakseen-ja-johtaakseen-hyvin/> .

Lewis, J. 2002. Project leadership. United States of America: McGraw-Hill Trade.

Mitä on tieteellinen tutkimus? 2003. E-Oppi. Viitattu 2.5.2018. https://peda.net/oppimateriaalit/e-oppi/lukioid/oulainen/oulaisten-lukio/maantiede2/ops-2003/tellus122/tellus1-140115/luku_1/tieteellinen_tutkimus .

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Helsinki: Edita Prima.

Negroni, D. 2014. 5 Surprising benefits of manager employee interactions. Launchbox. Viitattu 10.4.2018. <https://launchbox365.com/blog/5-surprising-benefits-of-manager-employee-interactions/> .

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Niku-Paavo, A. 2016. Vuorovaikutuksen merkitys esimiestyössä. Opinnäytetyö, Ylempi AMK. Hämeen ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 9.4.2018. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118350/Niku_Paavo_Anniina.pdf?sequence=1&isAllowed=y .

Nonverbaalinen viestintä. N.d. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 22.3.2018. <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestit/vuorovaikutus/viestinta/nonverbaalinen.html> .

Normit. N.d. Viestintätieteiden laitos. Viitattu 28.3.2018. <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestit/prosessi/normit.html> .

Organisaation ja työyhteisön muutokset. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, oppimateriaalit. Viitattu 12.3.2018. <http://oppimateriaalit.jamk.fi/orgmuutoksessa/asiaa-yhteistyosta/> .

Patel, S. 2007. The 7 deadly sins of manager-employee communication (and how to avoid them). Viitattu 10.5. <https://www.inc.com/sujan-patel/the-7->

[deadly-sins-of-manager/employee-communication-and-how-to-avoid-them.html](#) .

Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. Keuruu: Otava.

Puro, J.-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Juva: WSOY.

Puro, J.-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Juva: WSOY.

Rautiainen, M. 2018. Näistä on suomalainen johtaja tehty: laaja tutkimus paljasti 3 vahvuutta ja 3 heikkoutta. Tekniikka ja talous. Viitattu 8.10.2018.

<https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/naista-on-suomalainen-johtaja-tehty-laaja-tutkimus-paljasti-3-vahvuutta-ja-3-heikkoutta-6725879> .

Roolit. N.d. Viestintätieteiden laitos. Viitattu 28.3.2018.

<https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/prosessi/roolit.html> .

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. Nd. 7.1 Analyysin äärellä. KvaliMOTV.

Viitattu 20.4.2018. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html .

Saarniaho, R. 2005. Inter netix Oppimateriaalit. Asenteet. Otavan Opisto. Viitattu 28.3.2018.

http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/luokio/ps/ps1/4_yksilo_ryhmat_ja_yhteiso/02_asenteet?C:D=1819209&m:sel-res=1819209 .

Schreiner, A. N.d. The management & employee relationship in the workplace. Chron.com. Viitattu 10.4.2018.

<http://smallbusiness.chron.com/management-employee-relationship-workplace-14020.html> .

Sillanvuo, T. 2010. Luottamus esimies-alaisuudessa. Pro gradu -tutkielma.

Lappeenranta teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 9.4.2018.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/58983/nbnfi-fe201002031221.pdf?sequence=3> .

Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.

Tapaustutkimus. 23.4.2015. Koppa. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.5.2018.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimus-strategiat/tapaustutkimus> .

The leader-member exchange theory. N.d. Mindtools. Viitattu 9.4.2018.

<https://www.mindtools.com/pages/article/leader-member-exchange.htm> .

Toivanen, T. 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Hyvejohtajuus.fi. Viitattu 3.4.2018.

<http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/> .

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Uuden esimiehen kasvupolku. 13.12.2015. Ilman läsnäoloa et voi johtaa muita. Viitattu 19.3.2018. <http://uusiesimies.fi/ilman-lasnaoloa-et-voi-johtaa-muita/> .

Väestöliitto. 2018. Vuorovaikutus. Viitattu 22.3.2018. <https://www.vaestoliitto.fi/nuoret/mina-ja-muut/ihmissuhteet/vuorovaikutus/> .

Väisänen, L. Niemelä, M. & Suua, P. 2009. Sanat työssä. Helsinki: Kirjapaja.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko – Organisaatio X

Alku

1. Mistä mielestäsi muodostuu esimies-alaissuhde? (Perustelut, jonka jälkeen haastattelija kertoo mihin opinnäytetyössä keskitytään)

Vuorovaikutus

2. Kuinka tärkeäksi koette vuorovaikutuksen esimies-alais suhteessa? (Perusteluja)
3. Minkälaisissa tilanteissa syntyy vastavuoroista vuorovaikutusta alaisten kanssa? (Ovatko tilanteet vain pakosta tapahtuvia)
4. Onko läsnäoloa ja vuorovaikutusta mielestänne tarpeeksi teidän ja alaisten välillä? (läsnäolo, sanaton ja sanallinen viestintä) (+Perustelut)
 - a. Kuinka usein näitä tilanteita tulee?
5. Kuinka usein esimies-alaissuhteessa syntyy väärinymmärryksiä ja miten sekä millä aikataululla niitä korjataan?
6. Oletko huomannut asenteiden vaikuttavan esimies-alaissuhteeseen? (Jos kyllä, niin miten)

Luottamus

7. Miten koet vuorovaikutuksen liittyvän luottamukseen esimies-alaissuhteessa? (Avaa opinnäytetyössä käsiteltyä luottamusnäkökulmaa vastavuoroisesti)
8. Miten koet vuorovaikutuksen vaikuttavan luottamukseen? (Perustelut)
9. Voiko vuorovaikutus vahingoittaa työyhteisössä luottamusta?
 - a. Millä tavalla?
10. Koetko luottavasi alaisiin? (Perustelut)
11. Uskotko heidän luottavan sinuun? (Perustelut)
12. Kuinka näytät luottamuksesi alaisille?

Palaute

13. Oletko saanut jonkinikäistä palautetta alaisilta läsnäoloon tai vuorovaikutukseen liittyen?
 - a. Kuinka olet toiminut palautetta saatuasi?
14. Annatko alaisille mielestäsi riittävästi palautetta?
 - a. Miten, millaista ja kuinka usein?
15. Saatko itse alaisilta palautetta tarpeeksi? (Jos ei, niin pyydätkö oma-aloitteisesti?)
 - a. Millaista palaute on pääsääntöisesti ollut?
16. Kuinka hoidat rakentavan palautteen antamisen JA miksi näin?

Liite 2. Kyselylomake

Kyselylomake

1. Millaisia vuorovaikutustilanteita sinulla on esimiehenne kanssa? (Mistä keskustelette)
 - a. Työasiat
 - b. Palaute
 - c. Vapaa-aika
 - d. Jostain muusta, mistä?
2. Millaisissa tilanteissa keskustelette eniten esimiehen kanssa?
 - a. Palaverissa
 - b. Työn ääressä
 - c. Vapaa-ajalla
 - d. Jokin muu, mikä?
3. Onko esimiehenne tarpeeksi läsnä työyhteisössä?
 - a. Kyllä
 - b. Ei
4. Jos vastasitte kohtaan 3 ”Ei”, niin kertokaa minkä uskotte olevan syy vähäiselle läsnäololle.
5. Onko esimiehellä ja alaisilla sama tavoite?
 - a. Kyllä
 - b. Ei (perustelut)
 - c. En osaa sanoa (perustelut)
6. Saatteko tarpeeksi palautetta?
 - a. Kyllä
 - b. En
7. Millaista palautetta saat?
 - a. Saan pelkästään rakentavaa palautetta
 - b. Saan enemmän rakentavaa, kuin positiivista palautetta
 - c. Saan rakentavaa ja positiivista palautetta tasavertaisesti
 - d. Saan enemmän tai pelkästään positiivista palautetta
8. Oletko saanut rakentavaa tai kriittistä palautetta esimieheltä julkisesti?
 - a. Kyllä (Kerro millaisessa tilanteessa)
 - b. En
9. Annatko esimiehellesi vastavuoroisesti palautetta?
 - a. En
 - b. Harvoin
 - c. Joskus
 - d. Usein

10. Luottaako esimies sinuun?

- a. Kyllä
- b. Ei (Osaatko arvioida, miksi ei luota?)
- c. En tiedä

11. Luotatko sinä esimieheesi?

- a. Kyllä
- b. En (Miksi et?)