



Vuorovaikutus liiketoiminnan yhteistyösuhteissa

Henry Åkerlund

Opinnäytetyö
Toukokuu 2021
Tekniikan ala
Insinööri, (AMK) Logistiikka

Åkerlund Henry

Vuorovaikutus liiketoiminnan yhteistyössä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2021** , 44 sivua

Tekniikan ala. Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli tutkia tarkemmin liiketoiminnan yhteistyössä esiintyvää vuorovaikutusta. Tutkimus jaoteltiin kolmeen osaan tutkimuskysymysten avulla, joilla vuorovaikutus kokonaisuutena saatiin jaettava pienempiin osiin. Tutkimuksen ja työn kautta oli tarkoitus koostaa eräänlainen lista työkaluista hyvään vuorovaikutukseen.

Tietoperustaa rakennettiin kirjallisuuskatsauksella, joka käsitteli aihetta pääasiassa liiketoiminnan näkökulmasta. Työhön lisättiin teoriaa myös muista tutkimuksista, kuten väitöskirjoista laajan näkökulman ja luotettavuuden varmistamiseksi. Kirjallisuuskatsauksen lisäksi aineistoa tavoitteen saavuttamista varten kerättiin teemahaastatteluilla. Tutkimuksen haastatteluosuus koostuu seitsemästä eri aloja edustavien henkilöiden haastatteluista. Kaikki haastateltavat edustivat yksityisen sektorin toimijoita, sillä julkisella puolella vuorovaikutus keskittyi paljon sosiaalialaan, jonka rajasin pois tutkimuksesta. Teemahaastatteluista ja teoriaosuudesta rakennettiin 28 erillisen vuorovaikutusmekanismin aineisto, jota käytettiin johtopäätösten tukena.

Nämä 28 mekanismia muodostivat kolme eri tasoista vuorovaikutusmekanismien tasoa, joka kokonaisuudessaan toimii hyvän vuorovaikutuksen työkalupakkina liiketoiminnan monipuolisissa yhteistyöverkoissa. Tasot ovat emotionaalisia kohteita, joilla vuorovaikutukseen voi vaikuttaa lähinnä oman ajatuksen tasolla. Toisena on taitoja, joita opettelemalla saadaan aikaan suotuisia reaktioita vuorovaikutuksessa ollessa ja kolmantena konkreettisia tai fyysisiä tapoja, joilla vuorovaikutusta voi tehostaa ja parantaa jokapäiväisessä arjessa.

Tutkimuksen lopputulos toimii hyvänä ponnistuslautana vuorovaikutuksen monivivahteiseen maailmaan. Se tarjoaa konkreettisia sekä selkeitä tapoja parantaa vuorovaikutustaitoja ja onnistua liiketoiminnan verkostoissa. Vuorovaikutus on luonteeltaan yleishyödyllinen taito, joten toimeksiantajalle työ tarjoaa tietoa ja tapoja, joilla vuorovaikutus voidaan viedä eteenpäin niin työelämässä kuin koulumaailmassa. Työkalupakkia voidaan hyödyntää laajasti suomalaisessa yhteiskunnassa monella eri tasolla ja tämä tekee siitä hyvin monipuolisen työkalun.

Åkerlund Henry

Interaction in business collaboration

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 44 pages

Engineering and technology. Degree Programme in Logistics. Bachelor's thesis

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The goal of this work was to make a research on interaction that occurs in different business collaboration networks. Research was divided to three sections by research questions, where the interaction was shared to smaller pieces. Through research were put together a list of tools for good interaction.

Knowledge base was built during a review of the literature, where the main aim was business view. More knowledge was added from other studies, such as other dissertations, to make sure that research was big and reliable enough. In addition of literature review knowledge was gathered from thematic interviews to achieve the goal. Interview part of the research consist of seven interviews and everyone was from different area of business. All the persons for the interviews where from private sector because public sector is very much attached to social sector, which was cut off from this research. From thematic interviews and from theoretical part was gathered a material of 28 different interaction mechanisms, which were used for a support for conclusions.

These 28 mechanisms formed three different layers if interaction mechanisms, which works as interaction toolbox in versatile world of business networks. Layers are emotional targets, which affects to interaction on mind level. Second layer is skills, that you can learn to create reactions in interaction and the third layer includes concrete ways of improving and boosting interaction on daily basis.

The result of the research works well as a good starting point of a journey to world of interaction. It offers concrete ways and clear habits to improve interaction skills and succeed in business networks. Interaction is by nature a general interest skill, so for the client the work offers knowledge ja habits to take interaction forward in work life and in school world. This toolbox can be widely utilized in many levels in a Finnish society, and this makes it very versatile tool.

Sisältö

1	Vuorovaikutuksen rooli yhteistyössä.....	6
2	Vuorovaikutus	8
2.1	Vuorovaikutuksen määritelmä.....	8
2.2	Kirjallinen vuorovaikutus.....	12
2.3	Mekanismit, asiat ja keinot	13
2.4	Vuorovaikutuksen muodot.....	19
3	Yhteistyö	21
3.1	Tiimit ja roolit	21
3.2	Johtamistaito.....	22
3.3	Vaikuttaminen.....	23
4	Tutkimuksen toteutus.....	24
4.1	Tavoitteet	24
4.2	Tutkimuskysymykset	25
4.3	Tutkimusmenetelmän esittely	26
4.4	Tutkimusprosessin kuvaus	27
4.5	Aineiston analysointi	28
4.6	Teemahaastattelut.....	29
5	Tulokset.....	30
5.1	Hyvän vuorovaikutuksen olemus sekä johtaminen	30
5.2	Mekanismit, keinot ja taidot	31
5.3	Vuorovaikutus tulevaisuudessa	32
6	Johtopäätökset.....	33
6.1	Määritelmä johtopäätökset	33
6.2	Löydetyt mekanismit ja keinot.....	34
6.3	Hyvä vuorovaikutus.....	36
7	Pohdinta.....	38
7.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset	38
7.2	Luotettavuustarkastelu	38
7.3	Onnistumiset ja kehitettävää	39
	Lähteet	41

Kuviot

	Kuva 1 Vuorovaikutustilanteen hallinta (Hulkkonen 2020, 69).....	16
--	--	----

Kuva 2 Tutkimusprossin kaavio.....	28
Kuva 3 Vuorovaikutuksen työkalut	35
Kuva 4 Hyvän vuorovaikutuksen tukipilarit	37

1 Vuorovaikutuksen rooli yhteistyössä

Vuorovaikutus on nostanut päätään voimakkaasti viime aikoina, sillä esimerkiksi johtajien ja muiden esimiesten rooli on muuttunut vahvasti vuorovaikutukselliseksi (Saksi 2016, 11). Tämä osoittaa vuorovaikutuksen merkittävän roolin modernissa työelämäyhteisössä. Henrietta Aarnikoivu (2013) on samoilla linjoilla kirjassaan kirjoittaessaan viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ylimmän johdon työkaluna strategian viestimisenä lähiesimiesten kautta alaisille (Aarnikoivu 2013, 24). Tämä tarkoittaa sitä, että alaisen kannalta ylimmän johdon vuorovaikutus muiden lähiesimiesten kautta on avain onnistumiseen ja parempaan ymmärtämiseen yrityksen strategioista. Edellä mainittu kertoo myös siitä, että vuorovaikutus ja sen kautta tapahtuva johtaminen ovat isossa roolissa. Tämä viittaa siihen, että vuorovaikutus nähdään isona osana modernia johtamiskulttuuria, jossa pehmeiden arvojen suosiminen työyhteisöissä nostaa päätään nykyaikana. Vuorovaikutus on niin iso ja kokonaisvaltainen asia, että sitä tapahtuu koko ajan. Tietyllä tavalla tässäkin tilanteessa lukija ja kirjoittaja ovat keskenään vuorovaikutuksessa, koska lukija tutustuu kirjoittajan tekemän työn ja tulosten kautta kirjoittajaan.

Kokemukset kuljetusalan tehtävissä, maataloustöissä, tehdastyössä, asiakaspalvelutyössä, auto- korjaamolla ja kunnossapidossa kunnallisella alalla, ovat opettaneet huomaamaan moninaisista työpaikoista ja työporukoista erilaiset ihmistyytit. Erilaiset työkokemukset opettavat usein, miten huonolla vuorovaikutuksella saadaan enemmän aikaan vahinkoa eikä juurikaan hyötyä. Tämä tekee vuorovaikutuksesta erittäin kalliin ja arvokkaan tavan tehdä virheitä työssä. Toinen motivaattori opinnäytetyölle on muuttuva työympäristö, jossa automaatio esimerkiksi taloushallinnon rutiinityöt tekoälylle ja ihmisen osaksi jää työn kehittäminen ja asiantuntijuus, koska ihminen on oman alansa paras asiantuntija (Mihin sitä ihmistä nyt enää tarvitaan? 2016). Siksi vuorovaikutuksen rooli on niin tärkeä työyhteisössä ja näin ollen tutkimuksen arvoinen.

Raportin alku on varattu tutkimuksen taustan selvittämiseksi, jota seuraa eri lähteistä löydettyjä määritelmiä vuorovaikutukselle, sekä mitä vuorovaikutus sisältää. Teoria osuuden jatkeeksi on kirjoitettu temahaastattelujen tulokset, jotka yhdistettiin kirjallisuustutkimuksen havaintojen kanssa johtopäätöksiksi. Lopuksi on pohdinta, joka summaan opinnäytetyön kokonaisuutena, työskenteilyn, miten tutkintaa voisi jatkaa eteenpäin, missä onnistuttiin sekä missä epäonnistuttiin. Työn ja

tutkimuksen tavoitteena on valaista vuorovaikutuksen erikoista maailmaa alkaen määritelmästä ja sen lainalaisuuksia ja erilaisia vuorovaikutuksen keinoja sekä laatia hyvän vuorovaikutuksen työkalupakki.

2 Vuorovaikutus

2.1 Vuorovaikutuksen määritelmä

Vuorovaikutuksen läpikäyminen on järkevää aloittaa perusteista, joihin oleellisena osana kuuluu sen määritelmän kuvaaminen. Ensimmäinen kuvaus on prosessi, joka liikkuu viestin tuottamisen, lähettämisen ja vastaanottamisen välimaastossa. Kyseessä on siis varsin monimutkainen prosessi, jonka aikana tulkitaan signaaleja verbaalisesta ja ei-verbaalisesta kommunikoinnista (Kielikompassi, n.d). Nykypäivänä koronan runtelemassa lähivuorovaikutuksessa toisaalta nämä edellä mainitut sekoittuvat kirjalliseen vuorovaikutukseen ja kommunikointiin. Toisin sanoen vuorovaikutus on kommunikointia suullisesti ja kirjallisesti erilaisilla sähköisillä alustoilla tai yhteisöissä (Vuorovaikutus, n.d. Jyväskylän Yliopiston verkkosivu).

Yhtenä vuorovaikutusta määrittelevänä sanana toimii myös viestintä, jossa erilaiset viestinnänteot tukevat toinen toistaan muodostamalla kahteen suuntaan vaikuttavan prosessin eri osapuolten välille. Tämä määritelmä korostuu erityisesti viestintätieteen saralla, jossa vuorovaikutus nähdään ominaisuutena. (Vanhatalo 2014, 31). Toisaalta vuorovaikutuksen viestintä nähdään isona osana johtamista, sillä esihenkilön on kyettävä liikkumaan jatkuvasti eteen tulevissa vuorovaikutustilanteissa sujuvasti ja tehokkaasti, koska esihenkilön arvo, ja miten se näkyy, riippuu täysin siitä, miten hän pärjää erilaisten sidosryhmien kanssa. Näitä ovat muun muassa alaiset, asiakkaat ja mahdolliset ylemmät esihenkilöt (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1). Varsinaiseksi vuorovaikutuksen määritelmäksi Isotalus ja Rajalahti (2017) kertovat olevan viestintä ihmisten välillä. Se voi olla sanatonta tai sanallista, mutta erityisesti sen välittämä viesti, sanoma, korostuu. Näkökulmana heillä tässä on viestintätieteellinen näkökulma. Lisäksi he kuvailevat vuorovaikutusta interpersoonalliseksi viestinnäksi, joka tarkoittaa vähintään kahden tai useamman henkilön välistä viestintää suhteessa. Suhteella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että henkilöt tunnistavat toisensa. (Isotalus & Rajalahti 2017, Luku 1.)

Tiivistettynä Isotaluksen ja Rajalahden (2017) mukaan vuorovaikutus tarkoittaa toimintaa tapaa, jossa on selkeä alku ja loppu. Toisien sanoen eräänlaisena prosessina, missä verbaalinen ja ei-verbaalinen viestintä mutkittelee toisen kuuntelemisen ja sanattomien viestien maastossa. Tärkeää

tässä on kuunteleminen, koska kuulluksi tuleminen tai sen kokeminen lisää vuorovaikutuksen hyviä vaikutuksia ja vastavuoroisesti kuuntelematta jättämisellä saattaa olla vakavia seurauksia, esimerkiksi vaikuttavuudessa tai vakuuttavuudessa. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 1).

Vaihtoehtoisesti Sari Kuusela (2013) pitää vuorovaikutuksen ytimenä kohtaamista ja siihen liittyviä pieniä yksityiskohtia. Kiinnitämme vuorovaikutustilanteissa vaistomaisesti huomiota pieniin yksityiskohtiin. Ne rohkaisevat jatkamaan tai saavat epävarmaksi tai jopa lannistavat. Esimerkkinä seuraava lainaus hänen kirjastaan. (Kuusela 2013, 41.)

Lähestyt työpaikan ulko-ovea. Näet esimiehesi keskustelevan kiinnostuneen näköisenä kollegasi kanssa. Tervehdit iloisena ja aiot liittyä seuraan. Ehkä saat samalla tilaisuuden kertoa mieltäsi painavasta asiasta. Ennen kuin pysähdyt, huomaat, että esimiehesi vastaa tervehdykseen, mutta katsoo nopeasti pois päin ja jatkaa keskustelua kollegasi kanssa. Hämmennyt – onko jotain vialla? (Kuusela 2013, 41.)

Lähestyt työpaikan ulko-ovea. Näet esimiehesi keskustelevan kiinnostuneen näköisenä kollegasi kanssa. Esimies kääntyy sinuun päin, tervehtii iloisesti ja pyytää liittymään keskusteluun, sillä hän haluaa kuulla, miten sinä näet puheena olevan tilanteen. Katsahdat kelloon – aikaa on, joten jäät mielelläsi ottamaan kantaa ajankohtaiseen asiaan. (Kuusela 2013, 41.)

Kuusela (2013) painottaa kirjassaan suhtautumisen tärkeyttä sekä yksityiskohtia, jotka paljastavat suhtautumisen, kuten edellä kuvatut tilanteet sen todistavat. Kuten Kuuselan esimerkeistä voidaan nähdä, vuorovaikutus liiketoiminnassa liittyy työpaikoilla tapahtuvaan kanssakäymiseen. Asiaa kuvaa Hietikko (2008) sillä tavalla, että johtaminen liittyy erittäin isona osana vuorovaikutukseen, voidaan johtaminen määritellä vuorovaikutukseksi prosessin kautta, jonka ainoa tarkoitus on saavuttaa tietty päämäärä ryhmään vaikuttamisen avulla (Hietikko 2008, 60). Toisaalta täysin uuden termin vuorovaikutuksen määritelmäksi työpaikoilla tuo Marjo Rantanen kirjassaan ”Tunnelman johtaja”, jonka sanoma kiteytyy sanan ”tunnelman” ympärille. Kokemus tunnelmasta on yhdistelmä ajatuksia, aistihavaintoja ja tunteita, jotka syntyvät, kun olemme vuorovaikutuksessa ympäristön, toimintatapojen ja toisten ihmisten – tai ylipäätään elämän kanssa. Tunnelma on jostain mitä syntyy kaikissa kohtaamisissa (Rantanen 2018, 24).

Rantasen määritelmä vuorovaikutuksesta tunnelmana edustaa hieman uudenlaista tapaa ajatella vuorovaikutusta enemmän abstraktimpana asiana, etenkin jos sitä vertaa Sirkka Kortetjärvi-Nummi ja Kaarina Murtolan (2015) kuvaamaan luonteeseen vuorovaikutuksesta, että viestintä

nähdään tänä päivänä hyvin vuorovaikutteisena eli interaktiivisena toimintana. Vuorovaikutuksessa on kysymys vähintään kahden ihmisen välisestä vaikutussuhteesta, johon osallistuvat tuottavat, jakavat ja tulkitsevat merkityksiä yhdessä. Vuorovaikutus on myös intentionaalista eli perustuu vähintään jommankumman osapuolen tarkoitukselliseen haluun välittää jokin viesti. Lisäksi he kirjoittavat, että nykyään sekä puhuttua että kirjoitettua kielenkäyttöä pidetään vuorovaikutuksena. Aiemmin on tehty ero puheen ja kirjoituksen välillä niin, että puhetta on pidetty dialogina, todellisena vuorovaikutuksena ja kirjoitusta monologina. (Kortetjärvi & Murtola 2015, 11). Puheen merkitys vuorovaikutuksen ilmenemismuotona on siis pidetty varsin vallitsevana. Toisin sanoen heidän määritelmänsä on aika prosessinmainen. Sen sijaan hieman akateemisempaa tarkastelua vuorovaikutuksesta saamme Toini Ojalan ja Antti Uutelan kirjoittamasta kirjasta rakentava vuorovaikutus, joka käsittelee aihetta sosiaalipsykologian näkökulmasta (Ojala & Uutela 1992, 11–12).

Keskeinen sosiaalipsykologian tarkastelun kohde on molemminpuolinen riippuvuus eli vuorovaikutus vähintään kahden ihmisen välillä. Tämä vuorovaikutus koostuu tunteista, tahdosta, ajattelusta ja toiminnasta. (Ojala & Uutela 1992, 11–12.)

Kuitenkin heidän mielestään aivan ydintä vuorovaikutuksessa on kommunikaatio, joka sisältää ihmisille normaalit sanattoman vuorovaikutuksen keinot. Näitä ovat muun muassa kasvojen ilmeet, kehon eleet ja asennot. Näiden kautta toisiin ihmisiin voidaan vaikuttaa ja tietyllä tavalla ilman niitä vuorovaikutus jää aika valjuksi. (Ojala & Uutela 1992, 76). Kommunikaation Ojala ja Uutela jakavat vielä kolmeen osaan. ”Toiminta kommunikaatioon”, johon käytännössä kuuluu tietyllä tavalla merkityksetön elekieli, kuten seisominen. Toinen osa puolestaan on ”välinekommunikaatio”, johon kuuluvat vuorovaikutuksen ulkoiset piirteet, kuten vaatteet ja kampausta tai korut. Myös lahjat kuuluvat välinekommunikoinnin piiriin ja niiden avulla viestitään useimmiten myönteisiä tunteita, kuten kiitollisuutta. Lisäksi on olemassa ”sanaton kommunikaatio”, joka on kolmas osa Ojalan ja Uutelan määritelmää. Tässä oppi tapahtuu muiden malleja matkimalla. (Ojala & Uutela 1992, 77).

Yksi mielenkiintoisimpia määritelmiä löytyi Vesa Hulkkosen (2020) kirjoittamasta kirjasta kansalaisen yhteistyö- ja johtamistaito-opas. Erityisesti Hulkkosen vuorovaikutuksen lajit nousivat esiin kirjasta. Nämä lajit ovat yksisuuntainen vuorovaikutus, näennäinen kaksisuuntainen vuorovaikutus, aito kaksisuuntainen vuorovaikutus ja sanaton vuorovaikutus (Hulkkonen 2020, 50–51). Yksisuuntainen vuorovaikutus on yleistä itsekeskeisille ihmisille ja itsevaltaisille yhteisöille, oli sitten kysy-

myksessä yritys, järjestö tai perhe. Se on pääosin tiedon jakamista ja lähettämistä ilman keskustelua tai palautteita. Yleisimmin yksisuuntaisena vuorovaikutuksena voidaan pitää luentoja ja asiantuntijan esityksiä joskus silloinkin, kun paikalla olijoista vain esittäjä pitää itseään asiantuntijana. Näennäinen kaksisuuntainen vuorovaikutus taitaa olla yleisin monessa tilaisuudessa, joissa vain osa läsnäolijoista ottaa kantaa muiden vaietessa. Vaikka tyyli voi olla varsin toimiva, on siinä vaara suuresta resurssihukasta, kun vain osan ajatukset ovat mukana vuorovaikutuksessa. (Hulkkonen 2020, 50–51.). Sen vuoksi aito kaksisuuntainen vuorovaikutus on monipuolisen keskustelun ja luovan uudistuvan yhteisön tuntomerkki. Sanotaan, kysytään, vastataan, ollaan erimieltä ja samaa mieltä. (Hulkkonen 2020, 50–51.). Toisaalta ei saa unohtaa sanatonta vuorovaikutusta, sillä se on läsnä kaikissa tilanteissa, joissa ihmiset kohtaavat. Sen puutteen myös huomaa, esimerkiksi nyt pandemia aikana etätapaamisissa on hankala tutustua ihmisiin, kun käytössä on usein pelkkä ääni. Puhumalla voi peittää sen mitä muu osa ihmisestä kertoo samalla hetkellä. Eleet, ilmeet, asennot ja tapamme ryhmittä muiden ihmisten kanssa ovat tietämättämme vahvoja viestejä, joita emme aina hallitse ja jotka kertovat meistä usein enemmän kuin harjoitellut sivistystä myötäilevät sanamme (Hulkkonen 2020, 50–51).

Vuorovaikutus on sanan mukaan vaikuttamista ja vaikutteiden ottamista toisen ihmisen kanssa. Toisin sanoen omalla vuorovaikutuksella koitetaan vaikuttaa toiseen ihmiseen. Vuorovaikutuksen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, mitä Angela Ahola kirjoittaa kirjassaan (Ahola 2016). Yhä nopealiikkeisemmässä ja globaalimmassa maailmassa meidän on tehtävä toisista nopeita päätelmiä. Kenet palkata? Ketkä henkilöt laativat innovatiivisimmat ja tehokkaimmat työt koskevat lait? Mikä on paras neuvottelustrategia pöydän toisella puolella istuvan henkilön kanssa? Kaikissa näissä tilanteissa oikeat johtopäätökset toisista ihmisistä ovat avaintekijöitä. (Ahola 2016, luku 1.).

Edelle esitetyn tiedon perusteella vuorovaikutuksen määritelmät liikkuvat voimakkaasti kommunikation ja viestinnän välillä. Se käy joko suoraan tai epäsuorasti ilmi suurimmasta osasta kerättyjä määritelmiä. Näiden sisällä on enemmän eroavaisuuksia, joita on muun muassa sanaton ja sanallinen kommunikaatio ja onko vuorovaikutus yksi- vai kaksisuuntaista. Vuorovaikutuksen suuntaisuus määrittää erityisesti sen, millä tasolla määritelmä vaikuttaa. Tämä tarkoittaa sitä, että puhutaanko isolle joukolle, pienelle ryhmälle vai onko kyseessä dialogi.

2.2 Kirjallinen vuorovaikutus

Koronaepidemian syöksähdettyä maailmaan vuonna 2020 olemme joutuneet siirtämään osan vuorovaikutteisesta kanssakäymisestä erilaisiin etäpalavereihin, etäkokouksiin ja yleensäkin käyttämään erilaisia laitteita ja sovelluksia yhteyden pitoon matkojen takaa. (Työolobarometri 2020 2021). Tämän vuoksi on tärkeää käsitellä myös sitä tässä opinnäytetyössä. Kirjallinen vuorovaikutus on omalta osaltaan varsin laaja käsite, joten keskityn tässä kappaleessa ainoastaan vuorovaikutukseen kirjoitetussa keskustelussa (Strellman & Svinhufvud 2020, luku 107).

Kirjallinen vuorovaikutus on yksi vanhimmista vuorovaikutuksen muodoista, kuten Pirjo Hiidenmaa, Toini Rahtu, Susanna Shore ja Mikko T. Virtanen (2018) toimittamassaan kirjassaan toteavat. Kirjoitus on jo vuosituhansia mahdollistanut ihmisten välisen vuorovaikutuksen yli ajan ja paikan. Se on mahdollistanut ihmismuistin rajoitteiden ylittämisen, millä on ollut paitsi välittömiä myös kauaskantoiset seuraukset: yhä vielä voimme lukea muinaisista kulttuureista säilyneitä kirjoituksia (Hiidenmaa ym 2018, Luku 1). Yhdeksi vuorovaikutuksen muodoksi tai pikemminkin tyyliksi he mainitsevat ”lapidaarisen tyylin”, joka tarkoittaa karun lyhyttä esitystapaa. Jo varhaisimmissa säilyneissä kirjoituksissa voi siis nähdä monenlaisia vaihtelevia vuorovaikutuksen muotoja, vaikka kirjoittaminen saatavilla olleille alustoille – ainakin kiveen hakkaaminen – varmasti ollut kovaa työtä. Tästä muistona puhumme edelleen lapidaarisesta tyylistä, kun tarkoitamme karun lyhyttä esitystapaa (Hiidenmaa ym 2018, Luku 1).

Rahtu, Shore ja Virtanen kertovat (2018) myös kirjallisen keskustelun suosion noususta ja sen laajentumisesta myös muille alueille, kuin vain ihmisten väliseen kommunikointiin. 2000-luvulla kirjallinen verkkokeskustelu on tullut yhä suosittumaksi ja sen ala on laajentunut arkikeskustelusta institutionaaliseen keskusteluun. Suomessakin monet verkkokaupat tarjoavat nykyään tsättiasiakaspalvelua, samoin virastot, esimerkkeinä Kela ja Kotus. (Hiidenmaa ym 2018, Luku 3.) Kun taas Urpu Strellman ja Kimmo Svinhufvud (2020) kuvaavat kuinka vastavuoroisuutta voi hyödyntää kirjallisessa vuorovaikutuksessa tehokeinona (Strellman & Svinhufvud 2020, luku 13). He kirjoittavat, että kirjoittaja voi hyödyntää vastavuoroisuuden periaatetta halutessaan vaikuttaa lukijaan siten, että keskittyy antamaan lukijalle jotain, esimerkiksi hyötyä ja iloa. Jos kirjoittaja kykenee tekemään tämän ilman, että lukija ei edes ajattelee häneen kohdistuvia odotuksia, hän saattaa vastavuoroisuuden periaatteen mukaisesti maksaa saamansa hyödyn takaisin. Esimerkiksi

levittämällä tekstisi sisältämää asiaa eteenpäin, kehumalla sitä tai uskomalla asiaasi, kun he ostavat sinulta jotain, kuten koulutuksen. Kirjoittajat painottavat sitä, että pitää keskittyä olemaan hyödyksi ja luotta lukijaan. (Strellman & Svinhufvud 2020, luku 13.)

2.3 Mekanismit, asiat ja keinot

Sirkka Kortetjärvi ja Kaarina Murtola (2015) viittasivat kirjassaan vuorovaikutuksen näkemistä viestintänä. Tähän he myös tarjoavat työkaluja, joilla vuorovaikutus tehdään konkreettiseksi ja se on vuoropuhelu toisiaan arvostavan työyhteisöjen välillä. Tärkeää on ymmärtää, että toiseen ryhmään on kyettävä vaikuttamaan siten, että ei loukkaa heille tärkeitä perusarvoja (Kortetjärvi & Murtola 2015, 62). Viestintä liittyy oleellisesti vuorovaikutukseen, kuten Kortetjärvi ja Murtolakin kirjassaan toteavat. Jotta viestinnässä päästään vuorovaikutukseen, täytyy ensin suunnitella viestintä tavoite. Vuorovaikutteisuuden pyrkivässä viestinnässä suunnittelu käynnistyy aina selvittämällä, mikä on viestintä tavoite. Tavoitteen kirkastaminen on tärkeää, koska viesti rakentuu eri tavalla sen mukaan, onko tekstin päätavoite tiedottaa, viihdyttää vai vaikuttaa. (Kortetjärvi & Murtola 2015, 12.). Kaiken vaikuttamisen ehtona Kortetjärvi ja Murtola pitävät sitä, että viestintä lähettyä pidetään uskottavana. Lähettäjän uskottavuuteen vaikuttaa hänen roolinsa eli asemaan kuuluva tyypillinen tai odotettu käyttäytymistapa (Kortetjärvi & Murtola 2015,12). Tässä kohtaa siis sanaton viestintä nousee esiin vuorovaikutuksen tehokeinona. Sanattomaan viestintään kuuluu toisaalta myös innostuneisuus, kuten Pauli Aalto-Setälä ja Mikael Saarinen (2014) kertovat. Varhaiset vuorovaikutuskokemukset näyttäisivät uusien tutkimusten mukaan olevan elintärkeitä vielä aikuisuudessakin. Lapset, joista vanhemmat eivät syystä tai toisesta pysty olemaan innostuneita, näivettyvät, kehittävät epätyydyttäviä selviämistapoja ja voivat jopa kuolla kontaktin puutteeseen imeväisikäisenä (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 27).

Puhe ja viestintä ovat vain osa vuorovaikutuksen kokonaisuutta, erityisesti johtamisessa. Näin kirjoittaa Henrietta Aarnikoivu (2013) vuorovaikutuksen keinoista. Dialoginen esimies panostaa kuuntelemiseen, joten myös kuunteleminen on vuorovaikutustaito (Aarnikoivu 2013, 81). Vuorovaikutustilanteen ja viestinnän epäonnistuminen johtuu usein siitä, ettei ole kuunneltu. Tämän allekirjoittaa myös Mika Kamensky (2015) sillä Kamesnky kirjoittaa, että Kohlrieserin (2014) mukaan kuunteleminen on perustavanlaatuinen vaihe täysipainoisessa vuoropuhelussa. Lisäksi Kohlrieser painottaa neljää kuuntelemisen taitoa, jotka ovat vaistoaminen, tulkinta, arviointi ja vastaaaminen (Kamensky 2015, 5.4.2). Erityisesti Kamensky näkee suuren merkityksen sillä, että millaista

kuunteleminen on. Vuorovaikutuksen kannalta on suuri merkitys sillä, kuinka aktiivista tai passiivista kuunteleminen on (Kamensky 2015, 5.4.2).

Kamenskyn (2015) painottaessa kuuntelemista, on Isotalus ja Rajalahti (2017) laatineet lista yleisistä vuorovaikutustaidoista, joista erityisesti johtajalle on hyötyä. Heidän määritelmänsä takana on Maijastiina Rouhinainen-Neunhäuser, joka on määritellyt johtajan ammattispesifiksi vuorovaikutustaidoiksi seuraavat asiat.

- vuorovaikutussuhteen luominen ja ylläpitäminen sekä verkostoitumisen taidot
- tiedon hallinnan taidot
- ryhmäviestinnän ja yhteistyön taidot
- emotionaalisen tuen taidot
- konfliktihallinnan taidot
- neuvottelutaidot sekä
- tiedottamisen ja vaikuttamisen taidot. (Rohiainen-Neunhäuser 2009, 42.)

Vähän maanläheisempää listausta eri keinoista ja useammalle alalle sopivampaa tarjoaa alla oleva lista Työturvallisuuskeskuksen verkkosivuilta, joilla vuorovaikutukseen voi vaikuttaa työpaikoilla.

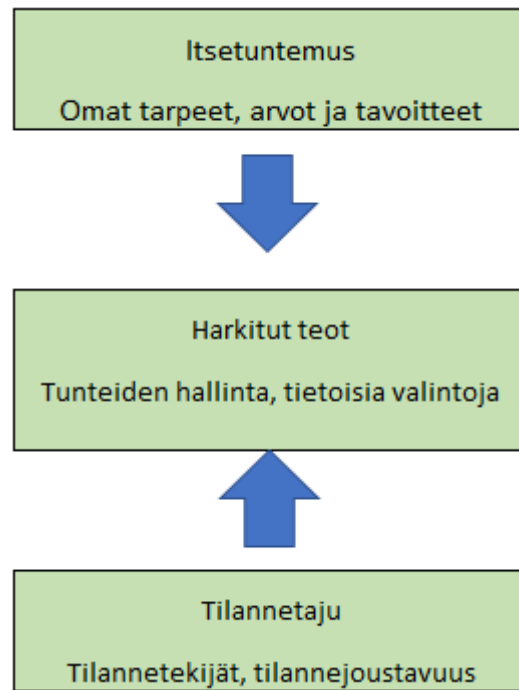
Hyvää vuorovaikutusta edistää:

- kuunteleminen
- aito läsnäolo
- kiinnostus
- kyky asettua toisen asemaan eli empaattisuus
- kyky yhteistyöhön
- jämäkkyys
- tukeminen ja
- tilan antaminen. (Työkäyttäytyminen, n.d.)

Niin kuin taitoja yleensäkin, pystyy myös vuorovaikutusta parantamaan keskittymällä tiettyihin osa-alueisiin, jotka kuuluvat osaltaan myös vuorovaikutuksen piiriin. Esimerkiksi Toini Ojalan ja Antti Uutelan (1992) kirjassa kerrotaan mitä ominaisuuksia kehittämällä voidaan vuorovaikutusta parantaa työryhmissä. Näitä ovat muun muassa oman itsensä ja toisten kunnioittaminen, oman ja toisten työn arvostaminen, halu ja kyky kuunnella toisia ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä, rohkeus ja taito puolustaa omia oikeuksia ja mielipiteitään loukkaamatta toisten oikeuksia tai mielipiteitä, halu ja kyky avoimeen ja rehelliseen kommunikointiin, kyky antaa rakentavaa ja ajankoh- taista palautetta, kyky kohdistaa kritiikki asioihin tai suorituksiin eikä toiseen ihmiseen henkilönä ja

kyky ottaa vastaan ja hyödyntää toisten antama palaute muistaen, että palaute auttaa oivalta-
maan, missä ja miten voi kehittyä ja tulla vieläkin paremmaksi. (Ojala & Uutela 1992, 103.) Ojalan
ja Uutelan (1992) maininta kommunikoinnista vuorovaikutuksen ytimenä nostaa sen kirjan näkö-
kulman kannalta erittäin tärkeään asemaan. Erityisesti kommunikoinnin kehittämistä he ovat
kirjoittaneet varsin selväsanaisesti. He näkevät, että kommunikoinnin parantamisen lähtökohtana
on oman kommunikointikyvyn kehittäminen. Esimerkkejä vuorovaikutuksen epäonnistumisen to-
dennäköisyyttä lisäävistä kommunikointityyleistä ovat muun muassa syyttelevä, moralisoiva, hyök-
käävä, puolustautuva, anteeksipyytelevä, aliarvioiva, ylimielinen, torjuva ja hätäilevä kommunika-
tio malli. Varsinainen kehittäminen tapahtuu käyttämällä näiden vastakappaleita. (Ojala & Uutela
1992, 76). Ojalan ja Uutelan painottaessa kommunikointia on Vesa Hulkkonen kirjassaan kansalai-
sen yhteistyö- ja johtamistaito-opas sitä mieltä, että kuunteleminen on tärkeää vuorovaikutuksen
kannalta. Erityisesti kuuntelemisen taito nousee hänen kirjassaan esiin. Kuunteleminen ei ole aliar-
vostettu osa ihmisten välistä vuorovaikutusta, mutta kuuntelemisen taito tahtoo jäädä puhetaidon
harjoittelemisen jalkoihin (Hulkkonen 2020, 51).

Kirjassaan ”Menestyksen timantti” Mika Kamensky (2015) kertoo vuorovaikutuksen keinoista seu-
raavaa. Voimaannuttava ja lisäarvoa tuottava vuorovaikutus edellyttää, että kohdattavat henkilöt
tunnetaan mahdollisimman hyvin aina heidän tarpeitaan, osaamistaan ja mielenmaisemiaan myö-
ten. Hän toteaa myös, että voimavaroja, osaamista voimaannuttava ja tuloksia tuottava vuorovai-
kutusta edellyttää osapuolilta erittäin hyvää toistensa tuntemusta. (Kamensky 2015, luku 5.4.2.)
Vuorovaikutusta voi myös koittaa hallita tietyillä tietoisilla valinnoilla, jotka ovat riippuvaisia tilan-
teesta, jossa ollaan sillä hetkellä. Hulkkonen (2020) mainitsee tästä kirjassaan ja esittää kolmiosai-
sen kaavion vuorovaikutustilanteiden hallinnasta.



Kuva 1 Vuorovaikutustilanteen hallinta (Hulkkonen 2020, 69)

Yläpuolella esitetyt asiat Hulkkonen käy läpi kirjassaan ja kirjaan niistä tähän pääkohdat, jotka ovat vuorovaikutuksen kannalta oleellisempia. (Hulkkonen 2020, 69.)

Itsetuntemus.

Omien tarpeiden ja arvojen sekä elämän tavoitteiden jonkun asteen tuntemus on itsetuntemuksen perustaa. Itsetuntemusta voi oppia omaa toimintaa tarkkailemalla ja arvioimalla sitä tilanteiden jälkeen. Ihmiset, joihin samaistut, kertovat sinulle jotain itsestäsi. Kun mietit, miten toimit esimerkiksi vaikeissa tilanteissa, voit tunnistaa omia valmiuksiasi. Vetäydytkö syrjään konflikteissa? Autatko kiusattua? Tuetko vahvinta vai menetkö heikoimman puolelle? Monella hiljaisella, tarkkaavaisella, varovaisella, ujolla voi olla itsestään selkeä kuva ja siitä lähtökohdasta hyvät mahdollisuudet kehittää panostaan johtajuudessa. (Hulkkonen 2020, 69.)

Tilannetaju ja tilannejoustavuus

Tilannetajua oppii, kun menee reippaasti uusiin tapaamisiin, kokouksiin ja tilanteisiin, joita yleensä välttelee. Ei tästäkään koko elämän kestävää hanketta pidä tehdä, ota se olemista rikastavana harrastuksena. Tilanteisiin vaikuttavista tekijöistä voi opiskella myös teatterinäytöksistä, elokuvista ja

kirjoista, joissa persoonallisuudet ilmaisevat itseään teoillaan ja valinnoillaan erilaisissa tilanteissa. Tilannejoustavuus on yhteydessä persoonallisuuteesi ja tilanteen vaatimusten tajuamiseen. Erilisten ihmisten kanssa on toimittava eri tavalla. Joissakin tilanteissa on oltava tiukka, joissain myötätävä ja toimittava ehkä myöhemmin. Kun seuraa muiden ihmisten toimintaa, alkaa huomata joidenkin toistavan samanlaisia reaktioita. No, sen jälkeen onkin aika ennustaa omia reaktioita erilaisissa tilanteissa – ennen kuin toimit. (Hulkkonen 2020, 69.)

Harkintaa

Itsetuntemus ja tilannetaju ovat perustana harkituille teoille. Jo edellä kuvattu joustava toiminta eri tilanteissa on sen airut. Se on myös opittua asiaa. Tunnevaltaisissa tilanteissa voi omilla ajatuksilla harhauttaa tunteita, viivästyttää tekoa ja saada niin lisää harkinta-aikaa uudelle teolle. Kysymyksessä ei ole taaskaan sen ihmeellisemmästä asiasta, kuin sivistyneen käyttäytymisen oppimisesta hyvinkin erilaisiin tilanteisiin. (Hulkkonen 2020, 69.)

Henrietta Aarnikoivu listaa kirjassaan keskitty olennaiseen esimies muutamia huomioita, joita vuorovaikutukseen kuuluu. Mentorilta edellytetään empaattisuutta ja kiinnostusta alaisten kehittämiseen. Mentorin pitää olla avoin ja reilu, avulias, huomaavainen ja helposti lähestyttävä. Hän kuuntelee, tukee, antaa kiitosta ja huomaa hyvät suoritukset. Rooli edellyttää monipuolisia vuorovaikutustaitoja. (Aarnikoivu 2013, 39.) Jotta roolissa onnistuisi mahdollisimman hyvin, voi koittaa yhtä vuorovaikutuksen keinoista, joka on toisen ihmisen kehonkielen lukeminen tavattaessa. Kuten Angela Ahola (2016) kirjoittaa kirjassaan uuden ihmisen tapaamisesta ja ensivaikutelman prosessina. Kun tapaat uuden ihmisen, käytät kaikkien aistiesi tarjoamaa informaatiota arvioidaksesi pikaisesti sen, uskotko tulevasi tämän henkilön kanssa hyvin toimeen vai onko parasta pysyä hänestä etäällä. Samalla tavalla muut arvioivat sinua. Yhtä nopeasti. Asiakkaat, rekrytoijat, alaiset, kumppanit, kilpailijat ja jopa äskettäin tapaamasi deittituttavuus kysyvät itseltään: Voinko luottaa sinuun? Oletko hyväntahtoinen? Oletko pätevä? Oletko myös vaikutusvaltainen? (Ahola 2016, luku 1). Lisäksi Ahola kertoo oman mielipiteensä siitä, mikä on tärkeintä vuorovaikutuksessa ja se on viestintä. Ahola kirjoittaa

Sinä, joka luet tätä, olet varmaankin mukava, pätevä ja luotettava. Mutta kuinka sinusta voi tulla vielä parempi kertomaan siitä ympäröivälle maailmalle? Ei riitä, vaikka

*olisit kuinka fiksu ja hyväntahtoinen ihminen, ellet pysty viestimään siitä muille.
(Ahola 2016, luku 1).*

Vuorovaikutuksessa on tiettyjä asioita ja tapoja, joilla on kyseenalainen vaikutus yhteisöllisyyteen ja luottamukseen. Asioista juoruaminen ja arvosteleminen ilman pätevää syytä ovat omiaan laskemaan työyhteisön ilmapiiriä. Yleensä näiden tapojen käyttäjät koittavat piilottaa toimintansa, esimerkiksi huumorilla keventäen. (Vuorovaikutus, n.d).

Vaikka vuorovaikutus on muuttunut paljon ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen piirteitä on siirtynyt muun muassa kirjoitettuun vuoropuheluun ihmisten kanssa, niin silti perusta on sama. Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015) mukaan ympäristön kehittyminen ei ole muuttanut viestinnän ja vuorovaikutuksen perusperiaatteita ja niiden peruskiviä. Vuorovaikutuksen onnistuminen riippuu yhä ihmisten keskinäisestä arvostuksesta ja kunnioituksesta sekä toisen huomioon ottamisesta (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 4). Toisten huomioon ottaminen ilmenee myös Marjo-Riitta ja Vesa Ristikankaan (2021) kirjassa, jossa hän kirjoittaa aktiivisesta kuuntelemisesta ja oivaltavasta kysymisestä yhtenä vuorovaikutuksen keinona keskittyä vastapuoleen paremmin vuorovaikutustilanteissa. Näin ollen vuorovaikutus muuttuu vuoropuhelusta enemmän kuuntelevampaan suuntaan, jossa koitetaan päästä toisen osapuolen kanssa samalle tasolle. (Ristikangas & Ristikangas 2018, luku 3.). Vuorovaikutukseen vaikuttavia kuuntelemisen tasoja on viisi kappaletta, joista osalla on negatiivisempi vaikutus kuin toisilla. Tasot ovat ymmärtäjä, tulkki, tuomari, tietäjä ja kuuro. Näistä kuuntelemisen sekä paremman vuorovaikutuksen näkökulmasta on ymmärtäjä ja huonoin kuuro. Muut tasot liikkuvat näiden ääripäiden välimaastossa siten, että tietäjä koittaa löytää vastapuolen viestistä virheitä, tuomarille viesti on joko hylätty tai hyväksytty. Näillä tasoilla kuuntelemista tapahtuu erittäin vähän ja näin ollen vasta tasolla Tulkki alkaa kuuntelemista todella tapahtua, sillä tulkki pohtii jo vastakysymyksiä ja merkityksiä. (Ristikangas & Ristikangas 2018, luku 3.)

Yksi vuorovaikutuksen tärkeistä mekanismeista on johtamiseen liitetty alais-esimiessuhde. Tämä mekanismi on tärkeässä roolissa nykypäivän työelämässä, jossa esimies/henkilö-alaisasetelma nähdään tietynlaisena kumppanuutena. Tästä kirjoittaa muun muassa artikkelissaan Päivi Eriksson ja Hanna Lehtimäki (2018), että perinteisessä hierarkkisessa johtamisen mallissa ajatellaan, että johtajat ovat aktiivisia päätöksentekijöitä ja työntekijät ovat päätösten toimeenpanijoita. Tällöin työntekijän ajatellaan johtajan alamaisina. Uudenlaisessa vuorovaikutteisen johtamisen mallissa

ajatellaan, että työntekijät ovat aktiivisia kumppaneita, jotka omalla energiallaan, asenteellaan ja toimintatavoillaan muovaavat johtajuutta siinä missä johtajatkin. Vuorovaikutussuhteen kautta johtajuus saa uusia piirteitä ja mahdollistaa tasapuolisemman arvostuksen. (Eriksson 2018, 5–6.). Eriksson ja Lehtimäki (2018) jatkavat, että johtaminen ja johtajuus eivät ole yksilöjohtajan ominaisuuksia, vaan sen sijaan ne ovat johtajan ja työntekijän välisen suhteen ominaisuuksia. Sekä johtajat että työntekijät osallistuvat johtamiseen aktiivisina toimijoina ja yhdessä toimien muotoilevat organisaation johtamisen päämäärät ja tavoitteet (Eriksson 2018, 5–6). Saman suuntaisia ajatuksia on myös Työterveyslaitoksen artikkelissa ”etätyön johtaminen”, että avoimuus sekä yhteisön hyvää tunnelmaa korostava toiminta kannattaa pitää mukana vuorovaikutuksessa. (Etätyön johtaminen, n.d.). Näillä tekniikoilla tilanteita koitetaan hallita ja pitää kontrollissa. Vastavuoroisesti Mabella Victorian tutkimuksen ”Power and politeness: a study of social interaction in business meetings with multicultural participation” mukaan Johnstone korostaa työpaikan vuorovaikutuksessa hallinnan sijaan toimintaa, jolla ohjataan henkilön aktiivisuutta käsillä olevassa asiassa (Saarikoski 2009, 9).

Vuorovaikutuksen mekanismien ja keinojen synteesiksi voidaan edellä kirjoitetun perusteella määritellä tavat, joilla toista ihmistä tai joukkoa koitetaan ymmärtää ja joilla voidaan saada aikaan vaikutus. Esimerkiksi ihmisten kuunteleminen ja avoin keskustelu toimivat tässä kohtaa yhdistävänä tekijänä eri vuorovaikutusmekanismeissa.

2.4 Vuorovaikutuksen muodot

Vuorovaikutusta on aiemmin tutkittu hyvinkin laajalla rintamalla, sillä pelkästään Helsingin Yliopiston verkkoaineistossa on 44 kappaletta väitöskirjoja, jotka käsittelevät tai sivuavat aihetta jollain tasolla (Helsingin Yliopiston hakukone, 23.2.2021). Esimerkiksi Marko Ikonen kirjoittamassa väitöskirjassa hän kirjoittaa, että ohjaajan on hyödyllistä rakentaa itseensä vuorovaikutukseen ja tunnetyöhön valmiuksia antava tiedostava itseissuhde (Ikonen 2020, 5.1). Ohjaajan on luotava ja pidettävä yllä ohjattavan mahdollisuutta kokea luottamusta ja siedettävää konfliktisuuden tunnetta (Ikonen 2020, 5.2). Ohjaajan on pidettävä yllä ohjattavan itseilmaisua, tutkivaa vuorovaikutusta. Tällä mahdollistetaan se, että vuorovaikutuksesta voidaan luoda työnohjauksessa käytettävä väline, jolla voidaan tuottaa lisäarvoa tai hyötyä. (Ikonen 2020, 260.)

Taina Kalliokosken (2020) mukaan tutkija Heikki Lehtonen (1990) määrittelee vuorovaikutuksen niin, että yhteisö on itsessään yhteisön käsitteen olennaisin määrittävä konstituentti. Lehtoselle yhteisö on vuorovaikutusta rakenteistava toimintajärjestelmä, jonka kautta yhteisön jäsenet saavat yhteisiä kokemuksellisia merkityksiä. (Kalliokoski 2020, 19). Kalliokoski esittelee myös, mitä Lehtosen mukaan vuorovaikutus tekee ihmisten välillä. Vuorovaikutus luo ihmisten välille suhteita, jotka voivat olla tasa-arvoisen ja vastavuoroisen horisontaalisia ja tai hierarkkista hallintaa ja riippuvuutta tai alistamista sisältäviä vertikaalisia suhteita (Kalliokoski 2020, 19).

Kaksi edellä mainittua kirjoittajaa ovat käsitelleet vuorovaikutusta suhteiden näkökulmasta, joka on varsin tärkeä osa vuorovaikutusta ja sen toimintaa. Aivan toisenlaista näkökulmaa edustaa Sari Kuuselan (2013) kirjoittama väitöskirja. Työssään hän esittelee lähteidensä perusteella vallan käytön oleellisena osana vuorovaikutusta ja miten se koetaan. (Kuusela 2013, 27). Kuusela on pohdinnoissaan tullut vuorovaikutuksesta vallankäytössä seuraavaan päätelmään, että vuorovaikutuksen ollessa vallan välineenä, sisältää se neljä erilaista tapaa toimia. Ensimmäinen tapa on kannustava vuorovaikutus, jonka avulla saadaan aikaan hyviä kokemuksia ja kasvatetaan motivaatiota, jotka yhdessä johtavat menestykseen. Toinen on tietynlainen vuorovaikutuksen valtilanne, jossa vuorovaikutuksen kautta opitaan, ja vauhditetaan muutosten tapahtumista. Kolmas tapa on armeijan johtamismallista tuttu ohjeistus ja käskytyks, joka voi kuitenkin korostaa sanelua vuorovaikutuksessa. Tämä toisaalta saa aikaan vastarintaa ja muuta hankaluutta yhteistyössä. Tämän kääntöpuolella on, että siinä opitaan ajattelemaan omaa etua. Viimeinen tapa on lamaannuttava vuorovaikutus, jonka tulos on väistämättä rinnastettavissa pettymyksiin ja epäluottamukseen vuorovaikutuksessa olevien välillä. (Kuusela 2010, 27). Roolit ja erilaiset verkostot kuuluvat oleellisena osana vuorovaikutusta ja sen toimintaa modernissa maailmassa. Tästä kirjoittaa muun muassa Riitta Vanhatalo ja hän korostaa, että vuorovaikutus rakentaa ja pitää yllä erilaisia rooleja, joita työyhteisöjen verkostoissa on. (Vanhatalo 2014, 33).

Heini Wink (2007) mainitsee, että dialogin vaatimusta työelämän vuorovaikutustilanteisiin on tuotu esiin lukuisissa aikaisemmissa selvityksissä ja tutkimuksissa (Wink 2007, 196). Sen sijaan Kaija Loppelan (2004) kirjoittaa, että vuorovaikutus saa toisenlaisen näkökulman konfliktien ratkaisemisen ja yhteisymmärryksen kautta, jotka liittyvät kiinteästi vuorovaikutustilanteisiin liiketoiminnan maailmassa. Tässä toiminnassa keskiöön nousee yhteisymmärryksen saaminen ennen haastavan tilanteen saattamista oikealle tolalle. Yhteisymmärrys nähdään eräänlaisena prosessina, jota

työstetään vuorovaikutuksen kautta. Tämä järjestelmä mahdollistaa sen, että samalla kun ratkaistaan eteen tulevat ongelmat, niin opitaan parempaa vuorovaikutusta. (Loppela 2004, 113).

Salla Ahola, Juha Eskelinen, Kirsi Heikkilä-Tammi, Markku Kuula, Riitta-Liisa Larjovuori ja Sanna Nuutinen (2018) tekivät työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyritystä koskevassa tutkimuksessaan havainnon vuorovaikutuksen yhteydestä työssäjaksamiseen. Heidän mukaansa avoin vuorovaikutus on kytköksissä tuntemuksiin työn raskaudesta ja uupumustilanteisiin sillä tavalla, että niitä koetaan vähemmän. (Ahola & Eskelinen & Heikkilä 2018, 51.) Kun puolestaan Tessa Horila (2018) on tutkinut vuorovaikutusta käsittelemällä sitä kolmen Spitzbergin määrittelemän ulottuvuuden kautta. Vuorovaikutusosaaminen määriteltiin edelleen useimmiten kognitiivisesta, affektiivisesta ja behavioraalista ulottuvuudesta koostuvaksi (Horila 2018, 17). Tutkimuksessaan hän kertoo, että vuorovaikutuksen kognitiivinen osa vastaa vuorovaikutuksessa käytettävistä resursseista, toisin sanoen mitä tietoa tarvitaan vuorovaikutuksen onnistumiseen. Horilan mukaan Greene ja McNallie ovat vielä jakaneet resurssit vielä pienempiin osiin, joita ovat viestien tuottaminen ja niiden ymmärtäminen, eli kommunikointi, Itsesäätelyyn ja sosiaaliseen koordinointiin, jotka vastaavat siitä, että osataan antaa tilaa. Viimeisenä on tavoite, jota kohti koidaan vuorovaikutuksen keinoin päästä. Affektiivinen ulottuvuus käsittää ja liittyy motivaatioon ja tapaan, joka on ominaista tilanteessa olevalle henkilölle. Viimeinen ulottuvuus on behavioraalinen, joka sisältää sen osan vuorovaikutuksesta, joka välittyy vastaparille. (Horila 2018, 17).

3 Yhteistyö

3.1 Tiimit ja roolit

Elämme sellaista aikaa, joka muuttaa voimakkaasti työelämää. Modernissa työelämässä on nähtävissä kahtiajakoisuutta, jossa toisella laidalla johtajat ja toisella työntekijät ja molemmat vaativat omia etujaan ajettavan enemmän tai eivät suostu joustamaan. Ratkaisujakin on esitetty, kuten tekoäly, josta voisi olla kovasti apua monenlaisille tahoille liiketoimintakentässä. Teknologian mahdollisuuksista huolimatta ihminen edelleen tekee töitä ja se nousee usein esille asiaa tiedusteltaessa eri ihmisiltä. (Hilla & Tukiainen & Hakola 2019, 12.). Kirjailijat Hilla, Tukiainen ja Hakola (2009) nostavat esille tekoälyä vastaavaan asemaan tiimiälyn, joka on tekoälyn mukainen erilaisista ihmisistä koostuva yhteistyöverkosto (Hilla & Tukiainen & Hakola 2019, 12).

Kirjassaan Hilla, Tukiainen ja Hakola (Hilla ym 2019) kertovat, että sellaiset yritykset, jotka ovat oivaltaneet merkityksellisyyden ihmisten välisen kanssakäymisen yhtenä motivaattorina, omaavat parhaat mahdollisuudet sitouttaa ja saada ne parhaat osaajat tiimeihin työskentelemään. Jotta merkityksellisyys voidaan kirkastaa työyhteisön jäsenille, tulee yrityksen henkilöstöltä kysyä, että mitä yritys tekee, miten se tekee ja miksi se tekee. Etenkin viimeinen kysymys on oleellinen merkityksen selvittämisessä (Hilla ym 2019, 120). Tätä voisi jatkaa Vesa Hulkkoson ajatuksella, että yhteistyössä kyse on tietyllä tavalla erilaisista rooleista (Hulkkonen 2020, 109). Hänen mukaansa yhteistyörooli ei poikkea kovin suuresti johtajan roolista, sillä selkein ero on valta-asemassa (Hulkkonen 2020, 113). Yhteistyö on välttämätöntä nykymaailmassa, sillä moderni elämä on linkittynyt kovasti erilaisiin verkostoihin, ja työelämän parhaat osaajat taitoineen ovat hajallaan tässä yhdessä suuressa verkossa (Hulkkonen 2020, 123). Erilaiset roolit allekirjoittavat myös Toini Ojala ja Antti Uutela (1993). Työryhmien jäsenillä on erilaisia rooleja, jotka liittyvät muodollisuuden kautta työelämään ja yksilöllisten roolien kautta yksityiseen elämään. Molemmat ovat tärkeitä, jotta yhteistyö ryhmässä ja tiimeissä toimisi (Ojala & Uutela 1993, 97).

Ryhmädynamiikka on motivaation lisäksi tärkeässä osassa tiimityöskentelyä, koska se on kuin polttoainetta koko tiimille. Tiimien dynamiikan kannalta sekä vuorovaikutuksen kannalta, on tärkeää ensin selvittää, että miksi tiimi on olemassa ja mitä sen on saatava aikaan. Toisin sanoen tiimin onnistuminen riippuu siitä, kuinka sen vahvuudet ja heikkoudet saadaan kulkemaan samaa rataa tarkoituksen ja päämäärän rinnalla. Tiimin vuorovaikutukseen vaikuttaa myös se, kuinka tiimin sisäiset roolit ja tavat näkyvät ulospäin. Silloin puhutaan erilaisista tyyleistä, joita ovat muun muassa ekstrovertti, introvertti, käytännöllinen, intuitiivinen, looginen, tunteellinen, järjestelmällinen ja spontaani. Eroina näissä on, että käytännöllinen, introvertti, looginen ja järjestelmällinen tyyli on suoraviivaisempaa toimintaa kuvaavaa, jossa tilaa ylimääräiselle tunteellisuudelle ei ole kovin paljon tilaa. Ekstrovertti, intuitiivinen ja spontaani tyyli nojaa enemmän tunteisiin ja ovat vähemmän muodollisia kuin edellä mainitut. (Rantanen 2018, luku 3.)

3.2 Johtamistaito

Jotta yhtyeistyöstä saadaan hyvä ja tehokastyökalu moderniin työelämään, jossa sen rooli kasvaa alati, niin sitä pitää osata johtaa. Tiimien johtaminen ei ole sinällään helppoa, sillä jatkuvasti globaalimmaksi muuttuva työmaailma sisältää enemmän vaihtelua organisaation sisällä olevien henkilöiden ja heidän arvopohjansa osalta. (Koivisto & Ranta 2019, 13.). Jotta yhteistyönjohtaminen

helpottuisi tulevaisuudessa on Koivisto ja Ranta (2019) jakaneet siihen vaadittavat askeleet ja toimet viiteen periaatteeseen. Ensimmäisenä on yhteisen identiteetin rakentaminen, jossa muun muassa tartutaan kysymyksiin ”keitä me olemme” ja ”mitkä asiat ovat meille tärkeitä”. Toisena periaatteena on ”ole yksi meistä”, jossa keskitytään integroimaan yksilö osaksi porukkaa tai tiimiä. Kolmas periaate keskittyy korostamaan ryhmän puolesta toimimista, jolla ryhmä saataisiin puhaltamaan paremmin yhteen hiileen. Neljäs periaate liittyy merkityksen luomiseen, josta myös Hilla, Tukiainen ja Hakola kirjoittavat kertoessaan tiimiälystä (Hilla & Tukiainen & Hakola 2019, 12). Viimeinen periaate keskittyy tulevaisuuteen ja sen hahmottamiseen visioiden kautta. (Koivisto & Ranta 2019, 5.).

Modernissa työelämässä, jossa esimerkiksi tiiminvetäjien roolin osalta luovutaan vanhan mallista, hierarkiaan nojaavasta johtamisesta. Tulee tiiminvetäjän osata niitä asioita, jotka kuuluvat hänen johtamansa tiimin repertuaariin. Tiimiällyn ja yhteistyön mahdollistavassa ilmapiirissä erotuvat ne teot, jotka edistävät sallivaa ilmapiiriä, rikastavat vuorovaikutusta ja antavat luvan toimia itsenäisesti. (Hilla & Tukiainen & Hakola 2019, 224.) Isommille johtajille tiimiällyn mahdollistavaa toimintaa voidaan harjoittaa jo siinä, että asetetaan sellaiset tavoitteet, jotka vastaavat kysymyksiin, mitä me teemme? Miten me teemme? ja Miksi me teemme? (Hilla & Tukiainen & Hakola 2019, 225). Johtajien ja tiiminvetäjien yksi tehtävistä on kannustaminen yhteistyöhön ja oikeaan suuntaan vieminen (Kuusela 2013, 110). Kuusela (2013) kertoo kirjassaan asioita, joilla yhteistyötä voi esimerkiksi esimiestasolla viedä eteenpäin ja edistää. Näitä ovat tavoitteen pitäminen kirkkaana, jotta tiedetään minne, ollaan menossa. Töiden asettaminen tärkeysjärjestykseen, jotta tärkeimmät tulee ensin tehtyä. Viestiä riittävästi, jotta kukaan ei jää ilman tietoa. Opastaa ja auttaa muita suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla ja antaa tunnustusta, kun asiat menevät nap-piin. (Kuusela 2013, 111.)

3.3 Vaikuttaminen

Ihmisiin vaikuttamalla voidaan saada heidät katsomaan tai tekemään asioita meitä kohtaan erilaisilla tavoilla. Tämä puolestaan ruokkii meidän vaikutusvaltaamme toisiin ihmisiin. Esimerkiksi vaatteilla voidaan viestiä monenlaisia asioita, joilla on vaikutus vuorovaikutustilanteisiin. Muodollisesti pukeutuvaan suhtaudutaan arvokkaammin kuin epämuodollisesti pukeutuvaan. (Ahola 2019, luku 10). Toisaalta vaatteetkaan eivät auta, jos henkilö ei osaa käyttää apunaan vahvoja viestintätaitoja, persoonaansa ja asemaansa ja mikäli yksikin näistä puuttuu, sen huomaa helposti (Kankaanpää &

Laakso & Vikkula 2021, luku 7). Vaikuttaminen taitona voidaan Kankaanpään, Laakson ja Vikkulan mukaan (2021) laittaa kahteen osaan, jotka muodostuvat tehtäväkeskeisistä ja tunnekeskeisistä taidoista. Erona näissä on se, että tunnekeskeiset taidot keskittyvät tunnepuoleen, kun taas tehtäväkeskeiset taidot keskittyvät omien mielipiteiden ilmaisemiseen siten, että ne on tarkkoja ja hyvin jäsenneltyjä (Kankaanpää & Laakso & Vikkula 2021, luku 7).

Liiketoimintakentässä vaikuttamista voidaan tehostaa myös hyvällä ja selvällä strategialla, joka mahdollistaa tai tuo esille ne mahdollisuudet, joita tulevaisuus tuo tullessaan. Järvinen (2014) kertoo kirjassaan strategiatyö ja siihen liittyvät menetelmät liikkuvat usein analyttisellä tasolla, sisältäen numeerista tietoa, kuten budjetteja. Kuitenkin hän kertoo nykypäivän tutkijoiden tahtovan tuoda enemmän esille vaikuttamisen tunteiden kautta. Ikään kuin tukemaan analyttistä aineistoa strategian kautta tapahtuvassa vaikuttamisessa. (Järvinen 2014, 22.) Hän painottaa ”mielekkyystrategiaa”, jonka tarkoitus on lisätä työn imua ja näin ollen saada ihmiset työskentelemään paremmin (Järvinen 2014, 24). Vahvaan vaikuttamiseen kuuluu myös joukko erilaisia keinoja, joilla kuulijat tai kuulija saadaan toimimaan siten, kuin puhuja tai kirjoittaja haluaa (Mattinen 1992, 47). Mattisen (1992) kirjoittamassa kirjassa kirjoittaja selostaa, että hyviä vaikuttamisen keinoja ovat muun muassa asian kytkeminen kuulijan sen hetkiseen elämään, oma innostuneisuus asiaa kohtaan ja mukautuminen kuulijakunnan asenteeseen, voittaakseen heidät puolelleen (Mattinen 1992, 51–52).

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia lähempää ja hieman syvemmin vuorovaikutusta liiketoiminnan yhteistyöverkoissa. Tarve oli selvittää, että mitä vuorovaikutuksella käytännössä tarkoitetaan, mitä mekanismeja ja keinoja vuorovaikutus sisältää ja lopuksi laatia konkreettinen tulos niitä asioista, joilla vuorovaikutuksella voidaan saada lisää arvoa yrityksen toiminnasta tai yksilöiden toiminnasta.

Erityisesti johtajan asema vuorovaikutuksen alueella ja mitä vaikutusmahdollisuuksia tässä asemassa olevilla on, olivat erityisen kiinnostuksen kohteena. Tämä siksi, että esimerkiksi Pekka Isota-

lus ja Hanna Rajalahti (2017) kertovat, että vuorovaikutus on keskeinen osa johtajien ja esihenkilöiden työtä. Erityisesti hän näkee painoarvoa taidoilla, joita vuorovaikutukseen kuuluu, sillä esihenkilöasemassa olevien toimet vaikuttavat organisaation ja työyhteisön sisäiseen toimintaan. (Isotalus & Rajalahti 2017, Luku 1.) Tätä taustaa vasten ajateltuna aihe on erittäin tärkeä ja ajankohtainen, etenkin kun vuonna 2020 koronaepidemian aikaan saama etätyön yleistymisen on haastanut perinteistä johtamista jo muutenkin ja pakottanut ihmiset toimimaan erillään toisistaan ja olemaan ainoastaan etäyhteyden varassa.

Koska vuorovaikutus on ilmiönä laaja, niin sosiaalialan liiketoimintaverkostot ovat rajattu pois tutkimuksesta siltä osin kuin se oli mahdollista. Vuorovaikutus on todellakin joka paikassa ja linkittyy hyvin monenlaiseen kohteeseen, johtuen sen sosiaalisesta luonteesta, joten tutkimukseen varattu aika ei olisi riittänyt käsitellä sosiaalialaa. Niinpä tutkimuksen rajoittuu koskemaan pääosin bisnesmaailmaa.

4.2 Tutkimuskysymykset

Työn tarkoitus oli perehtyä tarkemmin itse vuorovaikutukseen, joten tutkimuskysymysten asettelu tuli olla johdonmukainen. Näin ollen vuorovaikutuksen määritelmästä aloittaminen valikoitui ensimmäiseksi kohdaksi. Tämä sopi hyvin aloitukseen, sillä sen kautta saatiin varsin kattava kuva tutkittavasta kohteesta teorian näkökulmasta.

Kun teorian kautta saatiin määritelmän valmiiksi, oli aika perehtyä itse asiaan, toisin sanoen vuorovaikutuksen sisältöön, mekanismeihin ja keinoihin. Työssä käytetään sanaa mekanismi, koska se kuvaa vuorovaikutuksen luonnetta prosessina, jossa asioita tehdään tietyllä tavalla arvon maksimoimiseksi.

Viimeinen tutkimuskysymys hakee vastausta siihen, että mitä hyvä vuorovaikutus loppupelissä on? Toisin sanoen, mitkä ovat ne keinot, joilla haluttuun lopputulokseen pääsee? Seuraavassa on esillä, miten tutkimuskysymykset tätä työtä varten. Aiheen rajaus määriteltiin jo toimeksiantovaiheessa koskemaan vuorovaikutusta ja tutkimuskysymyksillä pyrittiin vielä tarkentamaan rajausta tutkimuksen helpottamiseksi.

1. Mikä on vuorovaikutuksen määritelmä?

2. Mitä mekanisme, asioita ja keinoja vuorovaikutus sisältää?
3. Mitkä ovat ne parhaat keinot, joilla vuorovaikutustilanteista saadaan eniten hyötyä molemmille osapuolille?

Tutkimuskysymysten asettelussa käytettiin loogista kaarta, jonka lopussa tutkimus paljastaa vastaukset kysymyksiin. Tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin siten, että lukija saisi paremman ymmärryksen vuorovaikutuksesta ja alkaisi ajatella sitä hieman laajemmalla näkökulmalla. Kun tutkimuskysymykset oli määritelty siten, että ne muodostivat johdonmukaisen kokonaisuuden, jossa näkyy selkeä kaari alusta loppuun. Tämä helpotti tutkimuksen seuraavaa vaihetta, joka oli kirjallisuuskatsaus vuorovaikutuksen maailmasta.

4.3 Tutkimusmenetelmän esittely

Aineistonkeruumenetelmiä on yhteensä neljä kappaletta. Nämä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentit (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 187). Näistä menetelmistä kysely lukeutuu vanhimpaan tapaan kerätä aineistoa tutkimukseen (Hirsjärvi ym 2007, 188). Hirsjärven (2007) mukaan menetelmä sopii hyvin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Opinnäytetyön tutkimus perustuu kuitenkin kvalitatiiviseen tutkimukseen, joten siksi kysely jäi pois menetelmien listalta.

Pääajatuksena tutkimusmenetelmän valinnassa oli, että teoriaan tutustumalla valaistetaan tutkimuksen kohdetta ilman erillisiä kirjallisia ennakkokäsityksiä aiheesta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkimusta on tehty kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta siten, että tutkittava kohteen sisältö saattaa muuttaa tutkimuksen kulkua. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 130–134). Vaarana tässä menetelmässä on se, että aihe paisuu teorian osalta liian suureksi tai väärään suuntaan. Tämän vuoksi edellisessä kappaleessa mainittujen tutkimuskysymysten ja opinnäytetyön suunnitelman tekemiseen kannatti nähdä enemmän vaivaa. Tätä kautta aiheen tarkka rajaus takaa sen, että virheellistä tai tarpeetonta teoriaa ei liity opinnäytetyön materiaaliin.

Teoriapainotteisen tausta tutkimuksen rinnalle tutkimukseen haastateltiin henkilöitä työelämästä, jotka valittiin tutkimusaiheen näkökulmasta siten, että heidän rooliinsa vuorovaikutus liittyy keskeisenä osana työnkuvaa. Tämä tarkoitti tiimin vetäjiä, työryhmien johtajia tai muuten voimakkaasti vuorovaikutusta työssään johtajatasolla käyttäviä henkilöitä. Tutkimukseni tyyppi on kvalitatiivinen tutkimus, jossa ei haettu sinällään suurta määrää aineistoa vaan laadukasta.

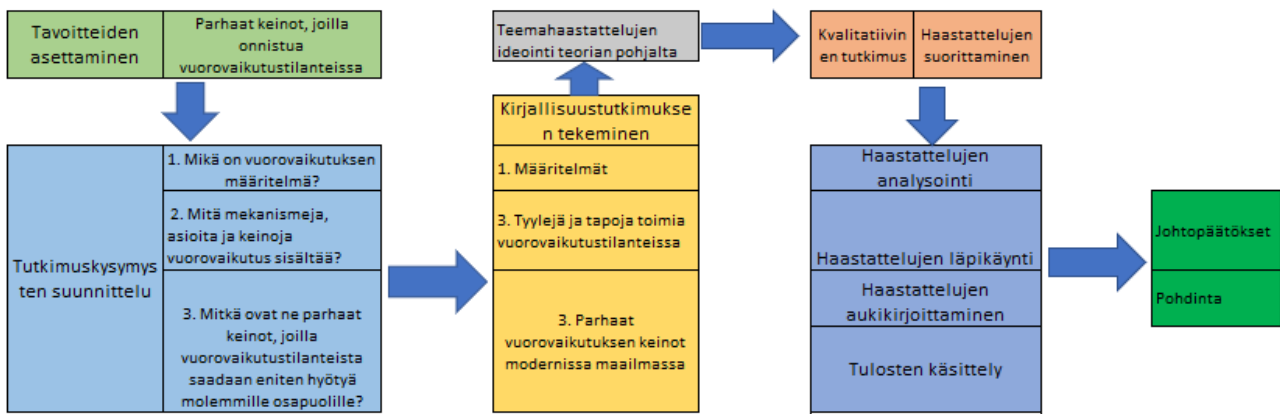
Kvalitatiiviseen tutkimukseen riittää suhteellisen suppea aineisto, esimerkiksi yksi haastattelu. Eri-tyisesti haastatteluissa tämä korostui johtuen käytettävissä olevasta aikaikkunasta. Haastattelujen mallina käytettiin teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun mallia. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että haastattelut olivat sekoitus lomakemaista haastattelua, joka noudatti tiettyä kaavaa mutta tutkija saattoi kuitenkin lisätä tarvittaessa lisää kysymyksiä haastattelun aikana. Valintaan vaikutti, että teemahaastatteluista saatuja tuloksia voidaan yleensä analysoida monella tavalla sekä tulkita monista näkökulmista. (Hirsjärvi ym 2007, 203.)

4.4 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimus alkoi kirkastamalla tavoite. Tämä on hyvin selkeä askel tämän tyyppisessä avoimessa tutkimuksessa, koska muuten aihe saattaa laajentua liian suureksi. Kun tavoite oli selkeä, määriteltiin tämän kautta tutkimuskysymykset, joihin vastaamalla tutkimuksen tulos muuntuu vastaukseksi.

Kirjallisuuskatsaus alkoi vuorovaikutuksen määritelmää koskevan aineiston keräämisellä ja etsimisellä. Lähteenä toimivat sähköiset kirjalliset sekä painetut tuotokset, joita Keski-Suomen kirjastolla, Jyväskylän Ammattikorkeakoulun kirjastolla ja verkkoläheteillä oli tarjota. Kun aiheen rajauksen kannalta oleellisemmat lähteet oli käyty läpi, siirryttiin tutkimuksessa käyttämään verkkokirjallisuuden lähteitä. Esimerkiksi BookBeatin e-kirja palvelun kautta saatiin mielenkiintoista lähdemateriaalia, joista etsittiin erityisesti määritelmiä, mekanismeja ja keinoja, joita vuorovaikutus pitää sisällään. Viimeisenä tehtiin katsauksen myös väitöskirjallisuuteen Helsingin, Tampereen ja Jyväskylän Yliopistojen avoimien väitöskirjojen avulla sekä artikkelikatsauksen muun muassa researchgaten verkkosivujen kautta.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen ideoitiin ja suunniteltiin teemat haastatteluja varten, sekä muotoiltiin kysymysrunko, jota haastatteluissa käytettiin. Tämän jälkeen vuorossa oli varsinaisten haastattelujen suorittaminen valituille henkilöille. Haastattelut on kirjoitettu tarkemmin auki kohtaan 4.5. Kun haastattelut oli tehty, niistä saadut vastaukset litteroitiin ja analysoitiin. Tämä tehtiin yhdellä ja samalla kertaa. Lopuksi haastattelujen analyysin tulokset kirjattiin raporttiin ja niiden sekä teorian avulla muodostettiin johtopäätökset ja pohdinta.



Kuva 2 Tutkimusprossin kaavio

4.5 Aineiston analysointi

Aineistojen analysointia aloitettiin jo siinä vaiheessa, kun teoria-aineistoa kerättiin lähteistä. Kirjoja, artikkeleita ja väitöskirjoja haettiin ja etsittiin liiketoiminnan näkökulmasta, joten tämä tarkoitti sitä, että tutkittavia lähteitä tarkasteltiin ensin niiden teemojen perusteella, jonka jälkeen tutkittiin asiasisältöä, mikäli teema täsmäsi opinnäytetyön tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Käytettyjä teemoja aineiston valinnassa tehdyssä esianalysoinnissa olivat erilaiset määritelmät, vuorovaikutuksen keinot ja mekanismit sekä tavat. Toisin sanoen aineistoa analysoitiin dokumenttianalyysi menetelmää käyttäen (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 158).

Tutkittavan aiheen abstraktiuden vuoksi, aineistosta ei voinut analysoida kovin hyvin pelkkien numeristen arvojen mukaan, esimerkiksi mikä taito tai tapa toistui eniten tai sai suurimman kannatuksen haastateltavilta, vaan sen avuksi valittiin aineiston ymmärtäminen (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 219). Näiden kahden tavan kautta aineistosta oli mahdollista haastattelun kanssa ristiin analysoimalla tehdä selviä ja tarkkoja päätelmiä ja johtopäätöksiä, joilla pystyy vastaamaan työn selkärankana oleviin tutkimuskysymyksiin. Analysoinnin oli tarkoitus tuottaa tietoa, josta voitiin muodostaa vuorovaikutuksen työkalupakki erilaisten organisaatioiden käytettäväksi ja tueksi.

Viimeisenä osana varsinaista tutkimustyötä oli suunnitella ja toteuttaa seitsemän kappaletta yksilöhaastatteluita, joista kerron tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

4.6 Teemahaastattelut

Opinnäytetyötä varten haastateltiin seitsemää henkilöä, joista jokainen edusti eri asemaa työelämässä. Näitä olivat Esimies ja tiiminvetäjä, Senior Relationship Manager, Asiakkuuspäällikkö, Esimies rekrytoinnissa, Toimitusjohtaja, Service delivery manager ja Vice president. Liiketoimintaloja olivat muun muassa hankinta, IT-ala, viestintä-ala ja metsäteollisuus. Koska haastattelut pyrittiin pitämään keskustelevana, oli ilmeistä käyttää keskusteluanalyysiä haastattelujen litteroinnissa ja johtopäätösten tekemisessä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 186).

Haastattelujen valmisteluvaiheessa kävi selväksi, että haastattelut ovat paras keino saada vastauksia kirjallisuustutkimuksen aikana ilmenneisiin kysymyksiin. Käytettävissä oleva aika ei olisi riittänyt esimerkiksi kyselyn tekemiseen (Hirsjärvi ym. 1997, 193). Haastattelun laji valikoitu kahden tyyppin väliseksi kokonaisuudeksi, toisin sanoen haastattelun rakenne on sekoitus strukturoitua- ja avointa haastattelua. Haastatteluissa käytettiin ennalta laadittua lomaketta, johon oli kirjattu ylös mieleen tulleita kysymyksiä ja niihin keräsin vastauksia haastateltavilta. Käytännössä tämä tarkoitti teemahaastattelun mallia, jossa käytettiin ennalta muotoiltua lomaketta ainoastaan tukena ja haastattelutilanteiden annettiin soljua eteenpäin vapaasti. Lomakkeelle lisättiin muutamia lisäkysymyksiä lennosta, mikäli jokin teeman ympärille muodostui enemmän keskustelua. Tällä tavalla haastatteluhetki pysyi mukavan rentona. Täysin avoin haastattelu olisi myös ollut mahdollista järjestää, mutta se olisi vaatinut lisää aikaa ja harjoittelua haastattelujen tekoon.

Haastattelujen tarkoituksena oli etsiä vastaavuuksia sekä eroavaisuuksia suhteessa kirjallisista lähteistä saamiini tietoihin ja asioihin. Tärkeää ei ollut löytää oikeita tai väriä vastauksia, vaan tapoja ja mielipiteitä. Toisin sanoen kuvastaisiko kirjatieto oikeata elämää vai ei. Tässä työssä haastattelut toimivat niin kuin kaksiteräinen miekka, sillä haastattelu on riittävän joustava tällaisen hankalasti hahmoteltavan aiheen käsittelyyn, mutta samalla kysymysten asettelun vuoksi sen päämäärä saattaa haastattelun aikana hukkuu. Aihe on suhteellisen laaja ja sitä voi katsoa hyvin monelta kantilta ja tämä saattaa johtaa punaisen langan katoamiseen haastattelun aikana. Tätä koitettiin väistää käyttämällä valmiiksi mietittyjä kysymyksiä, joilla päästäisiin takaisin aiheeseen.

Jotta haastatteluista saataisiin riittävän laaja otanta, valittiin haastateltavat henkilöt joko eri liiketoimintaloilta tai erilaisen aseman perusteella. Haastattelujen läpikäynnin nopeuttamiseksi, ne

videoitiin ja tallennettiin tutkijan organisaatiossa olevaan henkilökohtaiseen pilvipalveluun. Henkilötiedot eivät olleet oleellisia tutkimuksen aiheen kannalta, joten esimerkiksi organisaatioiden nimiä, henkilöiden nimiä tai ikätietoja ei kerätty.

5 Tulokset

Haastattelun tulosten purkaminen tapahtui ottamalla ohjaavaksi tekijäksi tutkimussuunnitelmassa muotoillut tutkimuskysymykset ja näkökulmat, joita kirjallisuuskatsauksen aikana materiaalista ilmeni. Tulosten analysointi tapahtuu samassa järjestyksessä, kuin haastattelukysymysten teemat oli aseteltu. Ensimmäisenä perusmääritelmä ja siitä saadut tulokset. Toiseksi iso huomio vuorovaikutuksen osuudesta johtamisessa. Väliin hieman vuorovaikutuksen erilaisia mekanismeja ja hyvä käytäntöjä, ennen tulosten esittelemistä tulevaisuuden näkökulmasta, eli minne vuorovaikutus on suuntaamassa. Haastatteluissa käytetty termi vahva johtaminen on rajattu koskemaan aiemmin vallassa ollutta käsitystä johtamisesta, jossa käskyt ja ajatukset valuivat organisaatiokaaviossa aina alaspäin. Aivan lopuksi tuloksissa esitellään vuorovaikutuksen tulevaisuuden näkymiä haastateltavien näkökulmasta, koska työn lopputuloksen on palveltava eri liiketoiminnan alueiden henkilöitä myös tulevaisuudessa.

5.1 Hyvän vuorovaikutuksen olemus sekä johtaminen

Aloitetaan vuorovaikutuksen määritelmästä. Haastatteluista selvisi, että yleisesti ajatellaan vuorovaikutuksen olevan kahden tai useamman ihmisen kanssakäymistä, jossa vastavuoroisesti koitetaan vaikuttaa vastapuoleen niin verbaalisesti kuin kehonkieltä käyttämällä. Tarkempia määritelmiä oli muuna muassa yhteistyö, kommunikointi ja viestintä. Erityispiirteenä määritelmässä näkyi se, että jos kanssakäyminen tai kommunikointi ei ole vastavuoroista, eli vastapuoli ei reagoi lähetettyyn viestiin, niin silloin kyseessä ei ole vuorovaikutus. Vaikka vastaajien määritelmissä oli paljon samaa, niin jokainen painotti määritelmässä eri asiaa tai näkökulmaa. Painotuksissa näkyi muun muassa sähköiset vuorovaikutuskanavat, kuunteleminen, puhe, yhteistyö sekä kirjallinen osaaminen. Kokonaisuutena vastaukset vuorovaikutuksen luonteesta liittyivät useasti siihen, että vuorovaikutus voi olla hyvin monivivahteista ja monisäikeistä, eikä näin ollen pelkkää puhetta.

Koska liiketoimintaan kuuluu isona osana esimies-alaisuus suhteet ja niihin liittyvä vuorovaikutus, oli tämä myös osana kysymyslomaketta. Pääasiana oli selvittää, että miten vuorovaikutus liittyy johtamiseen. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että se on oleellinen osa johtamista. Jopa niin, että johtamisen ja vuorovaikutuksen välillä ei välttämättä nähty edes eroa, vaan yhtenä kokonaisuutena, jonka sisällä vuorovaikutus vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti. Kaikki vastaajat olivat samalla linjalla siitä, että vanhan mallinen ”patruunajohtamiseen” viittaava tyyli ei ole enää käytössä juuri-kaan, vaan valmentavaa, keskustelevampaa ja ihmisläheisempää vuorovaikutusta korostettiin haastatteluissa. Toisaalta vahvalle johtajuudelle nähtiin kyllä vuorovaikutuksen osalta myös tarvetta, mutta se riippuu paljon työtehtävästä ja sen luonteesta. Esimerkiksi projektijohtamisessa nähtiin, että ilman tietynlaista vahvan johtamisen vuorovaikutusta projektit eivät välttämättä onnistuisi. Esihenkilöiden ja alaisten välisissä vuorovaikutussuhteissa nähtiin tärkeänä se, että pystytään säilyttämään molemminpuolinen luottamus, sillä luottamus on haastateltavien mukaan vuorovaikutuksen pohja.

Vuorovaikutus tehokeinona jakoi haastateltavia, sillä neljä seitsemästä haastateltavasta ei nähnyt vuorovaikutusta tehokeinona. Sen sijaan vaikuttaminen, kommunikaatiokeino, valmennus ja opastava olivat sanoja, joilla vuorovaikutusta kuvattiin. Hyvästä vuorovaikutuksesta vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että hyvä vuorovaikutus on avointa keskustelua, jossa on tilaa myös eriäville mielipiteille sillä tavalla, että koitetaan ymmärtää sitä toisen näkemystä ja syitä sen takana. Lisäksi se, että kuunnellaan ja kunnioitetaan toista ihmistä ja osoitetaan luottamusta heitä tai häntä kohtaan. Vasta vuoroisesti huonolla tilannetajulla ja väärillä oletuksilla nähtiin olevan suurin negatiivinen vaikutus vuorovaikutukseen.

5.2 Mekanismit, keinot ja taidot

Vuorovaikutuksen sisällä oleviin mekanismeihin, keinoihin ja asioihin haastateltavat antoivat kattavia ja hyviä vastauksia. Hyvän vuorovaikutuksen keskeisiä teemoja olivat muuna muassa kuunteleminen ja ymmärtäminen, nämä tulivat esille jollain tavalla jokaisessa haastattelussa. Lisäksi avoimuus, luottamuksen rakentaminen sekä yhteistyö ja rehellisyys olivat keskeisiä teemoja, joiden kautta nähtiin mahdollisuus onnistua vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen mekanismeissa korostui myös tilanteenlukutaito ja intuitio, joilla viitataan siihen, että osaa suhteuttaa vuorovaikutuksen vastapuolen kanssa samalle aaltopituudelle. Tällä nähtiin olevan merkitystä liiketoiminnasta ja alasta riippumatta riippumasta, sillä vuorovaikutus liittyy niin moneen asiaan ja sillä on

niin epäsuoria kuin suoria vaikutuksia muun muassa asiakkaisiin sekä työyhteisön sisällä oleviin henkilöihin. Lisäksi tietynlaiselle improvisaatiolle nähtiin rooli vuorovaikutustilanteissa, sillä liika etukäteen suunnittelu saattaa rajoittaa vuorovaikutustilannetta. Itseluottamus tai rohkeasti oman asian takana seisominen katsottiin myös yhdeksi vuorovaikutusta edistäväksi mekanismiksi. Samoin yhteinen päämäärä tai tavoite, jota kohti yhdessä edetään, nähtiin vuorovaikutusta edistävänä ja parantavana. Erityisesti asiakasrajapinnassa tämä nähtiin tärkeänä, kun taas työpaikan sosiaalisissa tilanteissa päämäärä tai tavoite nähtiin vähemmän virallisena, esimerkiksi hauskan pitona.

Kirjallisuuskatsauksessa esiin nousut aktiivinen kuunteleminen tai kuuntelemisen taidon osalta haastateltavat olivat sitä mieltä, että selkeä muutos aiempaan on yhteiskunnassa tapahtunut. Enemmän annetaan tilaa toisten ajatuksille ja kuunteleminen nähtiin yhtenä keskeisenä vuorovaikutuksen tärkeimmistä asioista, etenkin tämän päivän johtamisessa. Toisaalta nähtiin myös niin, että se helposti unohtuu tämänhetkisessä maailmassa, jossa asiat muuttuvat nopeasti ja mielipiteen julkaisuun tarkoitettuja alustoja on paljon. Tämä tekee kuuntelemisesta tietyllä tavalla hankalaa, koska keskeytyksiä tulee suhteellisen usein. Tässä yhteydessä vuorovaikutuksesta nousi esiin näkökulma, jota kuvattiin sanoilla vuorovaikutuksen sosiaalinen lisäarvo. Tällä tarkoitettiin sitä, että sosiaalisesti lahjakas henkilö voi onnistuneen vuorovaikutuksen kautta luoda niin työyhteisössä kuin asiakaskunnassa positiivista mielikuvaa. Tämä osaltaan luo luottamusta ja lisää yrityksen/työyhteisön arvoa epäsuorasti, esimerkiksi hyvänä maineena.

5.3 Vuorovaikutus tulevaisuudessa

Koronan tuoman etätyöskentely asetettiin myös yhdeksi teemaksi haastatteluissa, sillä sen vaikutus vuorovaikutukseen on ollut iso. Matkustelu on loppunut lähes kokonaan ja kasvokkain tapahtuvia tapaamisia on vähennetty minimiin monelle alueella. Tämän tunnustivat myös haastatellut, sillä jokainen oli ollut tai on etätöissä. Vastaajista suurin osa kertoi arvelevansa korona- ja etätyöajanjättävän tai on jo jättäneen jäljen liiketoiminnan vuorovaikutukseen ja vuorovaikutustilanteisiin. Etätyöskentely nähtiin kuitenkin pääosin hyvänä ja tervetulleena, sillä se vähentää turhaa matkustelua, helpottaa kokousten järjestämistä ja tekee työstä enemmän paikkariippuvaista. Myös kokemus työtehon kasvusta oli vastaajien mielestä tärkeä pointti. Toisaalta etätöiden negatiiviset vaikutukset olivat tulleet tutuiksi, esimerkiksi passivoituminen kokouksissa ja vajavainen vuo-

rovaikutus puuttuvan kehonkielen vuoksi. Juuri vajavaisen vuorovaikutuksen vuoksi suurin osa vastaajista ei ollut täysin sähköisen vuorovaikutuksen kannalla, vaan näkivät kasvokkain tapahtuvalle vuorovaikutukselle tarvetta etenkin johtamistyössä sekä tietyillä aloilla, joissa henkilökohtainen palvelu on nähty lisäarvoa tuottavana osana. Vaarana muun muassa lisäarvon näkökulmasta tässä nähtiin se, että asiakaspysyvyys saattaa heiketä ja toimialat saattavat mennä enemmän hintakriittisempään suuntaan.

Pieni osa oli sitä mieltä, että toivottavasti ei palata vanhaan, sillä työn paikkasidonnaisuus ei houkutellut enää. Hyvä vuorovaikutus sähköisillä välineillä nähtiin kuitenkin mahdolliseksi etäyhteyksillä, se vaan vaatii erilaista osaamista ja jonkin verran vaivannäköä. Toisaalta käytettäessä kirjallista viestintää etävuorovaikutuksessa nousi esille kirjallisen vuorovaikutuksen hankaluus, jäykkyys, väärän tulkinnan vaara, suoran vaikutusmahdollisuuden puuttuminen ja viestintäkanavien suuren määrän isoissa organisaatioissa. Pikaviestimien kautta tapahtuva kirjallinen vuorovaikutuksen hyviä puoli puolestaan oli vastaajien mukaan, että jokainen keskusteluun osallistuja voi jälkeen päin tarkistaa, että mistä on puhuttu tai sovittu.

6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön kantava voima ja tavoite oli ottaa selvää vuorovaikutuksesta kokonaisuutena liiketoiminnan yhteistyössä. Tätä asiaa lähdettiin tutkimaan kolmen tutkimuskysymyksen kautta, joihin tässä raportista saa vastaukset. Ensimmäinen tutkimuskysymys muotoiltiin kattamaan vuorovaikutuksen määritelmä, jotta tiedetään mistä vuorovaikutuksessa on kyse. Toinen kysymys keskittyi vuorovaikutuksen sisällä oleviin asioihin ja mekanismeihin, etsittiin erilaisia vuorovaikutuksen keinoja. Kolmas kysymys summaa määritelmistä ja keinoista koostuvan kokonaisuuden, jossa mitkä vuorovaikutuksen keinot toimivat ja mitkä määritelmän osat kuuluvat kiinteästi liiketoiminnan yhteistyöhön. Johtopäätökset on laadittu sillä tavalla, että niitä voi soveltaa niin puheena tapahtuvaan vuorovaikutukseen kuin kirjalliseen vuorovaikutukseen, jos kyseessä on esimerkiksi pikaviestimien kautta tapahtuvaa keskustelua.

6.1 Määritelmä johtopäätökset

Opinnäytetyön teoriassa etsittiin monentyppisiä määritelmiä vuorovaikutukselle. Teoriaan tutustumisen aikana vuorovaikutuksen määritelmää kuvattiin monessa lähteessä kahden tai useamman

henkilön kommunikoinniksi ja viestinnäksi, joka sanallisen ja kirjallisen väylän, tai kehonkielen kautta pyrkii vaikuttamaan tunteisiin, ajatteluun ja toimintaan vastavuoroisen reaktion aikaan saamiseksi. Vuorovaikutus on siis tekemistä tai toimintaa, jolla koitetaan luoda kaksisuuntainen keskusteluyhteys.

Haastatteluista nousi esille eniten, että vuorovaikutus nähtiin kommunikointina tai viestintänä, jolla on päämäärä. Vuorovaikutus muotoiltiin muun muassa johtamiseksi, yhteistyöksi ja keinoksi, jolla saadaan aikaan vaikutus tai tuloksia. Vastaajien kommenteista näkyi, että vuorovaikutusta ei ollut aiemmin pohdittu kovin tarkkaan, koska se on ilmiönä hyvin luonnollinen osa ihmisluonnetta. Toisaalta haastateltavien kommentit määritelmästä olivat hyvin samankaltaisia teorian kanssa. Voidaan sanoa, että eri liiketoimintakentän ominaisuudet eivät näkyneet hajontana vastauksissa, muuten kuin painotuksen perusteella, että mitä piti omasta mielestään tärkeimpänä osana vuorovaikutusta ja määritelmää haettiin tätä kautta.

Tutkimuksen, haastattelun ja teorian näkökulmasta voidaan tehdä seuraava johtopäätös. Vuorovaikutus voidaan määritellä dialogiseksi yhteistyöksi, johon tiimit sekä tiimien henkilöt omalla toiminnallaan vaikuttavat ja tuovat omalla panoksellaan taitoja, joilla saavutetaan haluttu päämäärä tai tavoite. Toisaalta vuorovaikutus voidaan kuvata myös erilaisten suhteiden muodostavana toimintajärjestelmänä, jossa sen jäsenet reagoivat toistensa tuottamiin viesteihin yhdessä tai erikseen, riippuen tiimin tai työryhmän luonteesta. Luonteella tarkoitan tässä yhteydessä ryhmän sisäistä dynamiikkaa ja toimintatapaa, jolla ryhmän jäsenet aktivoivat toisiaan.

Määritelmä voidaan tiivistää teorian ja haastattelujen kautta siihen, että se on kirjallista tai suullista kommunikointia, jolla koitetaan saada aikaan reaktio keskustelukumppanissa siten, että yhteinen tavoite täytyy. Vuorovaikutuksen taso ja vaatimustaso vaikuttaa toki koko prosessiin, sillä esimerkiksi tavoite voi kavereiden kesken olla, vaikka kuulumisten vaihtoa, kun taas johtoryhmän kokouksessa tavoite saattaa olla jotain aivan muuta. Tärkeää tässä on huomata se, että määritelmä on helposti skaalattavissa molempiin tilanteisiin.

6.2 Löydetyt mekanismit ja keinot

Tutkimuksessa nousi esille monia tapoja, keinoja ja mekanismeiksi ajateltuja asioita. Kaiken kaikkiaan 28 erilaista tapaa, tyyliä ja keinoa nousi esiin teorialtutkimuksessa ja haastatteluissa. Tästä voi

päätellä, että vuorovaikutus on paljon tutkittu alue ja selkeästi sille nähdään arvoa liiketoimintakentissä ja johtamisessa erityisesti. Nykypäivän johtaminen on haastattelujen perusteella mennyt ja menossa siihen suuntaan, että vuorovaikutus yksi tärkeimmistä työkaluista sujuvan yhteistyön luomiseksi eri sidosryhmien välillä.

Tutkimustyön perusteella johtopäätökset eri keinoista, joita yhteistyössä vaaditaan, voidaan jakaa kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen on emotionaaliset, jotka pitävät sisällään oman mielen sisällä olevat keinot. Näitä ovat Uskottavuus, empaattisuus, emotionaalinen tuki, läsnäolo, itsensä kunnioittaminen ja intuitio. Näitä voi kehittää ja parantaa mutta ei kirjoista lukemalla. Toisena on varsinaiset vuorovaikutustaidot, joita voi opetella käyttämällä muita lähteitä. Tähän kuuluvat verkostoitumisen, tiedon hallinnan, neuvottelu, konfliktihallinnan, tiedottamisen, ryhmäviestinnän ja yhteistyön ja vaikuttamisen taidot. Lisäksi kyky avoimeen ja rehelliseen kommunikointiin, kyky kohdistaa kritiikki asioihin ihmisen sijaan, kommunikointikyky, keskinäinen arvostus ja kunnioitus, ymmärtäminen ja välttää loukkaamasta perusarvoja. Kolmanteen ryhmään kuuluu konkreettisia keinoja, jotka kuuluvat vuorovaikutukseen. Näitä ovat kuunteleminen, kiinnostuneisuus, jämäkkyys, tukeminen, fyysisen tilan antaminen, tilannetaju ja ihmisten tunteminen, valmennus, opastus ja positiivisen mielikuvan luominen. Nämä keinot on esitelty alla olevassa kuvassa.

Emotionaaliset keinot	Vuorovaikutustaidot	Konkreettiset keinot
-uskottavuus -empaattisuus -emotionaalinen tuki -Läsnäolo -itsensä kunnioittaminen -intuitio	-verkostoituminen -tiedon hallinta -neuvottelu -konfliktinhallinta -tiedottaminen -ryhmäviestintä -yhteistyö -vaikuttamisen taidot -avoin ja rehellinen kommunikointi -arvostaminen ja kunnioitus -ymmärtäminen -välttää loukkaamasta perusarvoja	-kuunteleminen -kiinnostuneisuus -jäämäkkyys -tukeminen -fyysisen tilan antaminen -tilannetaju -ihmisten tunteminen -valmennus -opastus -positiivisen mielikuvan luominen

Kuva 3 Vuorovaikutuksen työkalut

Yllä olevassa kuvassa esiteltyjä asioita on tarkoitus soveltaa yhdessä, jotta niistä saadaan paras mahdollinen hyöty. johtajatuksena on, että kaksi ensimmäistä lohkoa, emotionaaliset keinot ja

vuorovaikutustaidot, toimivat yhdessä ja siihen lisätään jokin konkreettinen keino viimeisestä lohkosta. Esimerkiksi näin, että jos viestijä ei ole riittävän uskottava, hänen on vaikea verkostoitua. Jotta nämä saadaan toimimaan paremmin viestijän eduksi ja hän onnistuu vuorovaikutustilanteissa, tarvitaan sopivasti jämäkkyyttä oman asian takana seisomiseksi. Ihmisten tuntemista, jotta osaa viestiä kullekin henkilölle oikealla tavalla. Viimeisenä tilannetajua, mikäli viesti tai asia ei tavoita kuulijakuntaa.

6.3 Hyvä vuorovaikutus

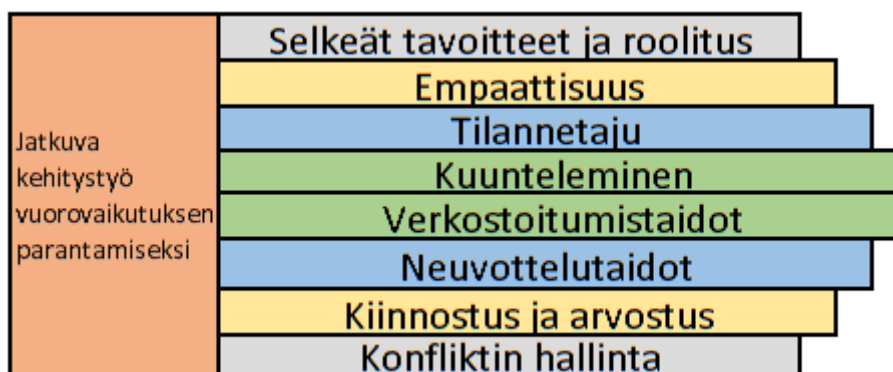
Teoriatutkimuksen tueksi haastateltiin seitsemää henkilö metsäteollisuuden, rekrytoinnin, logistiikan, finanssialan ja myynnin puolelta. Heiltä kerättiin muun muassa kokemuksia, milloin ei ole onnistunut vuorovaikutuksessa ja mitä hyvä vuorovaikutus on. Nyt teoriaa ja haastatteluja peilaten vastataan viimeiseen tutkimuskysymykseen, jonka vastaus sisältää ne parhaat tavat ja keinot, joilla vuorovaikutuksesta saa kaiken irti.

Edellisessä kappaleessa luetelluista vuorovaikutuksen keinoista ja taidoista haastatteluissa nousi esille kuunteleminen useimmin kuin mikään muu keino. Erityisesti johtamisessa kuunteleminen nähtiin erittäin tärkeänä asiana. Myös neuvottelu ja tilannetaju oli haastatteluilla painottavana tekijänä vuorovaikutuksen onnistumisessa. Näiden lisäksi empaattisuus, yleinen kiinnostus ja arvostus vastapuolen näkemyksiin ilman, että ihmiset alkavat riitelemään keskenään, oli myös näitä tapoja, joilla erilaisissa vuorovaikutustilanteissa pärjää varsin mallikkaasti ja pääsee tavoitteeseen.

Edellä mainittujen lisäksi teorian puolelta hyvän vuorovaikutuksen alle menee verkostoitumistaidot, koska liiketoiminta muodostuu eri toimijoiden verkostoista ja henkilö, joka liikkuu sujuvasti siellä, pärjää vuorovaikutustilanteissa vahvasti. Konfliktihallinnan taidot, koska konflikteja tulee väistämättä eteen elämässä tai työelämässä, joten niistä oppiminen ja niiden sujuva käsittely antaa henkilölle mahdollisuuksia kääntää nämä omaksi eduksi. Jatkuva kehitystyö hyvän kommunikointitaidon saamiseksi niin kirjallisessa kuin sanallisessa muodossa. Tämä on siinä mielessä tärkeä, että kirjoittamalla ja kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ovat nykypäivänä koronan vuoksi kietoutuneet yhteen. Kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen ja kirjallisen vuorovaikutuksen asioita löytyy nykypäivänä molemmista. Esimerkiksi siinä, kun kirjoitamme pikaviesteihin puhekielen ilmauksia tai kun käytämme hymiöitä. Lisäksi ihmisten tunteminen kuuluu tähän, koska sitä kautta voi omaa vuorovaikutustaan muokata vastapuoleen sopivammaksi.

Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu myös yhteistyö tavoitteet, jotka ovat samaan aikaan sekä motivoivia ja mahdollistavat tehokkaan työskentelyn. Riittävän selkeillä tavoitteilla saadaan työryhmien yksilöt puhaltamaan yhteen hiileen ja näin saadaan tiimiläisiä paremmin sitoutettua työhön ja työryhmään. Kun lisätään tueksi roolitus, jossa jokaiselle annetaan sellainen rooli, jonka kautta pääsee käyttämään niitä omia vahvuuksia, niin saadaan vuorovaikutuksen kautta jokaisen paras osaaminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä korostuu vuorovaikutustaitojen lisäksi taito johtaa ihmisiä ja antaa suuntaa, joten voimakas ja selkeä visio toimii vuorovaikutuksen jatkeena, jonka kautta tiimiä voidaan johtaa.

Tiivistettynä johtopäätökset näkyvät alla olevasta kuvasta, jonka ytimen muodostavat vihreällä merkityt kuunteleminen ja verkostoitumistaidot. Näitä puolestaan ovat tukemassa sinisellä tilannetaju ja neuvottelutaidot, joilla päivittäisistä tilanteista selvittää. Keltaisella merkityt Empaattisuuden, kiinnostuksen ja arvostuksen kautta parannetaan ihmisten välistä vuorovaikutusta pitkällä tähtäimellä ja viimeisenä ovat harmaalla merkityt selkeät roolit, tavoitteet sekä konfliktin hallinta, joilla vakavammista tilanteista selviää. Jokaisen osan ikään kuin kasvattavana voimana toimii jatkuva kehitystyö, jonka kautta jokaista osaa pyritään hiomaan aina vain paremmaksi.



Kuva 4 Hyvän vuorovaikutuksen tukipilarit

7 Pohdinta

7.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena on valaista vuorovaikutuksen maailmaa hieman syvempää. Mitä keinoja, tapoja, tai mekanismeja aihe sisältää ja miten sitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan yhteistyössä. Etenkin hyödyntämisen näkökulma asetettiin lopulliseksi päämääräksi, koska liiketoiminnan yhteistyö linkittyy vahvasti työpaikoilla tapahtuvaan kanssakäymiseen, niin työkavereiden kuin esimiesten kanssa. Tätä varten hyvien keinojen ja tapojen listaaminen eräänlaiseksi työkalupakiksi kenelle tahansa, joka tahtoo parantaa tai pohtia vuorovaikutusta hieman tarkemmin.

Lopputuloksena on kolmetasoinen, hyvän vuorovaikutuksen mahdollistava työkalupakki, joka sisältää emotionaalisia kohteita, joilla vuorovaikutukseen voi vaikuttaa lähinnä oman ajatuksen tasolla. toisena on taitoja, joita opettelemalla saadaan aikaan suotuisia reaktioita vuorovaikutuksessa ollessa ja kolmantena konkreettisia tai fyysisiä tapoja, joilla vuorovaikutusta voi tehostaa ja parantaa jokapäiväisessä arjessa. Tuloksia voidaan hyödyntää kaikilla elämän osa-alueilla. Painotuksena kuitenkin työelämä ja erilaiset liiketoiminnat, joissa johdetaan ihmisiä tai ollaan enemmän asiakkaiden kanssa tekemisissä. Työkalupakki kestää myös kansainvälisen vertailun, sillä löydetty tutkimustulos on universaalialia ja toimii missä vaan, tietyllä tasolla. Tämä tarkoittaa kahta asiaa, että kulttuurierot on otettava huomioon toimiessa sellaisessa asemassa, jossa esimerkiksi työyhteisö on monikansallinen ja työn on liityttävä joko suoraan ihmisten johtamiseen tai asiantuntijana olemiseen työyhteisössä. Toisaalta tämä menee työkalupakissakin olevan ”ymmärtämisen” puolelle, sillä taitava vuorovaikuttaja osaa asettaa ajatuksensa ja vuorovaikutustyyhinsä vastaamaan vastapuolen tapaa viestiä. Ja tähän tarvitaan sitä, että ymmärtää vastapuolta ja hänen ajatuksen kulkuun tai arvojaan.

7.2 Luotettavuustarkastelu

Analyysimenetelmät, jossa aineistosta numeerista tietoa ja asioiden ymmärtämistä yhdisteltiin johtopäätöksiksi, tukevat hyvin työn lopullista tavoitetta. Lopputulos palvelee hyvin monia yksilöitä ja työyhteisöjä, sillä johtopäätösten aineisto on koottu luonnollisista lähteistä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Aloitetaan tutkimuksen luotettavuustarkastelu teoria-aineistosta. Tämän jälkeen arvioidaan haastattelujen kattavuus ja niiden luotettavuus. Kriteerinä on kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisimmät piirteet. Kvalitatiivinen tutkimus on periaatteessa tiedon hankintaa, jossa tavoitteena on saada mahdollisimman kokonaisvaltainen aineisto tutkittavasta aiheesta. Perinteisesti ihminen on se, joka tiedon kerää ja päättää aineiston keräyksen kohteet valikoivasti. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu myös, että tutkimussuunnitelma on suuntaa antava ja tutkimus kehittyy matkan aikana. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 161.)

Teoria-aineiston riittävydestä voidaan sanoa, että ottaen huomioon opinnäytetyöhön varatun ajan ja tavoitteen, aineisto on hyvä riittävien johtopäätösten tekemiseen. Aineistoa kerättiin kaikkiaan 40 eri lähteestä, jossa oli mukana niin väitöskirjoja kuin muita tutkimuksia aiheesta. Jokainen teos käsitteli vuorovaikutusta, mutta painotukset olivat hieman erilaiset jokaisessa lähteessä. Tätä kautta saatiin suhteellisen lyhyessä ajassa kerättyä hyvä läpileikkaus vuorovaikutuksesta.

Työtä varten haastateltiin seitsemää henkilöä, jotka valittiin lyhyen mutta tarkan harkinnan jälkeen. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman kattava otanta eri liiketoiminta-alueilta, ottaen kuitenkin huomioon haastattelujen läpi viemiseen ja analysointiin tarvittava aika. Tästä johtuen haastateltavista kaksi edusti samaa liiketoimintaa, sillä erotuksella, että he toimivat kuitenkin eri asemassa tarjoten näin hieman erilaisen näkökulman vuorovaikutuksesta. Haastatteluissa painotettiin samoja aiheita, joita tutkimuskysymyksissäkin käsiteltiin, joten haastatteluista kirjoitetut litteroitujen kappaleiden sisältö noudattaa tutkimuksen luonnollista kaarta erittäin hyvin, joka on määritelmä, keinot ja niistä parhaimmat.

7.3 Onnistumiset ja kehitettävää

Koska opinnäytetyö suoritettiin eräänlaisena avoimena tutkimuksena, jolle ei asetettu tiukkaa päämäärää. Täten myös se, että mitään konkreetista ei löydetä, olisi ollut yksi mahdollinen vaihtoehto tutkimuksen lopulliseksi johtopäätökseksi. Voidaan kuitenkin sanoa, että tutkimuksen aikana löydettiin varsin mielenkiintoista ja silmiä avaavaa faktaa niin teoriasta kuin haastatteluista. Tutkimuksessa onnistuttiin hyvin ja tavoite täytettiin. Ainoastaan siinä epäonnistuttiin, että haastatteluja olisi voinut olla enemmän ja niihin varattua aikaa. Toisaalta haastattelut oli mitoitettu ennalta laaditulle aikataululle, joten kokonaisuutta ajatellen kovin suuri virhe tämä ei ole. Tämä toimikoon

alkupisteenä seuraavalle tutkimukselle, koska vuorovaikutus on alati muuttuva asia. Näin korona ja etätyöskentely ovat sen osoittaneet, joten tutkittava ei lopu.

Tutkimuksen jatkokehityskohteena voisi olla vielä enemmän universaalimman vuorovaikutuskielen luomisen nimenomaan kansainväliseen liiketoimintaan ja siellä vaikuttaviin yhteistyökuvioihin.

Tutkimukseni on suoritettu suomalaiseseen mielenmaisemaan ja haastateltavat olivat Suomesta, joten tutkintalinjaa voisi hyvin jatkaa eteenpäin vastaamaan, vaikka ensin Skandinaviaa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. E-kirja. Talentum. Viitattu 13.2.2021 <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-14-1987-4>

Aalto-Setälä, P. Saarinen, M. 2014. Innostus myötämanipuloinnin aakkoset. E-kirja Talentum. Viitattu 11.2.2021 <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-14-2080-1>

Ahola, A. 2016. Taito tehdä hyvä vaikutus. Ruotsin kielestä kääntänyt Timo Korppi. Minerva Kustannus Oy. Helsinki. Viitattu 21.2.2021 <https://www.bookbeat.fi/>

Ahola, S. Eskelinen, J. Heikkilä-Tammi, K. Kuula, M. Larjovuori, R-L. Nuutinen, S. 2018. Digisti työn imuun. Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Aalto-Yliopiston tutkimus. Tieto- ja palvelujohtamisen laitos. Viitattu 28.2.2021. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/34429/isbn9789526082622.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Eriksson, P. Lehtimäki, A. 2018. ”Johtaminen ja työelämä”, teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Työelämän perustietoa. Artikkelit researchgate.net verkkosivulla. N.d. Viitattu 26.2.2021 https://www.researchgate.net/publication/328407610_Johtaminen_ja_tyoelama

Etätyönjohtaminen. N.d. Artikkelit Työterveyslaitoksen verkkosivuilla. Viitattu 28.2.2021 <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo aika/joustava-tyo aika/etatyon-johtaminen/>

Hietikko, H. 2008. Valta, johtajuus, tuho ja toivo J.R.R. Tolkienin teoksessa Taru sormusten Herrasta eli ”Management by Sauron”. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Viitattu 25.2.2021 <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7477-4>

Hilla, I. Tukiainen, M. Hakola, I. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007, Tutki ja kirjoita. 13 Painos. Helsinki. Tammi.

Hulkkonen, V. 2020. Kansalaisen yhteistyö- ja johtamistaito-opas. Melinor Oy. Viitattu 18.2.2021

Hiidenmaa, P. 2018. Toimittaneet Rahtu, T. Shore S. Virtanen, M. Kirjoitettu vuorovaikutus. Suomalaisen Kirjallisuuden seura. Helsinki. Viitattu 14.2.2021 <https://www.bookbeat.fi/>

Helsingin Yliopiston hakukone väitöskirjojen hakemiseen. Viitattu 23.2.2021 https://helda.helsinki.fi/handle/10138/18060/discover?rpp=20&etal=0&query=*vuorovaikutus*&group by=none&page=2&sort by=score&order=DESC&filtertype 0=dateIssued&filtertype 1=language&filter relational operator 1>equals&filter relational operator 0>equals&filter 1=fi&filter 0=%5B2020+TO+2021%5D

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylän Yliopiston väitöskirja. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Viitattu 28.2.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/58225>

- Ikonen, M. 2020. Työnohjaus-Luottamukseen perustuva praxis : ohjauksen elementit ohjattavan toimijuuden kehittämisen mahdollistajana. Akateeminen väitöskirja. Helsingin Yliopisto, Teologinen tiedekunta. Viitattu 23.2.2021 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/315047/TY%c3%96NOHJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Isotalus, P. Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent Oy. Viitattu 8.2.2021 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GAEBJXCTEB#kohta:1\(\(20\)VUOROVAIKUTUS\(\(20\)L\(\(c4\)HT\(\(d6\)KOHTANA\(\(20\)/piste:b153](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GAEBJXCTEB#kohta:1((20)VUOROVAIKUTUS((20)L((c4)HT((d6)KOHTANA((20)/piste:b153)
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Talentum Media Oy. Helsinki. Viitattu 28.4.2021 <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789521421112>
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Alma Talent Oy. Viitattu 8.2.2021 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAIBXCCTEB#/kohta:MENESTYKSEN\(\(20\)TIMANTTI\(\(20\)/piste:b8](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAIBXCCTEB#/kohta:MENESTYKSEN((20)TIMANTTI((20)/piste:b8)
- Kankaanpää, h. Laakso, H. Vikkula, S. 2021. Kasvata vaikutusvaltaasi. Kauppakamari. Helsinki. <https://www.bookbeat.fi/>
- Kalliokoski, T. 2020. Yhteisöllisyyden rajat yhteistoiminnan ja ihmisen perushyvien näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Helsingin Yliopisto. Teologinen tiedekunta. Viitattu 23.2.2021 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/314726/YHTEIS%c3%96L.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Alma Talent Oy. Viitattu 8.2.2021 [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GABBIXGTFF#/kohta:3\(\(20\)VUOROVAIKUTUS/piste:tj](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GABBIXGTFF#/kohta:3((20)VUOROVAIKUTUS/piste:tj)
- Koivisto, S. Ranta, R. 2019. Näin motivoin yhteistyöhön: tyhmän johtamisen käsikirja. Kauppakamari <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993518724806251>
- Kortetjärvi-Nummi, S. Murtola, K. 2015. Areena – Yritysviestinnän käsikirja. Viestintä on vuorovaikutusta. Edita Publishing Oy. Viitattu 10.2.2021 <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-6566-8>
- Kuusela, S. 2010. Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Sosiaalitutkimuksen laitos. Viitattu 23.2.2021 <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8297-7>
- Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon : Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Viitattu 24.2.2021 <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5949-0>
- Mabella, V. 2009. Power and politeness: a study of social interaction in business meetings with multicultural participation. Artikkelit researchgate.net verkkosivulla. Viitattu 28.2.2021 https://www.researchgate.net/publication/280723065_Power_and_politeness_a_study_of_social_interaction_in_business_meetings_with_multicultural_participation

Mattinen, E. 1992. Esiintyminen ja vaikuttaminen. VAPK-Kustannus. Helsinki.

Mihin sitä ihmistä nyt enää tarvitaan? 2016. Artikkelit Talouselämän verkkosivulla. Viitattu 2.5.2021 <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/efima/mihin-sita-ihmista-nyt-ena-tarvitaan/4e6a6050-cbe8-3e0d-8e22-e40d20e50afe>

Määritelmä vuorovaikutukselle. N.d. Artikkelit Jyväskylän Yliopiston verkkosivuilla. Viitattu 21.2.2021 <https://peda.net/jyu/hankkeet/onnistu-yhdess%C3%A4/avaimet/1ktiya/vuorovaikutus>

Ojala, T. Uutela, A. 1992. Rakentava vuorovaikutus. WSOY. Viitattu 17.2.2021

Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Alma Talent Oy. Viitattu 8.2.2021 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/DAEBEXDTEB#/kohta:1\(\(20\)Mit\(\(e4\)\)\(\(20\)johdat,\(\(20\)kun\(\(20\)johdat\(\(20\)tunnelmaa/piste:t5K](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/DAEBEXDTEB#/kohta:1((20)Mit((e4))((20)johdat,((20)kun((20)johdat((20)tunnelmaa/piste:t5K)

Ristikangas, M–R. Ristikangas, V. 2018. Valmentava johtajuus. Alma Talent. Helsinki. Viitattu 13.5.2021 <https://keski.finna.fi/Record/keski.3150047>

Rouhiainen-Neunhäuser, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen : johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän Yliopisto. Department of Communication. Viitattu 26.4.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3759-1>

Saksi, J. 2016. Johtaja on media! Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin kamari Oy. Esipuhe. E-kirja. Viitattu 11.2.2021 <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-46-412-5>

Strellman, U. Svinhufvud, K. 2020. Kupliva kirjoittaminen Iloa ja tehoa työelämän teksteihin. Art house. Helsinki. Viitattu 28.2.2021. <https://www.bookbeat.fi/>

Työkäyttäytyminen. Työturvallisuuskeskuksen verkkosivu. N.d. Viitattu 26.2.2021 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus-ja-tyosuojelu/tyoturvallisuuden-perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen>

Työolobarometri 2020. Valtioneuvoston verkkosivu. 22.03.2021. Viitattu 24.4.2021 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmen-vuoden-harppauksen-vuodessa->

Vuorovaikutus on monimutkainen prosessi. N.d. Artikkelit Kielikompassin sivuilla. Viitattu 21.2.2021 https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_perusteita_maarittely.shtml

Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Viitattu 25.2.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9589-2>

Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Viitattu 23.2.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9589-2>

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelut dialogisina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Viitattu 24.2.2021 <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-6995-4>