



Esihenkilön vuorovaikutustaidot johtamisessa

Vilma Tanskanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Toiminnallinen opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Vilma Tanskanen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esihenkilön vuorovaikutustaidot johtamisessa
Sivu- ja liitesivumäärä 24 + 39
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa esihenkilöille opas, jossa käsitellään johtajuutta tukevia vuorovaikutustaitoja. Tavoitteena oli koota helposti luettava opas, jossa yhdistyy laadukkaista lähteistä koottu teoria sekä käytännön esimerkit ja vinkit. Työ on rajattu käsittelemään vuorovaikutustaitoja sosioemotionaalisesta näkökulmasta. Työstä rajattiin pois sosiaalinen tietoisuus-osuus.</p> <p>Esihenkilön vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, koska ne ovat yksinkertaistetusti edellytys vahvalle johtamiselle. Vuorovaikutustaitojen puute heijastuu aina työntekijöihin, jolloin organisaation yleinen työhyvinvointi heikkenee.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostettiin yhteen päälukuun. Tietoperustassa käsiteltiin vuorovaikutustaitojen tärkeyttä sosioemotionaalisesta näkökulmasta, vuorovaikutusta prosessina, esihenkilön puhumisen ja kuuntelemisen prosesseja, konfliktienratkaisuja ja oikeudenmukaista päätöksentekoa.</p> <p>Opinnäytetyön lähdemateriaalina käytettiin kotimaista ja ulkomaista kirjallisuutta, artikkeleita ja nettisivuja.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi aloitettiin helmikuussa 2022 ja opinnäytetyö valmistui marraskuussa 2022. Esihenkilön vuorovaikutustaidot johtamisen tukena –oppaasta on tehty käytännöllinen ja selkeä kokonaisuus, joka on tarkoitettu esihenkilöille kokemuksesta sekä organisaatiosta riippumatta.</p>
Asiasanat vuorovaikutustaidot, esihenkilö, johtaminen, konflikti

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	1
2	Vuorovaikutustaidot johtamisen tukena	3
2.1	Sosioemotionaaliset taidot.....	3
2.2	Vuorovaikutus prosessina	8
2.3	Esihenkilö konfliktitilanteissa	14
2.4	Päätöksenteko ja oikeudenmukaisuus.....	18
3	Toiminnallisen osuuden toteuttaminen	20
3.1	Menetelmän ja tuottamisen kuvaus	20
4	Pohdinta.....	21
4.1	Lopputulos ja kehitysehdotukset.....	21
	Lähteet.....	24
	Liitteet.....	27
	Liite 1. Vuorovaikutustaidot johtamisen tukena – Opas esihenkilöille.....	27

1 Johdanto

Vuorovaikutustaidoilla on suuri kysyntä työmarkkinoilla ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys vahvalle johtamiselle. Vahvat vuorovaikutustaidot ovat välttämättömyys esihenkilölle monista erisistä. Jos esihenkilö haluaa palkata uuden työntekijän, hänen on osattava keskustella. Jos hän haluaa auttaa uupunutta työntekijää, hänen on osattava kuunnella. Jos hän haluaa ratkaista työpaikkakiistan, hänen on osattava rauhoittaa itsensä. Vuorovaikutustaidot ovat olennainen osa joikaista organisaatiota toimialasta riippumatta, ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat edellytys vahvalle johtamiselle. Vuorovaikutustaidot eivät ole synnynnäisiä, joten niitä on mahdollista harjoitella ja vahvistaa myös aikuisiällä. (Glusker 8.6.2018; Talk Turku AMK 2022; Nyyti Ry s.a.) Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on tarkastella esihenkilöillä vaadittavia vuorovaikutustaitoja.

Useissa yrityksissä työskennellessäni olen pystynyt huomaamaan esihenkilötyön puutteellisuuden erityisesti vuorovaikutustaidoissa. Esihenkilö voi olla kokenut alan ammattilainen, tietää miten tuottaa tuloksia yritykselle, mutta vuorovaikutustaitojen puuttuessa organisaation kokonaisuhyvinvointi heikkenee. Itseäni erityisesti kiinnosti se, miten nykypäivän työelämään jossa rahallinen tulos on kasvava päämäärä, pystyttäisiin implementoimaan enemmän vastavuoroisempaa ja osaavampaa kommunikaatiota. Opinnäytetyön aihe valikoitui oman kiinnostuksen ja aiheen kiehtovuuden, sekä ajankohtaisuuden vuoksi. Kiinnostus vuorovaikutustekijöihin syttyi HR-kursseilla ja halusta tutkia asiaa enemmän. Aiheen psykologinen näkökulma, sekä omakohtaiset kokemukset ja kohdatut väärinkäytökset aiemmissa työsuhteissa innostivat tämän aiheen pariin.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa esihenkilöille opas, jossa käsitellään johtajuutta tukevia vuorovaikutustaitoja. Opinnäytetyössä keskitytään esihenkilön ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Opasta pystyy hyödyntämään jokaisella toimialalla, koska vuorovaikutustaitojen opit pätevät kaikkiin organisaatioihin. Opas on käytännönläheinen, selkeä ja perusteellinen, ja sitä voi käyttää esimerkiksi esihenkilöiden perehdyttämisen tukena, vaikka oppaaseen koottu teoria sopii myös kokeneemmillekin esihenkilöille. Esihenkilön vuorovaikutus on tärkeässä roolissa ja siksi tässä opinnäytetyössä etsitään vuorovaikutukseen liittyviä keskeisiä tekijöitä. Opas luodaan tarpeesta löytää tärkeät kokonaisuudet ja toimintatavat vuorovaikutustilanteisiin työelämässä.

Tavoitteen saavuttamiseksi tälle opinnäytetyölle asetetaan seuraavat alakysymykset:

- Mitä on vuorovaikutus?
- Miten keskustella ja kuunnella oikein?
- Mitä konfliktinratkaisutaitoja esihenkilö tarvitsee?
- Miten tehdä oikeudenmukaisia päätöksiä esihenkilönä?

Tietoperustassa käsitellään vuorovaikutustaitoja sosioemotionaalisesta näkökulmasta. Casel-mallin viitekehys koostuu viidestä kokonaisuudesta: minätietoisuus, itsensä johtaminen, sosiaalinen tietoisuus, ihmissuhdetaidot ja vastuullinen päätöksenteko (Casel s.a.). Tästä opinnäytetyöstä rajataan pois sosiaalinen tietoisuus, koska mielestäni sosiaalisen tietoisuuden taidot, kuten empatia, tulevat tavallaan näissä muissa edellä mainituissa kategorioissa omalla tavallaan esille. Aiheen rajaamisen avulla voidaan tutkia muita kokonaisuuksia syvällisemmin. Tässä opinnäytetyössä sovelletaan Casel-mallin viitekehystä, joka tavallaan toimii enemmän opinnäytetyön tekijän inspiraationa. Tietoperusta rakentuu vuorovaikutuksen keskeisistä tekijöistä, joita ovat sosioemotionaaliset taidot, vuorovaikutuksen prosessit, esihenkilön taidot konfliktitilanteissa sekä päätöksenteko ja oikeudenmukaisuus.

Taulukko 1. Peittomatriisi.

Opas (yläotsikko)	Tietoperusta (luku)
Mitä on vuorovaikutus?	2.1
Miten keskustella ja kuunnella oikein?	2.2
Mitä konfliktinratkaisutaitoja esihenkilö tarvitsee?	2.3
Miten tehdä oikeudenmukaisia päätöksiä esihenkilönä?	2.4

2 Vuorovaikutustaidot johtamisen tukena

2.1 Sosioemotionaaliset taidot

Vuorovaikutuksen lähtökohtana toimii sanattomat ja sanalliset viestit. Viesti toimii sanomana, ja ne voivat olla kasvokkain toteutettuna ilmeitä, eleitä, puhetta tai hiljaisuutta. Vuorovaikutukseen liittyy viestien luomisen lisäksi niiden vastaanottaminen ja niihin reagoiminen. Ennen vuorovaikutusta on ajateltu mallina, jossa henkilö A lähettää viestin ja henkilö B ottaa tämän viestin vastaan. Nykyään tiedetään, että vuorovaikutus on paljon mutkikkaampi ja mielenkiintoisempi prosessi. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16) Vuorovaikutuksen lähtökohtana toimii kunnioitus ja arvostus itseään ja muita kohtaan (Klemola & Talvio 2017, osa 1.).

Vuorovaikutukseen liittyy viestin lisäksi vuorovaikutusosapuolten välinen suhde. Tätä suhdeulottuvuutta kuvataan relationaalisuutena. Relationaalisuus vaikuttaa osapuolten asemoitumiseen vuorovaikutuksessa, jolloin vuorovaikutuksesta voidaan löytää sisältötaso ja suhdetaso. Samalla kun viestimme sanomaa, viestimme myös suhtautumistamme toiseen ihmiseen, esimerkiksi dominoinnilla tai ystävällisyydellä. Sosiaalinen media ja Internet ovat tuoneet uuden ulottuvuuden vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus toimii kasvokkaisviestinnän sijasta enemmän tekstiviestien ja videoiden muodossa. (Isotalus & Rajalahti, luku 1.) Hyvien vuorovaikutustaitojen peruspilareita ovat halu toimia yhteistyössä, neuvotella, keskustella, sekä ratkaista ongelmia. Joustavuus, tunteiden havainnointi ja erilaisten mielipiteiden hyväksyminen on osa toimivan vuorovaikutuksellisuuden perustaa. (Kuusela 2013, 41.)

Vuorovaikutuksella on suuri vaikutus työyhteisössä. Vuorovaikutus alkaa heti työpaikalle saavuttaessa, ja pienillä yksityiskohdilla on huomattavan iso merkitys. Jokainen voi esimerkiksi itse miettiä, onko mukavampaa tulla työpaikkaan, jossa tervehditään iloisesti katsekontaktia ylläpitäen, vai paikkaan jossa läsnäoloasi tuskin huomataan ollenkaan, eikä mielipiteilläsi tunnu olevan ollenkaan väliä. Vuorovaikutustaidot tulevat keskeisiksi etenkin silloin, kun kyse on esihenkilöstä. Esihenkilön rooli vuorovaikutuksellisuuden johtajana on merkityksellinen, ja on tärkeää huomioida esimerkiksi sitä, millä äänensävyllä puhuu, millaista katsekontaktia esihenkilö ottaa, sekä millaisia ilmeitä ja sanavalintoja hän käyttää. (Kuusela 2013, 41.)

Vuorovaikutustaitoja on tutkittu paljon sosioemotionaalisen oppimisen kautta. Sosioemotionaalinen oppiminen tarkoittaa tunne- ja vuorovaikutusoppimista, ja sen avulla opetellaan erilaisia kykyjä, joita pystytään hyödyntämään yksilöiden sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tukemiseen. Tunne- ja vuorovaikutustaitoja pystyy harjoittamaan myös aikuisiällä, sillä ne eivät ole synnynnäisiä. Sosioemotionaaliset taidot voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen; minätietoisuuteen, itsensä johtamiseen, sosiaaliseen tietoisuuteen, ihmissuhdetaitoihin ja vastuulliseen päätöksentekoon. Alla

oleva taulukko tiivistää jokaisen osa-alueen pääteemat. Vahvaan minätietoisuuteen kuuluu mm. omien tunteiden ja vahvuuksien tunteminen, itsensä johtaminen käsittää tunteiden, stressin ja itsekurin hallitsemisen sekä itsensä motivoimisen, ja sosiaaliseen tietoisuuteen kuuluu empatiataidot ja toisten huomioiminen. Ihmissuhdetaidot kattavat mm. kommunikaatiotaidot ja konfliktin ratkaisukyvyt, ja vastuullinen päätöksenteko kuvaa päätöksentekoon liittyviä tekijöitä sekä syy-seuraussuhteen ymmärtämistä. (Klemola & Talvio 2017, osa 1.)

Taulukko 2. Sosioemotionaaliset taidot (mukaillen Casel s.a.)

Minätietoisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Tunteiden tunnistaminen • Henkilökohtaisten vahvuuksien tunnistaminen • Itsevarmuus • Hyvä itsetuntemus
Itsensä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tunteiden hallitseminen • Stressin tunnistaminen ja hallinta • Kyky itsekuriin ja itsensä motivoimiseen • Kyky asettaa tavoitteita • Suunnittelu- ja organisointitaidot • Aloitekyky
Sosiaalinen tietoisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Toisten huomioiminen • Toisten vahvuuksien tunnistaminen • Empatian ja myötätunnon näyttäminen • Kiitollisuuden osoittaminen
Ihmissuhdetaidot	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikaatiotaidot • Positiivisten ihmissuhteiden kehittäminen • Tiimitaidot ja ongelmanratkaisukyky • Konfliktien ratkaiseminen
Vastuullinen päätöksenteko	<ul style="list-style-type: none"> • Kiinnostuneisuus ja ennakkoluulottomuus • Päätöksentekokyky • Syy-seuraussuhteen ymmärtäminen

Esihenkilö kohtaa vuorovaikutustilanteita päivittäin mm. sähköpostien, palavereiden ja kehityskeskusteluiden myötä. Esihenkilöiden päämääränä on välittää organisaation perustehtävä sen työntekijöille. Perustehtävä kertoo sen, mitä varten yritys on olemassa. Suuri osa ristiriidoista työyhteisössä syntyy perustehtävän ymmärtämättömyydestä tai sen väärästä tulkinnasta. Tähän toimii ratkaisuna dialoginen keskustelu, jonka avulla etsitään yhteisymmärrystä. Dialogi vaatii esihenkilön olemisen omana itsenään, sekä taidon olla yhteydessä toisiin avoimesti. Esihenkilön tulee luoda tila, jossa jokainen uskaltaa ilmaista oman mielipiteensä. (Nummelin 2007, 62-65.)

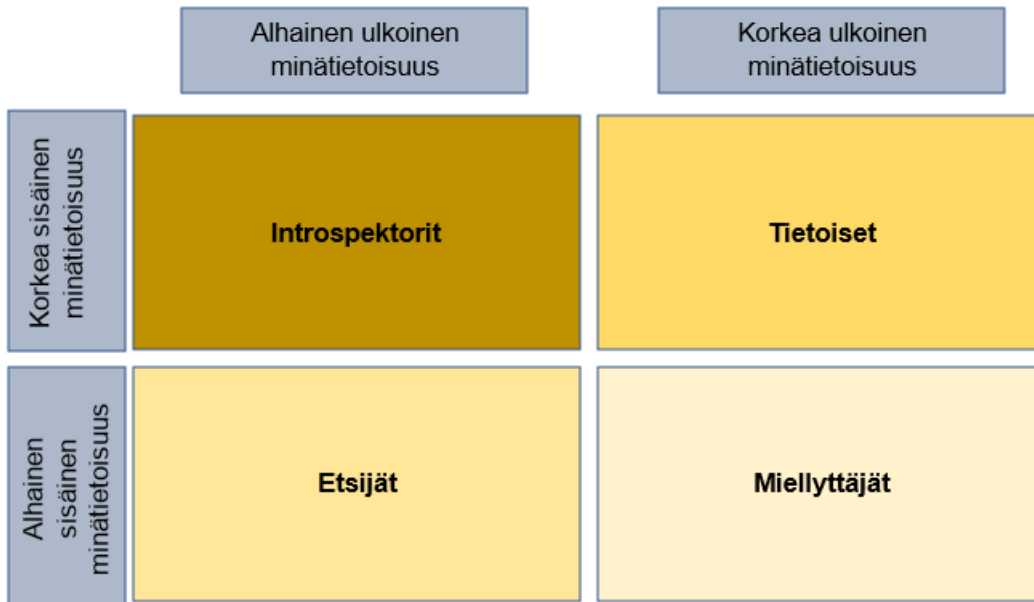
Minätietoisuus tarkoittaa omien tunteiden ja tarpeiden tunnistamista ja niiden erottamista muiden tunteista ja tarpeista. Vahvaan minätietoisuuteen kuuluu kyky erottaa hyödylliset tunteet epähyödyllisistä. Tämä auttaa yksilöä tekemään nopeammin itselleen oikeita päätöksiä. Tunteet jäävät helposti käsittelemättä, jollei niiden alkuperää tunnisteta. Tunteen käsitteleminen alkaa tunteen hyväksymisestä, jonka jälkeen sitä pystyy analysoimaan syvemmin. On tärkeää erotella tunteet ja tunteen aiheuttamat teot. Pyrkimysten, toiveiden ja tunteiden kesken koetaan kuitenkin usein ristiriitoja, mikä vaikeuttaa minätietoisuuden hallitsemista. (Klemola & Talvio 2017, osa 1.)

Minätietoisuuteen kuuluu lisäksi omien vahvuuksien, heikkouksien ja arvojen tunnistamista (Klemola & Talvio 2017, osa 1). Vahvan minätietouden omaavat ihmiset ovat itsevarmempia, luovempia ja heillä pystyvät rakentamaan vanhempia ihmissuhteita (Eurich 4.1.2018). Tutkimusten mukaan voimakkaammat johtajat yliarvioivat kykyjään minätietoisuudessa, jolloin palautteen antaminen kyseisille ihmisille on hankalampaa (Bremner 3.3.2020). Tämä todistaa sen, että vahva minätietoisuus luo turvallisempaa työilmapiiriä ja vahvempaa johtamista.

Minätietoisuutta on kahdenlaista – sisäistä ja ulkoista. Sisäinen minätietoisuus tarkoittaa sitä miten selkeästi yksilö näkee omat tunteensa, mielenkiinnonkohteensa ja arvonsa. Ulkoinen minätietoisuus kertoo miten muut ihmiset näkevät yksilön tunteet, mielenkiinnonkohteet ja arvot. Sillä on suuria positiivisia vaikutuksia, jos esihenkilö näkee itsensä samalla tavalla kuin alaiset näkevät hänet. Tällöin esihenkilöllä on parempi suhde alaisiin, alaiset tuntevat itsensä tyytyväisemmiksi ja he näkevät esihenkilönsä aikaansaavempina. (Eurich 4.1.2018.)

Minätietoisuuden korkeus ja mataluus on pystytty jaottelemaan neljän eri arkkityypin kesken. Introspektorit ovat selkeitä siitä, minkälaisia he ovat, mutta he eivät haasta itseään ja omia näkemyksiään kysymällä muilta mielipidettä. Tämä vahingoittaa heidän ihmissuhteitaan ja rajoittaa menestymistä. Tietoiset-arkkityyppi tietää minkälaisia he ovat, mitä he haluavat ja minkälaisia arvoja heillä on. He myös arvostavat ja kysyvät muiden mielipidettä itsestään. Nämä esihenkilöt ovat huo- manneet minätietoisuuden arvon. Etsijät-arkkityyppi eivät vielä tiedä minkälaisia he ovat tai minkälaisena muut heidät näkevät. Tuloksena etsijät saattavat tuntea itsensä turhautuneeksi ihmissuhteissa ja työelämässä. Viimeisenä arkkityyppinä on miellyttäjät, joilla on alhainen sisäinen

minätietoisuus, mutta korkea ulkoinen minätietoisuus. Nämä esihenkilöt haluavat luoda tiettyä kuvaa ulospäin välittämättä heidän omista haluistaan. Tämä arkkityyppi tekee helposti päätöksiä, mikä ei palvele heitä itseään. (Eurich 4.1.2018.)



Kuvio 1. Minätietoisuuden arkkityypit (mukaillen Eurich 4.1.2018)

Minätietoisuuden tapahtuessa ajatusten tasolla, itsensä johtaminen vie askeleen hieman pidemmälle. Itsensä johtamisessa toimintaa suunnitellaan, ohjataan ja tarpeen vaatiessa myös muokataan. Se on hyvin päämäärätietoista ja tavoitteellista, ja siihen liittyy yksilön resilienssitaidot, kuten epävarmuuden sietäminen ja epäonnistumisten hyväksyminen. (Moilanen 11.10.2021) Itsensä johtamista pystyy kehittämään työelämässä parhaiten kehityskeskusteluilla. Tällöin esihenkilö auttaa työntekijäänsä ilmaisemaan hänen tarpeita, ajatuksia sekä tunteita. (Klemola & Talvio 2017, osa 1.)

Itsensä johtamisen tavoitteena on saavuttaa haluttu päämäärä tunteita ja käyttäytymistä säätelemällä. Ihminen voi helposti vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa elinympäristöä muokkaamalla, esimerkiksi ostamalla itseään miellyttäviä kasveja tai kirjoja. Nämä ovat hyvin yksinkertaisia tapoja johtaa itseään, mutta asia käy hankalammaksi, kun oman tarpeen tyydyttämiseksi tarvitaan muita ihmisiä. Tällöin ihmisen täytyy olla täysin tietoinen omista haluistaan ja tarpeistaan, sillä ne saattavat vaatia toisilta ihmisiltä muutosta käyttäytymisessään ja toiminnassaan. Esihenkilön on tärkeää olla tietoinen tavoitteista joita häneltä vaaditaan, sekä toiminnasta jolla tavoitteet saavutetaan. Omia

ajatuksia ja haluja voi jäsentää paperille, jos niiden sanoittaminen tuntuu hankalalta. Toisen henkilön mielipide antaa tavoitteelle näkökulmaa. (Klemola & Talvio 2017, osa 1.)

Tunnesäätely on itsensä johtamiseen liittyvä osa-alue. Se tarkoittaa kykyä vaikuttaa omaan tunnetilaan ja säädellä positiivisten tunteiden lisääntymistä, negatiivisten tunteiden vähenemistä, tai molempia. Päämääränä on ajatusten tai käyttäytymisen muuttaminen joko tietoisesti tai tiedottomasti. Tunnesäätelyä pystyy helpottamaan vahvistamalla minätietoisuutta ja hyväksymällä omat tunteensa. (Davis s.a.) Tunnesäätelyä tarvitaan ihmissuhteiden ja ammattimaisuuden ylläpitämiseksi. Ammattimaiseen tunnesäätelyyn kuuluu negatiivisten tunteiden ulostuominen neutraalilla tavalla, sekä tietoisuus siitä, missä menee ammattimaisuuden raja positiivisia tunteita näytettäessä. (Mikkola & Valo 2019, 72.)

2.2 Vuorovaikutus prosessina

Puhumisen hankaluus johtuu tavasta olettaa muiden ymmärtävän mitä itse tarkoittaa. Esihenkilönä puhuttaessa on tärkeä miettiä etukäteen, miten asiat tuo esille. Tutkimukset osoittavat, että suurin osa huonosti pärjäävistä työntekijöistä luulivat tekevänsä sitä, mitä heiltä pyydettiin. Tähän ovat usein syynä vajavainen puhuttu tai kirjallinen kommunikaatio. Esihenkilön on tärkeää olla ytimekäs ja antaa etenkin ryhmäkeskusteluissa alaisille selkeä tieto, siitä, mikä heidän roolinsa on (Emerald Group 2004, 96; Shambaugh 31.10.2017).

Onnistuneen puhumisen mahdollisena ongelmana on yleisesti taka-ajatuksien, joiden vaikutuksesta puhumisesta tulee epäautenttista. Taka-ajatuksia syntyvät ilman tietoista suunnittelua, ja ne tulevat esiin suojausmekanismien kautta, ettei pelko kontrollin menettämisestä tulisi esille. Niiden tarkoituksena on rakentaa ja säilyttää henkilön omaa ajatusta itsestään. Taka-ajatuksia aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia, kuten kyynisyyttä, motivaation laskua sekä yleistä mielihäiriötä. (Emerald Group 2004, 96.)

Taulukko 3. Taka-ajatuksiin liittyviä lauseita (mukaillen Emerald Group 2004, 96)

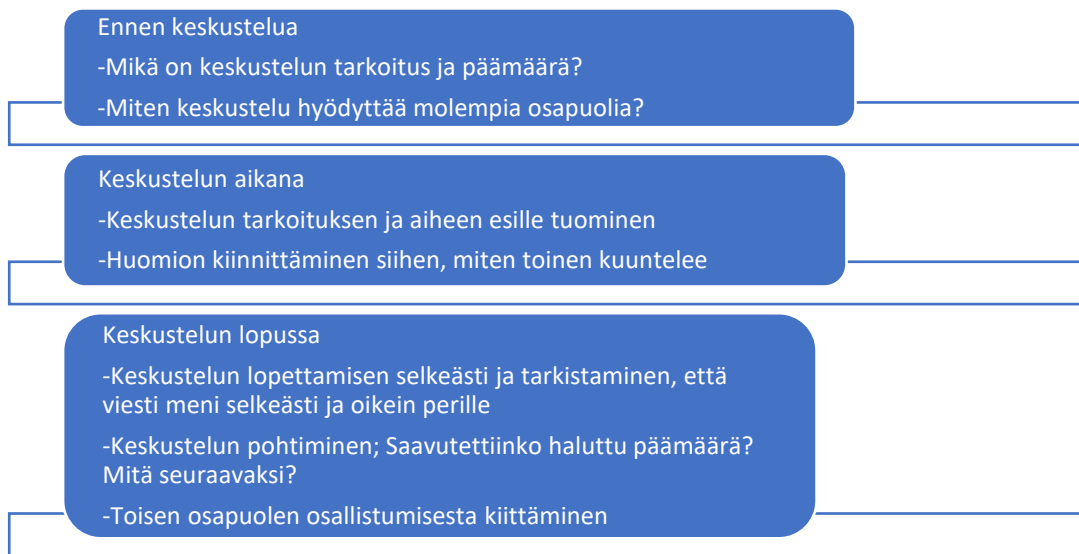
Lause	Taka-ajatus
"Minä autan aina kaikkia, mutta kukaan ei ikinä auta minua."	"Minä olen hyvä, sinä/kukaan muu ei ole."
"Sinä puhut aina niin hienosti palavereissa. Kukaan ei ikinä ota minua tosissaan."	"Sinä olet niin hyvä ja minä olen huono."
"Ole kiltti äläkä kerro minulle huonoja uutisia. Minulla on ollut hirveä päivä."	"Haluan kuulla asiasi, mutta en halua kuulla mitään, mikä stressaisi minua."
"Minun täytyy tämän kuun aikana lukea 500 sivua dokumentteja, valmistella 4 eri palaveria ja tehdä kaksi työmatkaa."	"En voi ottaa enempää tehtäviä vastaan."
"Olen tarkastellut ongelmaa, ja minulle on tullut selkeäksi, että..."	"Minä tiedän kaiken."

Yllä oleva taulukko (Taulukko 3) esittää esimerkkilauseita ja niihin liittyviä taka-ajatuksia. Ensimmäinen lause kuvittaa tilannetta, jolloin henkilö tuo itseään esille sankarin tavoin. Tämänlaiset lauseet kasvattavat etäisyyttä muihin ihmisiin, rikkovat luottamusta ja kyllästyttävät muita. Ympäristä

olevat ihmiset kokevat uhkaavuuden tunnetta, kun lauseeseen lisätään valitus tai kritiikki. Toinen, kolmas ja neljäs esimerkkilause syöttävät muille negatiivisia taka-ajatuksia omasta osaamisesta ja jaksamisesta. Tällöin henkilö nähdään uhriasemassa. Viimeisessä esimerkissä kuvataan ”kaikkietävää” esihenkilöä. Jatkuva moralisoiva ja luennoiva sävy puheessa heikentävät organisaation jäsenten motivaatiota ja työmoraalia. Esihenkilön alaiset oppivat, että heitä ei kuunnella eikä heidän näkemyksiään arvosteta. (Emerald Group 2004, 96) Esihenkilön on tärkeä luopua kaikkietävän roolista ja johtaa enemmän valmentavalla tavalla. Tällöin lisätään työntekijöiden motivaatiota, sekä vahvistetaan työpaikan vuorovaikutusta ja etenkin kuuntelua. Ideaalitulanteessa työntekijät saisivat itse suunnitella esihenkilön kanssa omia työtehtäviään. (Klemola & Talvio 2017, osa 1.)

Taka-ajatuksia syntyy kun toiveet tai aikomukset estetään, kun odotuksemme eivät täyty, tai kun kommunikaatio on vajavaista. Näille tilanteille ominaista on negatiiviset tunteet. Taka-ajatuksia pystyy välttämään ymmärtämällä edellä mainittujen tapahtumien ja niihin liittyvien omien tunnereaktioiden ymmärtämisellä ja hallinnalla. Tilanteita on tärkeä pystyä analysoimaan itsensä rauhoittamiseksi ja asiallisen vastareaktion löytämiseksi. Tilannetta pystyy hahmottamaan yksinkertaisilla kysymyksillä, kuten: ”Mitä tapahtui, milloin tapahtui, missä tapahtui ja kenen toimesta tapahtui?”. On tärkeää antaa itselleen aikaa ennen tilanteeseen reagoimista. Minätietoisuus on tärkeä osa-alue taka-ajatuksien käsittelemisessä. (Emerald Group 2004, 97.)

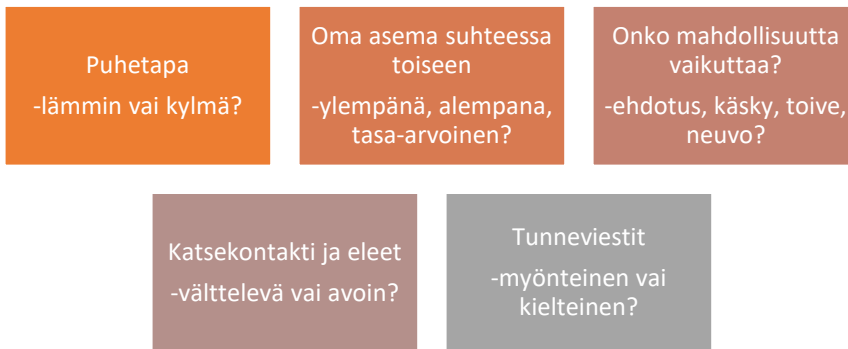
Puhumista on järkevä valmistella ja pohtia etukäteen. Emerald Group (2004, 98) oppaassaan suosittelee pohtimaan yllä olevassa kuviosta nähtäviä avainkysymyksiä. Ennen keskustelua on tärkeää selkeyttää itselle mikä on keskustelun tarkoituksena, ja mikä on haluttu päämäärä. Keskustelun aikana tulee ilmoittaa toiselle osapuolelle keskustelun tarkoitus, sekä kiinnittää huomiota toisen kuuntelemiseen. Puhujalla on vastuu siitä, miten viesti tulee esille. Lopuksi on tärkeää tarkistaa, että viesti tuli perille halutusti, sekä miettiä, päästiinkö keskustelussa toivottuun päämäärään. On myös kannattavaa miettiä keskustelun jälkeisiä toimia. Lopuksi on kohteliasta kiittää toista osapuolta keskusteluun osallistumisesta ja kuuntelemisesta.



Kuvio 2. Keskustelun aikana pohdittavia kysymyksiä (mukaillen Emerald Group 2004, 98)

Rakentavan puhumisen perusulottuvuuksia on vahva perusta, puhumisen suunnittelu sekä kehittäminen ja tilanteeseen soveltaminen. Perusta rakennetaan vahvaksi tekemällä viestin sisältö mielekkääksi, sekä etsimällä viestille tilanteeseen sopivan muoto. Puhumisen suunnittelu ja kehittämisen lähtee tavoitteiden kartoittamisesta ja tilanteeseen sopivan sisällön löytämisestä. Näiden seikkojen avulla puhumista pystyy soveltamaan tilanteeseen sopivaksi tekemällä asiasta merkityksellisen. (Puro 2002, 27.)

Tunteita, ajatuksia ja suhtautumista toisiin ihmisiin osoitetaan positioinnilla. Positiointi on ns. ”paikan näyttämistä”, jolloin toinen ihminen toiminnallaan näyttää mitä toiselta odottaa ja millaisessa arvossa toisen näkee. Kyse on pienistä eleistä, joiden avulla yritetään viestittää toiselle, mikä hänen paikkansa ja tahtotilansa odotetaan olevan. Posiioinnin kulmakivenä toimii työntekijän asema yrityksessä. Korkea arvoisella henkilöllä, esimerkiksi esihenkilöllä, on vastuu toimia vuorovaikutuksen suunnannäyttäjänä, sillä häntä kuunnellaan ja hänen toiveisiinsa pyritään vastaamaan. Positiointi auttaa pitämään organisaation hierarkiaa yllä, jolloin johtajaa on luonnollista kuunnella ja ottaa häneltä tehtäviä vastaan. Päämääränä on antaa työntekijälle rooli ja tehtävä. Jos positiointi koetaan epärealistiseksi tai vääräksi, se voidaan kyseenalaistaa ja siitä voidaan pyrkiä kieltäytymään kokonaan. (Kuusela 2013, 44-45.) Alla oleva kuvio kuvaa positioinnissa käytettäviä viestintätaitoja:



Kuvio 3. Viestintä positioinnissa (mukaillen Kuusela 2013, 46)

Viestintätaidot positioinnissa koostuvat pienistä eleistä, puheen sävyistä sekä sanattomasta viestinnästä. Esihenkilön on tärkeää kiinnittää huomiota näihin seikkoihin. Kielteinen suhtautuminen positiointiin aiheuttaa epäluottamusta. (Kuusela 2013, 46.) Esihenkilön vuorovaikutus tulee olla uskottavaa ja äänenpainolta vakaata. Olennaisia ominaisuuksia keskustellessa on rauhallisena pysyminen, vaikka muut eivät sitä olisi. Jokaisen esihenkilön tulisi omata ”johtajaääni”, jonka konteksti on asiallista ja rationaalista. Johtajaäänelle ominaista on ratkaisujen tarjoaminen, ohjaaminen, sekä tilanteiden johtaminen. (Shambaugh 31.10.2017.)

Kuunteleminen on vuorovaikutuksen yksi peruskulmakivistä. Kuulluksi tulemisen kokemus saavutetaan, kun henkilö kokee tulleen kuulluksi ainakin kolmella tasolla: henkilökohtaisella kuuntelemisella, ryhmälähtöisellä kuuntelemisellä ja organisaation kuuntelemisellä. Henkilökohtainen kuunteleminen hahmottaa laajat asiakokonaisuudet, löytää viestinnästä keskeiset asiat ja yksityiskohdat, osaa asettautua puhujan asemaan ja pyrkii tulkitsemaan vihjeitä. Ryhmän kuuntelemisessä pyritään selvittämään osallistujien roolit, huolehtimaan keskustelun tasapuolisuudesta sekä osallistamaan hiljaisempia osallistujia. Organisaation kuunteleminen on monimutkikkaampi ja abstraktimpi prosessi. Organisaatiolla viitataan tässä tilanteessa sen ”johtoon”. Johdon tehtävänä on antaa puheenvuoro kaikille sen eri tahoille ja pyrkiä ymmärtämään ja näitä viestejä tasa-arvoisesti. Viestinnälle on annettava riittävästi aikaa ja sen kuuluu aloittaa keskusteluja. (Puro 2010, 13-17.)

Esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan osoittamaan toiselle kuuntelevansa käyttämällä nonverbaalista viestintää. Puhujaa pystyy kannustamaan omilla ilmeillä ja eleillä. Kiinnostusta pystyy osoittamaan antamalla palautetta kuulemastaan kannustavasti sekä tekemällä yhteenvetoja kuulemastaan. Oikeaoppinen kuuntelija osaa antaa puhujalle rauhan keskeyttämättä häntä. Omalla katsekontaktilla pystyy rohkaisemaan puhujaa. (Puro 2010, 77-78)

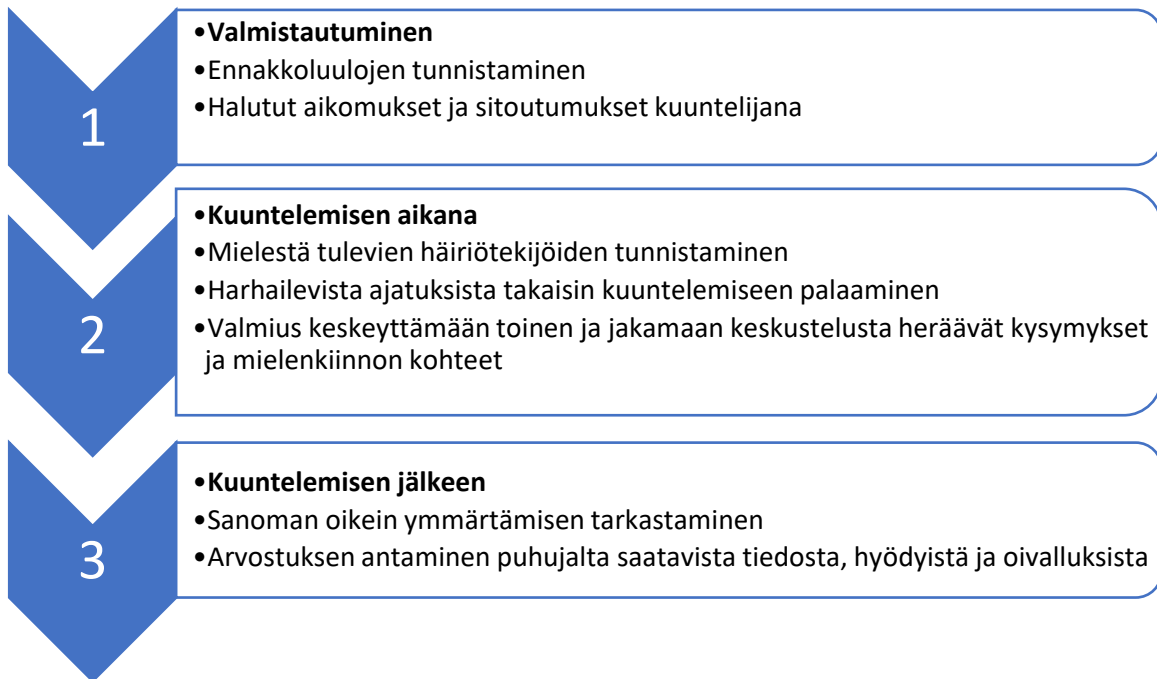
Jos henkilön mieli ei ole täysillä mukana kuuntelemisessa, se lähtee harhailemaan muualle. Tällöin fokus siirtyy toiseen psykologisesti kilpailevaan tarpeeseen, jolloin kuuntelusta tulee näennäistä. Näennäiskuuntelu johtuu usein epävarmuudesta, jolloin henkilö esittää kuuntelevansa toista löytääkseen lauseista itseensä kohdistuvaa kritiikkiä tai muuta syytä tulla torjutuksi. Tällaisissa tilanteissa epävarmat henkilöt ajattelevat saavansa hyväksyntää kuunnellessaan toista ihmistä. Näennäiskuunteluun liittyy muitakin ilmiöitä, joita käsitellään alla olevassa taulukossa (Taulukko 4). Näitä ajatuksia yhdistää kritiikki tai arvostelu toisen sanomisia kohtaan. (Emerald Group 2004, 94-95.)

Taulukko 4. Näennäiskuuntelun syitä (mukaillen Emerald Group 2004, 94-95)

Vertailu	Henkinen ja sisäinen kilpailu siitä, kumpi osapuoli on fiksumpi, parempi tai esimerkiksi kärsinyt enemmän. Esimerkkejä ajatuksista: "Olin tehnyt tuon asian paremmin kuin hän", "Minulla on vaikeampaa kuin hänellä".
Ajatustenluku	Vähäisestä luottamuksesta johtuvaa olettamista toisen sanomisista. Kuuntelun sijasta keskitytään puheen sävyyn ja äänenpainoon. Esimerkkinä ajatuksesta: "Hän sanoo voivansa tehdä mielelläni työvuo-roni, mutta olen varma että hän on väsynyt ja pitäisi mieluummin vapaapäivän."
Valmistautuminen	Keskittyminen kuuntelun sijasta siihen, mitä itse sanoo seuraavaksi. Esimerkkinä ajatuksesta: "Minä sanon, sitten hän sanoo, sitten minä sanon."
Suodattaminen	Toisen henkilön lauseista etsitään kriittisiä, negatiivisia, uhkaavia ja epämiellyttäviä asioita. Kuuntelu on valikoivaa, ja tavoitteena on tarkastella toisen "tunneämpötilaa". Myös positiivinen suodattaminen on mahdollista, jolloin etsitään positiivia merkkejä, kuten mahdollista yhteistyötä tai arvostusta.
Olettaminen	Ennakkoluuloista johtuvaa olettamista toisen henkilön aikomuksista. Esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilöillä A ja B on ollut hankala tausta keskenään. Kun henkilö A kehuu henkilön B suoritusta projektissa, henkilö B olettaa henkilöllä A olevan taka-ajatuksia, vaikka henkilö A kehuisi häntä vilpittömästi.

Tuomitseminen	Toisen henkilön puheiden tuomitseminen ja arvostelu jo ennen dialogin päättymistä. Esimerkki ajatuksesta: "En voi uskoa että hän käyttää tuota argumenttia."
Haaveilu	Yleensä tylsistyneenä tai ahdistuneena tapahtuvaa näennäiskuuntelua, jolloin toisen henkilön kertomus aiheuttaa mielen harhailua. Esimerkiksi kollega kertoo aiemmasta palaverista, jolloin kuuntelija alkaa ajattelemaan omaa tulevaa palaveriaan, johon hänen pitää valmistautua. Tällöin oma haaveilu vie täysin fokuksen toisen kertomuksesta.

Kuuntelemista pystyy suunnittelemaan ja harjoittelemaan, jolloin on tärkeää tunnistaa yksilön edellä kuvatut taipumukset. Emerald Group (2004, 95) antaa oppaassaan ohjeet omien kuuntelutaidumusten tiedostamiseen ja onnistuneeseen kuuntelemiseen (Kuvio 4). Kuunteleminen aloitetaan valmistautumalla siihen. Tämä tarkoittaa omien ennakkoluulojen havaitsemista, sekä omien aikomusten ja sitoutumisten nimeämistä. Kuuntelemisen aikana tunnistetaan mielestä tulevat häiriötekijät ja palautetaan oma keskittyminen puhujaan. Lopuksi tarkastetaan, että oma ymmärrys asiasta kohtaa puhujan kertomuksen kanssa. Tämän jälkeen annetaan kiitokset puhujalle.



Kuvio 4. Onnistuneen kuuntelemisen vaiheet (mukaillen Emerald Group 2004, 95)

Kokemukset ja historia vaikuttavat kuuntelukokemukseen. Näiden vuoksi henkilö helposti lisää kuulemaansa asioita tai muodostaa omaa olettamuksia vastaavia tiekarttoja. Henkilöiden keskinäinen suhde ja kulttuurierot vaikuttavat myös kuunteluun. Eri kulttuurien vuorovaikutuskäytäntöjen eroavaisuuksien tunnistaminen on osa vuorovaikutusosaamista. (Emerald Group 2004, 95.)

2.3 Esihenkilö konfliktitilanteissa

Konfliktit syntyvät vastakkainasetteluista, jolloin väitteet, mieltymykset, kiinnostuksenkohteet, uskomukset, tunteet, arvot, ideat, väitteet tai totuudet eivät ole samanlaisia (Coleman & Ferguson 2014, 25). Konfliktit vaikuttavat työyhteisön tehokkuuteen ja toimintakykyyn. Konflikteja löytyy kaikkialta, missä vaikuttaa enemmän kuin yksi ihminen. Konflikteja ei kuulu vältellä, vaan niihin on hyvä luoda organisaatiossa ratkaisukeinot ja pelisäännöt. Konfliktien välttäminen ja pelkääminen aiheuttaa niiden suurenemista ja näin ollen lisää konflikteja. (Lassila 2002, 37-38) Esihenkilönä toimimiseen kuuluu konfliktien ratkaiseminen ja niiden johtaminen riippumatta siitä, tapahtuuko konflikti esihenkilö- vai alaistasolla. Esihenkilön tehtävä on purkaa ja auttaa ratkaisemaan yhteisöä rasittava konflikti, ja näin ollen esihenkilön on oltava tietoinen siitä, mistä konfliktit saavat alkunsa, sekä miten niitä pystyy ratkomaan ajoissa. (Ahlroth & Havunen 2015, 122.)

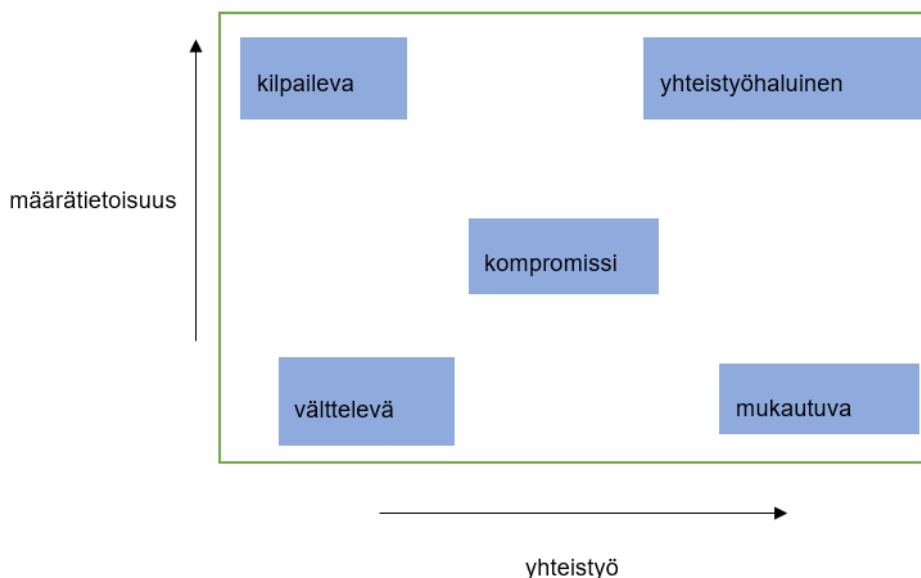
Konfliktitilanteita ei aina kuulu nähdä pelkästään negatiivisena asiana, sillä ne ovat luonnollinen osa elämää. Oikeiden olosuhteiden alla, konfliktit mahdollistavat positiivisen kehityksen ja henkilöstötyytyväisyyden. Oikein valjastettuna, konfliktit hitsaavat ihmisiä paremmin yhteen innovaation ja oppimisen kautta. Huonosti hoidettuna konfliktit tuottavat tuhoisia vaikutuksia. (Coleman & Ferguson 2014, 25-26) Yritykset etsivät helpommin kompromissia ja koheesiota, kuin muutosta, sillä muutos luo epävarmuutta ja turvattomuutta. Tämä on yrityksiltä virhe, sillä pitkällä aikatahlaimella se estää luovan ongelmanratkaisun ja yrityksen kehittymisen. Tällaisissa tilanteissa puuttuu yleensä myös ratkaisun etsiminen ongelman juurisyyhyn. Hyvän konfliktin tunnuspiirteenä on laaja diversiteetti, jonka avulla yksilöiden eri piirteet tukevat ja haastavat toisiaan. (Piha 2017, 66-75.)

Konfliktien ratkaisemiseen tarvitaan joissain tilanteissa aikaa, jotta asiaan voidaan perehtyä syvällisemmin. Tämä vaatii organisaatiolta kykyä toimia ”normaalisti” konfliktien aikana. Tätä kutsutaan konfliktien sietokyvyksi. Eri organisaatioilla on myös erilainen konfliktiherkkyys, minkä vuoksi samanlainen konflikti aiheuttaa toisessa organisaatiossa enemmän häiriötä, kuin toisessa. Konfliktiherkkyyteen vaikuttaa organisaation taloudellinen tilanne. Huonossa taloudellisessa tilanteessa on erityisen tärkeää pitää huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. (Lassila 2002, 38) Konfliktien ratkaiseminen voidaan nähdä ongelmanratkaisuna. Ongelmanratkaisuun suhtautuminen riippuu yksilön näkökulmasta. Positiivisen näkökulman mukaan ongelmanratkaisu on palkitsevaa ja se luo mahdollisuuksia uusille mahdollisuuksille. Negatiivisesta näkökulmasta ongelmanratkaisu voi tuntua puuttavalta ja rasittavalta, ja tämä yleensä johtaa konfliktien välttelemiseen.

Ongelmanratkaisutaitojen vahvistaminen luo itsevarmuutta ja reagoitiherkkyyttä konfliktitilanteisiin. (Havunen & Lavikkala 2010, 21.)

Helena Åhman (2020) korostaa kirjassaan ”Keskusteluälykyys painetilanteissa” esitaitojen merkitystä konfliktien ratkaisussa. Esitaitoja pystyy pohtimaan ja harjoittamaan ennen konfliktitilanteita. Esitaitoihin lukeutuu yksilön perustaidot konfliktitilanteissa toimimiseen. Tärkeimpiin esitaitoihin lukeutuu strateginen empaattisuus, painekäyttäytymisen tilannejousto sekä oman painekäyttäytymisen ymmärtäminen. Strateginen empatia on erittäin tärkeä esitaito, ja se käsittää samanaikaisesti suoruuden, mutta myös empatian. Kyseinen toimintatapa tarvitsee molemmat komponentit käyttöön, jotta tulos olisi haluttu. Voidaan esimerkiksi ajatella tilanne, jossa esihenkilö antaa viestin käyttämällä pelkää empatiaa ilman jämäkkyyttä. Tällöin sanoma peittyi pelkän myötätunnon taakse, kun taas pelkkä suoruus aiheuttaa vaikeuksia ottaa viestiä vastaan konfliktitilanteissa. (Åhman 2020, 73-74.)

Yksilön omaa strategista empatiaa pystyy kuvaamaan Thomas-Kilmannin arviolla (Åhman 2020, 75). Tätä arviota pystytään käyttämään mitattaessa henkilön käyttäytymismalleja konfliktitilanteissa. Ihmisen käyttäytymiseen kuuluu tämän mallin mukaan kaksi ulottuvuutta: itsevarmuus ja yhteistyökyky. Itsevarmuus kertoo missä määrin yksilö pyrkii ratkaisemaan omat huolensa, kun taas yhteistyökyky kertoo missä määrin pyritään ratkaisemaan toisen henkilön huolia. Näiden kahden ulottuvuuden ansiosta pystytään kuvaamaan viittä erilaista käyttäytymismallia konfliktitilanteissa. (Kilmann Diagnostics s.a.)



Kuvio 5. Thomas-Kilmannin arvio (mukaillen Kilmann Diagnostics; Åhman 2020, 76)

Kilpaileva yksilö on yhteistyöhaluton ja jämäkkä, ja hän ratkoo omia huolenaiheitaan muiden kustannuksella. Tässä käyttäytymismallissa tehokeskeisyys ja oman aseman puolustaminen ovat ominaisuuksia. Mukautuva käyttäytymismalli on tämän mallin vastakohta. Mukautuvassa mallissa henkilö on epäsuora ja yhteistyöhaluinen, jolloin yksilö laiminlyö omat huolenaiheensa keskittyäkseen toisen huoliin. Tällöin toiminta näyttää alistaiselta ja muita miellyttävänä. Välttelevä käyttäytymismalli on mukautuvan käyttäytymismallin mukaisesti myös epäsuora, mutta se on myös yhteistyöhaluton. Tällöin yksilö ei hoida omia tai muidenkaan huolenaiheita, jolloin konfliktia ei tule käsiteltyä ollenkaan. Välttämistä voi tapahtua konfliktin sivuuttamisella, lykkäämisellä tai vetäytymisellä kokonaan pois. Välttämisen vastakohta on yhteistyöhalukkuuteen perustuva toimintamalli, joka on suoraa, mutta myös yhteistyötä etsivää. Tässä mallissa ominaista on tarve etsiä ja selvittää jokaisen toiveet, tarpeet ja ongelmat liittyen kyseessä olevaan konfliktiin. Kaikkien edellä olevien piirteiden keskellä sijaitsee kompromissi, mikä tarkoittaa maltillista määrää suoruutta ja yhteistyöhalua. Kompromissin tavoitteena on löytää kaikkien osapuolien hyväksymä ratkaisu, joka tyydyttää molempia edes osittain. (Kilman Diagnostics s.a.)

Jokainen pystyy käyttämään näitä kaikkia käyttäytymismalleja, ja niitä pystyy myös harjoittelemaan. Näiden käyttäytymismallien tunnistaminen itsessään ja muissa on tärkeää, sillä silloin pystyy sovittamaan oman käyttäytymisensä tilanteeseen ja toiselle ihmiselle sopivaksi. On myös tärkeää käyttää eri malleja erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi välttelevää tyyliä on järkevä käyttää silloin, kun asia ei ole kovin suuri, tai jos yksilö ei näe mahdollisuutta muuttaa sitä. Mukautuva tyyli taas on järkevä silloin, kun oma mielipide on epävarma, tai jos kilpailu uhkaa vahingoittaa keskinäisiä suhteita. Kilpailevaa tyyliä kannattaa käyttää nopeissa päätöksenteoissa, tai silloin kun rajoja pitää asettaa tiukasti. Kompromissityyli taas toimii parhaiten esimerkiksi silloin, kun halutaan asialle tilapäisratkaisu, tai kun se pitää saada nopeasti ratkaistua. Yhteistyöhaluisuus on kannatteleva voima etenkin konfliktitilanteissa. Tällöin on olennaista saada jokaisen mielipiteet ja ajatukset esiin, jolloin asiaan saadaan laaja näkemys. Yhteistyöhalukkuus on sitouttavaa, mutta se ei toimi, jos luottamus ei ole ihmisten välillä vahva. Joskus on hyvä todeta, ettei ole itse oikea henkilö ratkaisemaan konfliktia. (Åhman 2020, 77-79.)

Åhmanin (2022) mukaan esitaitoihin liittyy vahvasti tilannejousto ja oman painekäyttäytymisen ymmärtäminen. Tilannejousto on harjoittelemalla kehittyvä taito, jossa yksilö osaa muokata painekäyttäytymistään tilanteen vaatimalla tavalla. Mukautuvalla painekäyttäytymisellä saadaan konfliktit pidettyä aisoissa, etenkin jos asia mitä käsitellään on toiselle tärkeämpää kuin itselle. Tilannejousto on mahdollista vain silloin, kun on tietoinen omasta painekäyttäytymisestään, sekä osaa tunnistaa muiden painekäytöksen. (Åhman 2020, 78-82.)

Konflikteja ratkaistaessa on tarkennettava, johtuuko konflikti yksilöstä vai organisaatiosta. Yksilöstä johtuvia konflikteja ovat esimerkiksi motivaation puute, yksilön tarpeiden täyttämättömyys tai arvoriitit. Työntekijän yksityiselämän ongelmatkin voivat luoda konflikteja työpaikalla, jos turhautuneisuus leviää muihin. Organisaatiosyntyinen konflikti johtuu yleensä organisaation päätöksistä, kuppikunnista, ihmisten välisistä kemoista yhteistyössä tai organisoinnista. Eri ihmisten väliset arvoriitit ja luonne-erot aiheuttavat konflikteja. (Lassila 2002, 49-51.)

Tärkeintä konfliktienratkaisussa on avoin ja keskusteleva vuorovaikutus. Konfliktien ratkaiseminen vaatii aina esihenkilöä, jonka tehtävänä on ohjata ratkaisun löytymistä. Peruslähtökohtana on pitää osapuolten välinen keskustelu, mikä toimii enemmänkin terapeuttisena, ei niinkään päämäärähaikuisena. Osapuolten kertomukset luovat kokonaiskuvan, jonka avulla voidaan löytää tyydyttävä lopputulos. (Lassila 2002, 52-53) Ratkaisutilanteessa esihenkilön täytyy rauhoittaa itsensä. Rauhoittamiseen auttaa esimerkiksi hengitysharjoitukset, joita on hyvä harjoittaa ennen konfliktitilanteita. Empatia ja kuunteleminen ovat avaintekijöitä rakentavan keskustelun avuksi. (Gallo 9.11.2022.)

Konfliktien ratkaiseminen aloitetaan tiedostamalla hankala tilanne. Rehellisyys ja luottamus auttavat rakentamaan lopputulemaan. Tilanteen tiedostamisen jälkeen annetaan osapuolten ilmaista tunteensa. Tämä auttaa henkilöitä itseään sanoittamaan tunteensa sekä löytämään konfliktin ydinongelma. Tällöin on tärkeää sanoittaa mitä negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia konfliktilla on. Yleisesti ongelman pystyy löytämään henkilöiden perimmäisistä tarpeista. Tämän jälkeen pystytään aloittamaan ratkaisun löytäminen tilanteeseen. Tavoitteena ei ole tunnistaa kuka oli väärässä tai oikeassa, vaan löytää osapuolia tyydyttävä lopputulos. Ratkaisua etsiessä on tärkeää löytää avainkohtia, joista yksilöt ovat samaa mieltä. Näitä on esimerkiksi se, miten toimitaan tulevaisuudessa konfliktin välttämiseksi. Osapuolia tyydyttävän loppuratkaisun löytymisen jälkeen sovitaan seurantatoimista, jotta asia hoidetaan loppuun. Seurantatoimia ovat esimerkiksi seurantakokous, jonka voi järjestää kahden viikon päähän palaverista. Seurantakokouksessa käydään läpi, onko konflikti saatu päätökseen, ja mitä jatkotoimia harjoitetaan jos konfliktitilannetta ei ole ratkaistu. (Berkeley University of California s.a.)

Konfliktin lopputulema määräytyy sen intensiteetin, rakenteen ja läpinäkyvyyden mukaan. Intensiteetti kertoo konfliktiin käytetyn ajan ja energian määrän. Hyvässä konfliktissa sen intensiteetti on matala. Tämä voidaan varmistaa pitämällä huolta työntekijöiden välisistä suhteista, sekä käsittelemällä konflikti mahdollisimman nopeasti. Myös konfliktin monimutkaisuus vaikuttaa sen intensiivisyyteen, mutta tätä ominaisuutta on hankalampaa ennaltaehkäistä. Konfliktin rakenne ja läpinäkyvyys kuvailevat sitä, ovatko tavoitteet yhteiset, sekä kuinka näkyvä konflikti on. Tavoitteet kumpuavat yleisesti organisaation yrityskulttuurista, joten sen vahvuus vaikuttaa suuresti tavoitteiden

yhteneväisyyteen. Yhteisten tavoitteiden löytäminen, avoimuus ja vahva yrityskulttuuri ovat avaimia konfliktin ratkaisemiseen. (Piha 2017, 78.)

2.4 Päätöksenteko ja oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuutta on tunne reiluudesta, kunnioituksesta ja luottamuksesta. Näihin tunteisiin vaikuttaa tapa kohdella muita. Esihenkilöltä toivotaan päätöksentekoon sekä puolueettomuutta, mutta myös johdonmukaisuutta. Päätöksenteko saattaa olla monissa tilanteissa hankalaa (Kuusela 2013, 116-117.)

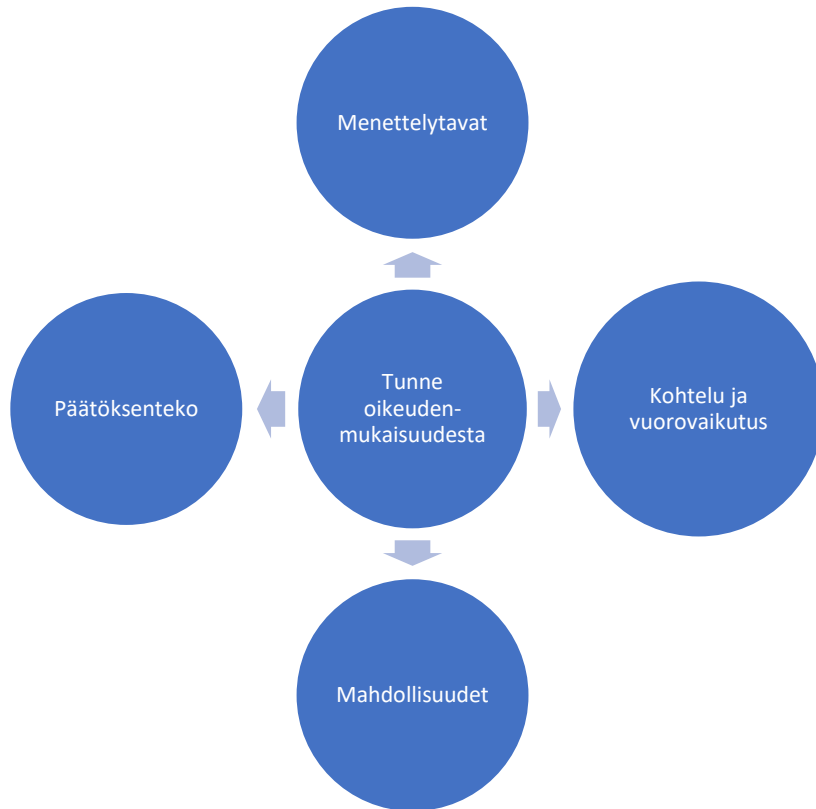
Esihenkilön tekemissä päätöksissä peruskysymys on se, kuka päätökset tekee, miten ne tehdään ja minkälaisilla perusteilla ja seurauksilla. Päätös hyväksytään helpommin, jos päätösprosessia pidetään oikeudenmukaisena. Alaisen kokemus epäoikeudenmukaisuudesta vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Tärkeänä avaintekijänä oikeudenmukaisuuden tunteeseen liittyy kuulluksi tulemisen tunne, sekä tunne siitä että omilla mielipiteillä on väliä. Muita tärkeitä tekijöitä ovat yhdenvertainen kohtelu, samanaikainen tiedottaminen, mahdollisuus kommentoida päätöksiä, sekä sen varmistaminen, ettei päätös aja yksittäisen tahon etua. Näiden lisäksi on tärkeä olla tietoinen päätöskien faktoista ja jakaa ne yhdenvertaisesti kaikille. Epäoikeudentunnetta luo tunne epäreilusta kohtelusta, asioiden salailu ja peittely, sekä tietämättömyys päätöksistä. (Kuusela 2013, 118-119.)

Organisaatioissa löytyy tilanteita, jolloin esihenkilö jättää päätöksiä tekemättä, yleensä niiden hankaluuden vuoksi. Tämä aiheuttaa työyhteisössä huhujen leviämistä ja mahdollisia konflikteja. Toisinaan päätöksentekoon tarvitaan enemmän aikaa, jotta saadaan kaikki päätöksentekoon liittyvät faktat tietoon. Hyvä esihenkilö osaa tehdä jämäkästi päätöksiä, mutta tilanteen vaatiessa hän osaa myös antaa päätöksille aikaa. Hyvä esihenkilö ymmärtää päätöksiensä vaikutukset muihin ihmisiin sekä organisaatioon. (Klemola & Talvio 2017, osa 1.)

Oikeudenmukaisen päätöksenteon haastavuutta lisää sen eettinen kanta. Eettistä päätöstä tehdessä on huomioitu inhimilliset tekijät ja minimoitu puolueellisia päätöksiä. Esihenkilön haaste on päätöksiä tehdessä tasapainoilla talouden ja inhimillisyyden välillä. Esihenkilön saadessa palautetta epäreilusta kohtelusta on tärkeä taustoittaa päätöksiä tarkemmin, perustella ratkaisuita ja lisätä yleisesti keskustelujen määrää. Joskus oikeudenmukaisuus on tärkeämpi tekijä kuin päätöksen sisältö. Oikeudenmukainen kohtelu lisää työyhteisön hyvinvointia vähentämällä turhautumista, stressiä ja sairauspoissaoloja. (Kuusela 2013, 118-120.)

Päätöksenteon lisäksi jokapäiväinen esihenkilön työ vaatii oikeudenmukaisuutta. Tunne oikeudenmukaisuudesta on monien eri tekijöiden summa. Alla oleva kuva esittää olennaisia tekijöitä oikeudenmukaisuuden tunteen luomisessa. Menettelytapoja tarkastellessa otetaan huomioon, että saiko omia mielipiteitä ilmaista ja oliko kyseisessä asiassa mahdollisuutta valintaan. Kohtelua pystyy

arvioimaan tunnepohjalta. Tuliko yksilö kuunnelluksi, arvostetuksi, ja miten loppuratkaisu perusteltiin. Vuorovaikutuksen laatu päätöksenteossa vaikuttaa oikeudenmukaisuuden tunteeseen. (Kuusela 2013, 122-123.)



Kuvio 6: (mukaillen Kuusela 2013, 123)

Oikeudenmukaisuus on tärkeää myös lain näkökulmasta. Työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun velvoittaa mm. yhdenvertaisuuslaki, työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Yhdenvertaisuuslain päämääränä on syrjinnän ehkäisy, työturvallisuuslaki valvoo työntekijän terveyttä, työsopimuslaki toimii yleisenä tasapuolisuuden lakina ja naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta määrätty laki varmistaa naisten ja miesten yhtenäisen kohtelun. (TTL 2018.)

3 Toiminnallisen osuuden toteuttaminen

Tässä luvussa määritellään, mitä on toiminnallinen opinnäytetyö ja käsitellään toiminnallisen opinnäytetyön tuottamisen vaiheita.

3.1 Menetelmän ja tuottamisen kuvaus

Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimii dokumenttien analysointi, minkä pohjalta myös vahvasti teoriaan pohjaava opas myös syntyi. Analysoitavina dokumentteina on mm. kirjat, artikkelit sekä verkkosivut.

Toiminnallisen opinnäytetyön erottaa muista opinnäytetöistä lopuksi tuotettava, ammatillinen tuotos, joka palvelee esimerkiksi yritystä tai asiakkaita. Toiminnallisessa opinnäytetyössä esitellään omaa asiantuntijuuttaan kehittävällä otteella tehdyllä lopputuotoksella, joka kuvaa siihen liittyviä tekijöitä, kuten lähtökohtia ja ratkaisuja perustellusti. Raportoinnin lopputulos riippuu oppilaitoksen käytännöistä. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, luku 1.)

Opinnäytetyön kehittämisprosessiin kuuluu erilaisia vaiheita. Prosessi alkaa suunnittelulla, jonka aikana teksti suunnitellaan. Tämän jälkeen tutkittavaa aineistoa kootaan ja analysoidaan, jotta voidaan löytää perustelut lopputuotokseen. Tekstiä arvioidaan koko prosessin ajan ja vertaisarviointi on lopputuloksen kannalta tärkeää. Tuotosta ja tekstiä on tärkeä reflektoida ja vertailla, jotta voidaan aloittaa projektin viimeistely. Viimeistely antaa lopputuotokselle lopullisen mallin, joka raportoidaan muille. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, luku 1.)

Oppaan ulkonäön tarkoituksena on houkutella lukija tarttumaan siihen, joten visuaalisuus, värimaailma ja kuvat ovat tärkeä osa tuotosta. Oppaan luomisessa käytettiin Canva-työkalua visuaalisuuden luomiseksi. Oppaan luomiseksi myös Wordin asettelutekniikat olivat suuressa osassa. Luovuuden lisäksi oli tärkeää myös osata poimia syvällisestä teoriakattauksesta tärkeimpiä pointteja helposti ymmärrettävään muotoon. Hyödynsin omaa käytännön kokemustani korkeakouluopiskelijana ja työntekijänä siihen, millaista tekstiä itse haluaisin lukea, ja minkälaisesta tuotoksesta itse oppisin parhaiten. Tällä tavoin korostin oppaassa tärkeitä asioita ja pointteja väreillä ja fonteilla.

Toiminnallisen opinnäytetyön rakenne koostuu lähtökohtaisesti laadukkaasta ammatillisesta kirjallisuudesta, sekä aiemmista tutkimuksista saadusta tiedosta (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, luku 1). Tässä opinnäytetyössä on käytetty lähtökohtaisesti ammatillista suomalaista kirjallisuutta, sekä luotettavia nettiartikkeleita, kuten Harvard Business Review:tä. Vuorovaikutukseen liittyvä kirjallisuus oli paljolti kymmeniä vuosia vanhaa, mikä mahdollisesti vaikuttaa nykypäivän ajatuksiin ja metodeihin.

4 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan lopputulosta, esitetään kehitysehdotuksia, tarkastellaan opinnäytetyöprosessia ja pohditaan omaa oppimista.

4.1 Lopputulos ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa esihenkilöille selkeä ja perusteellinen johtajuutta tukevia vuorovaikutustaitoja käsittelevä opas, jota pystyy hyödyntämään jokaisella toimialalla. Oppaasta tuli visuaalisesti miellyttävä yhtenäisellä värimaailmalla sekä havainnointia helpottavilla kuvilla. Opas on helppolukuinen. Yksittäiset sivut oppaassa eivät sisällä paljoa tekstiä asettelun vuoksi, minkä vuoksi sivuja tuli enemmän. Opas käsittelee vuorovaikutustaitoja samalla rakenteella, kuin opinnäytetyön teoriaosuus. Oppaan vahvuuksia ovat sen osallistavat ”Pohdi”- ja ”Tiesitkö”-kohdat. Nämä kohdat tekevät oppaan lukemisesta mielenkiintoisempaa. Tavoitteena oppaan kirjoittamiselle oli sen hyödynnettävyys eri kokemustasojen välillä, joten kaikki termit on pyritty selittämään mahdollisimman selkeästi. Esihenkilön vuorovaikutustaidot on aiheena relevantti ja mielenkiintoinen. Uskon tästä työstä tehdyn oppaan olevan oiva käsikirja jokaiselle esihenkilölle organisaation toimialasta tai koosta riippumatta.

Opinnäytetyötä tehdessä minulle tuli yllätyksenä se, kuinka laaja termi vuorovaikutus oikeasti on. Vuorovaikutus on paljon mutkikkaampi ja mielenkiintoisempi prosessi, eikä vain pelkistetty malli, jossa henkilö A lähettää viestin henkilö B:lle. (Isotalus & Rajalahti 2017, 16). Vaikka aihetta rajattiin opinnäytetyötä varten, sitä olisi voinut rajata vielä enemmän syvällisemmän tutkimisen vuoksi. Eri kirjallisuudet antoivat eri näkökulmia siihen, mitä vuorovaikutukseen kuuluu, eikä siihen löytynyt suoranaista punaista lankaa mitä seurata. Tämä vaikeutti opinnäytetyön sisällön suunnittelemista ja rajaamista. Olisi mielenkiintoista tutustua teokseen, jossa käytäisiin laajemmin läpi esimerkiksi puheen sävyn ja äänenpainon merkityksiä vuorovaikutuksessa. Opinnäytetyöni kirjoitin sosioemotionaalisen oppimisen näkökulmasta, mutta potentiaalia olisi tutkia vuorovaikutusta enemmän esimerkiksi viestinnän näkökulmasta.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa opin paljon uusia asioita. Opinnäytetyön alussa opin heti sen, kuinka laaja vuorovaikutus terminä on. Vuorovaikutus-termin selittämisen ja ymmärtämisen hankaluus yllätti. Opinnäytetyön alussa pääsin tutustumaan vuorovaikutuksen eri näkökulmiin, ja päädyin valitsemaan sosioemotionaalisen näkökulman sen psykologisen painotuksen vuoksi. Vuorovaikutustaitoja pystyy harjoittamaan aikuisiällä, eivätkä ne eivät ole synnynnäisiä taitoja (Klemola & Talvio 2017, osa 1.). Tämä asia oli itselleni mielenkiintoinen, sillä se todistaa sen, että jokainen voi harjoittelella kasvaa hyväksi esihenkilöksi.

Vuorovaikutuksen prosessit oli opinnäytetyön laajin osa-alue, johon pystyisi helposti syventymään enemmänkin. Itselleni mielenkiintoista oli erityisesti keskustelun aika tapahtuva näennäiskuuntelu, joita en ollut huomannut ennen aiheeseen syventymistä. Taka-ajatuksiin liittyy mm. toisen sanomisten ennakoiminen tai omiin ajatuksiin keskittyminen (Emerald Group 2004, 94-95). Oli mielenkiintoista huomata kuuntelun aikana, miten helposti ennakointi ja ajatusten harhautuminen tapahtuu. Opinnäytetyön kirjoittamisen jälkeen olen pyrkinyt harjoittamaan itseäni parempana kuuntelijana. Uskon myös, että kuuntelu ja keskittyminen toiseen ihmiseen tulee olemaan tulevaisuuden työmarkkinoiden ”trendejä”.

Konfliktien ratkaisu on itselleni mielenkiintoinen aihe omien kokemuksieni vuoksi. Konfliktit ovat vuorovaikutuksen prosessien tavoin laaja aihe, jota voisi käsitellä omana aiheenaan. Teoriapohjaa kirjoittaessa oli kiinnostavaa huomata esihenkilön vaikutus konfliktitilanteiden käsittelyssä, sekä miten paljon esihenkilö voi valmistaa itseään konfliktitilanteisiin ennen niiden alkamista. Åhmanin (2022, 75) mukaan tärkeimpiä esitaitoja on oman strategisen empatian hyödyntäminen sekä painekäyttäytymisen sopeuttaminen eri tilanteisiin. Oli kiinnostavaa huomata, miten eri tilanteisiin on tärkeää virittää siihen sopiva käyttäytymismalli.

Jos aloittaisin opinnäytetyön uudestaan, aikatauluttaisin tekemistäni paremmin. Opinnäytetyötä kirjoittaessa huomasin tarvitsevani selkeän aikataulun edistymistä varten. Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli etenkin alkuun minulle haastavaa. Aloitin prosessin alkuvuodesta 2022, joten sen tekemiseen meni lähes vuosi. Suurimpia haasteita itselleni ehdottomasti oli aiheen valinta, sen rajaaminen sekä omassa aikataulussa pysyminen. Pidín hieman taukoa opinnäytetyön kirjoittamisesta ja loppuvuodesta 2022 kirjoitin opinnäytetyötä aktiivisemmin, samalla kun aloitin työharjoitteluni.

Tein työharjoittelujaksoni aikataulusta poikkeavasti opinnäytetyön jälkeen, joten mahdollisuus toimeksiantajaan oli heikko. Yritin tavoitella muutamia yrityksiä saadakseni toimeksiannon, mutta en saanut yrityksistä mitään vastauksia. Päädyin tekemään opinnäytetyön ilman toimeksiantajaa, minkä ansiosta pystyin päättämään itseäni kiinnostavan aiheen. Sain hyödyntää omaa luovuuttani oppaan teossa, mikä osoittautui itselleni mieluisimmaksi vaiheeksi. Toisaalta toimeksiantajan myötä opinnäytetyö olisi mahdollisesti valmistunut paljon aiempaa.

Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen aiheena työpaikan konfliktitilanteet. Kirjoittamisen tueksi halusin rajata aihetta enemmän, joten otin mukaan vuorovaikutustaidot ja aihe muokkaantuikin vuorovaikutustaitojen merkitykseksi konfliktitilanteissa. Kirjoitin kyseisellä aiheella opinnäytetyötä noin kaksi kuukautta, kun huomasin olevani täydellisessä umpikujassa. Huomasin, että ottamalla vuorovaikutustaidot konfliktinratkaisun vierelle aiheesta paisui todella laaja, enkä päässyt

kirjoittamisprosessissa eteenpäin. Aloitin tämän jälkeen kirjoittamisprosessin uudelleen nykyisellä teemalla. Onnekseni huomasin kirjallisuuteen tutustuessani, että konfliktinratkaisu on osa esihenkilön vuorovaikutustaitoja, joten pystyin hyödyntämään aiempia löydöksiäni konflikteista. Tämä prosessi opetti minulle sen, että aiheen jäsentäminen, ymmärtäminen ja rajaaminen itselleen on noin puolet koko työn määrästä.

Opin koko prosessista kuitenkin erittäin paljon, niin rakentavia kuin positiivisiakin asioita. Opin sen, että jatkossa pyrin aikatauluttamaan itseni realistisemmin ja pysymään tehdyissä aikatauluissa. Minulle tuli itselle yllätyksenä se, kuinka helposti kirjoittaminen voi keskeytyä, jos aihe ei ole itselle selvä ja kirjoittamisessa tulee pidempi tauko. Suurimpia haasteita itselleni oli kirjoittamisen aikana muistaa se, kenelle opinnäytetyötä kirjoitan ja mitä kaikkea aiheeseen haluan sisältyvän. Huomasin opinnäytetyöprojektin aikana mielenkiintoni vaihtelevan suuresti. Olisin voinut tämän vuoksi aloittaa oppaan kirjoittamisen ennen teoriaosuuden valmistumista, sillä huomasin oppaan tekemisen olevan projektin miellyttävin osuus. Tämä olisi mahdollisesti nopeuttanut opinnäytetyön valmistumista. Löysin kuitenkin itsestäni prosessiin sinnikkyyttä ja sain työkaluja, joita pystyn hyödyntämään tulevaisuuden laajemmissa projekteissa. Huomasin itsessäni myös sen, kuinka tärkeää minulle on tuoda omaa luovuuttani projektiin. Oman positiivisen asenteen ja sinnikkyuden merkitys korostui myös merkittävästi. Opinnäytetyön lopputuloksesta olin hyvin tyytyväinen. Etenkin opas oli itselleni ylpeyden aihe.

Itselleni jäi prosessista mieleen positiiviset opit. Opin erittäin paljon vuorovaikutuksen prosesseista ja sen kasvavasta tärkeydestä yritysmaailmassa. Kirjallisuuteen tutustuessani huomasin kuinka paljon empatiaa painotetaan vuorovaikutussuhteissa. Tämä oli itselleni erittäin mielenkiintoinen ja lohduttava havainto tulevaisuuden työnhakuun. Esihenkilönäkin on tärkeää olla ihmiselle ihminen. Olen työurallani kohdannut myös esihenkilön empatian puuttumista ja siksi tämä opinnäytetyön tekeminen tuntui myös merkitykselliseltä. Pyrin haastamaan itseäni jatkossa antamaan positiivista palautetta, sillä sen vaikutus työntekijän motivaatioon on huomattava.

Yhteistyö opinnäytetyönohjaajan kanssa sujui omasta mielestäni hyvin. Huomasin yhteisten keskustelujen olevan merkittävä motivaattori kirjoittamisprosessissa. Opinnäytetyön sujuvuuden kannalta olisi ollut kannattavaa sopia useampia tapaamisia. Tämä olisi vähentänyt virheiden korjaamista myöhemmin. Opin sen, kuinka tärkeää on pitää kommunikaatiota yllä oman opinnäyteohjaajan kanssa. Tämä oppi tulee merkitykselliseksi jatkossa myös työelämässä.

Lähteet

Kerää tänne lähteet aakkosjärjestykseen. Lähteet erotetaan toisistaan tyhjällä rivillä.

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 23.3.2022.

Berkeley University of California s.a. Resolving Conflict Situations. Luettavissa: <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/conflict/resolving>. Luettu: 10.11.2022.

Bremner, C. 3.3.2020. Why is Self-awareness Important for Leadership. The Myers-Briggs Company. Luettavissa: <https://www.themyersbriggs.com/en-US/Connect-with-us/Blog/2020/March/Why-is-Self-awareness-Important-for-Leadership>. Luettu: 8.4.2022.

Casel. s.a. What Is the CASEL Framework? Luettavissa: <https://casel.org/fundamentals-of-sel/what-is-the-casel-framework/#self-awareness>. Luettu: 25.2.2022.

Coleman, P. & Ferguson, R. 2014. Making Conflict Work. Mariner Books. Luettu: 19.4.2022.

Davis, T. s.a. Emotion Regulation: Definition + 21 Strategies to Manage Emotions. Luettavissa: <https://www.berkeleywellbeing.com/emotion-regulation.html>. Luettu: 11.8.2022.

Emerald Group 2004. Communication Strategies. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=282890>. Luettu: 18.8.2022.

Eurich, T. 4.1.2018. What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It). Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>. Luettu: 22.6.2022.

Gallo, A. 9.11.2022. How to Respond to a Rude Comment at Work. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2022/11/how-to-respond-to-a-rude-comment-at-work>. Luettu: 10.11.2022.

Glusker, A. 8.6.2018. Why People Skills Are So Important -- And How You Can Polish Yours To A Shine. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/anneglusker/2018/06/08/why-people-skills-are-so-important-and-how-you-can-polish-yours-to-a-shine/?sh=7f3d9ca2458a>. Luettu: 11.11.2022.

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.4.2022.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki. Luettu: 8.7.2022.

Klemola, U. & Talvio, M. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. E-kirja. Luettu: 29.10.2022.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House Oy. E-kirja. Luettu 11.11.2022.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Talentum Media. E-kirja. Luettu: 5.11.2022.

Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Talentum Media Oy. Saarijärvi. Luettu: 11.11.2022.

Mikkola, L. & Valo, M. 2019. Workplace communication. Routledge. Luettu: 20.4.2022.

Moilanen, S. 11.10.2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki_tarvitsevat_itsensa_johtamisen_taitoja.10354.blog#211facf6. Luettu: 8.4.2022.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. WS Bookwell Oy. Luettu: 15.8.2022.

Nyyti Ry s.a. Vuorovaikutustaidot. Luettavissa: <https://www.nyyti.fi/opiskelijoille/opi-elamantaitoa/vuorovaikutustaidot/>. Luettu: 11.11.2022.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Alma Talent. Helsinki. Luettu: 23.3.2022.

Puro, J. 2002. Esimiehen viestintätaidot. WS Bookwell Oy. Porvoo. Luettu: 11.11.2022.

Puro, J. 2010. Kuunteleva organisaatio. WS Bookwell. Porvoo. Luettu: 15.8.2022.

Talk Turku AMK 2022. Esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot mahdollistavat onnistuneen johtamisviestinnän. Luettavissa: <https://talk.turkuamk.fi/hyve/esihenkilon-hyvat-vuorovaikutustaidot-mahdollistavat-onnistuneen-johtamisviestinnan/>. Luettu: 9.10.2022.

TTL 2018. Reilu esimies kuuntelee ja antaa mahdollisuuksia vaikuttaa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/reilu-esimies-kuuntelee-ja-antaa-mahdollisuuksia-vaikuttaa>. Luettu: 10.10.2022.

Shambaugh, R. 31.10.2017. To Sound Like a Leader, Think About What You Say, and How and When You Say It. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/10/to-sound-like-a-leader-think-about-what-you-say-and-how-and-when-you-say-it>. Luettu: 9.10.2022.

Åhman, H. 2020. Keskusteluälykkyys painetilanteissa. 2.painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.8.2022.

Liitteet

Liite 1. Vuorovaikutustaidot johtamisen tukena – Opas esihenkilöille

Vuorovaikutustaidot johtamisen tukena

Opas esihenkilöille



Vilma Tanskanen
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
2022

Sisällysluettelo

1. Lukijalle
2. Mitä vuorovaikutus on?
3. Esihenkilö vuorovaikutuksen johtajana
4. Minätietoisuus ja itsensä johtaminen
5. Esihenkilön kommunikaatiotaidot
6. Rooli kuuntelijana
7. Esihenkilö konfliktitilanteissa
8. Oikeudenmukaista päätöksentekoa
9. Lähteet

1. Lukijalle

Tämä opas on tarkoitettu sinulle, joka haluat olla esihenkilönä entistä tiedostavampi vuorovaikuttaja. Olet sitten vasta-alkaja esihenkilö urallasi, tai jo kokenut konkari, tämä opas antaa vinkkejä oman vuorovaikutuspakin kasvattamiseen.

Opas tarkastelee vuorovaikutustaitoja CASEL-kehyksen kautta. CASEL-kehys puhuu vuorovaikutustaidoista sosioemotionaalisina taitoina, ja jakaa ne viiteen eri kategoriaan. Tässä oppaassa tunneälyn ja empatian käsitteleminen on minimaalista, ja opas pohjautuukin enemmän itsetuntemukseen ja kommunikaatiotaitoihin.

Lukiessasi tätä opasta, haasta itseäsi ja reflektoi omia käytösmallejasi työelämässä esihenkilönä. Esihenkilön rooli vuorovaikutuksellisuuden johtajana on merkityksellinen, ja tämän oppaan avulla pystyt vahvistamaan työyhteisönne kulttuuria ja hyvinvointia.

2. Mitä vuorovaikutus on?

Vuorovaikutus terminä on hyvin monimuotoinen, mutta sen lähtökohtana toimii sanattomat ja sanalliset viestit.

Vuorovaikutustaidot ovat nimenomaisesti taitoja, joita pystyy opetella aikuisiälläkin, sillä ne eivät ole synnynnäisiä. Oman vuorovaikutuksen harjoittelu auttaa havainnoimaan myös muiden ihmisten vahvuuksia ja puutteita - mikä taas vahvistaa esihenkilöosaamista.

CASEL-kehyksen mukaan vuorovaikutustaidot voidaan jakaa viiteen eri kategoriaan: : minätietoisuuteen, itsensä johtamiseen, sosiaaliseen tietoisuuteen, ihmissuhdetaitoihin sekä vastuulliseen päätöksentekoon.

Minätietoisuus

Itsensä johtaminen

Sosiaalinen tietoisuus

Ihmissuhdetaidot

Vastuullinen
pätöksenteko

Sosioemotionaaliset taidot (mukaillen Casel s.a.)

3. Esihenkilö vuorovaikutuksen johtajana

Vuorovaikutuksella on äärettömän suuri vaikutus työyhteisössä. Vuorovaikutus alkaa heti oven auettua työpäivän alussa, ja pienillä yksityiskohdilla on huomattavan iso merkitys. Jokainen voi esimerkiksi itse miettiä, onko mukavampaa tulla työpaikkaan, jossa tervehditään iloisesti katsekontaktia ylläpitäen samalla kun vaihdetaan päivän kuulumiset, vai paikkaan jossa läsnäoloasi tuskin huomataan ollenkaan, eikä mielipiteilläsi tunnu olevan väliä.

Vuorovaikutustaidot tulevat keskeisiksi etenkin silloin, kun kyse on esihenkilöstä. Esihenkilön rooli vuorovaikutuksellisuuden johtajana on merkityksellinen, ja on tärkeää huomioida esimerkiksi sitä, millä äänensävyllä puhuu, millaista katsekontaktia esihenkilö ottaa, sekä millaisia ilmeitä ja sanavalintoja hän käyttää.

Vuorovaikutuksen tyyliin vaikuttaa myös *relationalisuus*, eli vuorovaikutusosapuolten välinen suhde. Relationalisuus vaikuttaa osapuolten asemoitumiseen vuorovaikutuksessa, jolloin vuorovaikutuksesta voidaan löytää sisältötaso ja suhdetaso. Yksinkertaistettuna voidaan siis sanoa, että samalla kun viestimme sanomaa, viestimme myös suhtautumistamme toiseen ihmiseen, esimerkiksi dominoinnilla tai ystävällisyydellä.

4. Minätietoisuus ja itsensä johtaminen

Minätietoisuus tarkoittaa yksinkertaistetusti omien tunteiden ja tarpeiden tunnistamista ja niiden erottamista muiden tunteista ja tarpeista. Vahvaan minätietoisuuteen kuuluu kyky erottaa hyödylliset tunteet epähyödyllisistä, ja tämä auttaakin yksilöä tekemään nopeammin itselleen oikeita päätöksiä.

Tunteiden tunnistaminen on osa psykologista hyvinvointiamme. Tunteet kuitenkin jäävät helposti käsittelemättä, jollemme tunnista niiden alkuperää. Tunteen käsitteleminen alkaa tunteen hyväksymisestä, jonka jälkeen sitä pystyy analysoimaan syvemmin. Onkin tärkeää erotella tunteet ja tunteen aiheuttamat teot. Pyrkimysten, toiveiden ja tunteiden kesken koetaan kuitenkin usein ristiriitoja, mikä vaikeuttaa minätietoisuuden hallitsemista.

Tiestikö?

Tutkimusten mukaan voimakkaammat johtajat yliarvioivat kykyjään minätietoisuudessa, jolloin palautteen antaminen kyseisille ihmisille on hankalampaa

Minätietoisuuteen kuuluu lisäksi omien vahvuuksien, heikkouksien ja arvojen tunnistamista. Vahvan minätietouden omaavat ihmiset ovat itsevarmempia, luovempia ja heillä pystyvät rakentamaan vanhempia ihmissuhteita. Voidaan siis todeta, että vahva minätietoisuus luo turvallisempaa työilmapiiriä ja vahvempaa johtamista.

Minätietoisuutta on kahdenlaista – sisäistä ja ulkoista. Sisäinen minätietoisuus tarkoittaa sitä, miten selkeästi yksilö näkee omat tunteensa, mielenkiinnonkohteensa ja arvonsa. Ulkoinen minätietoisuus kertoo, miten muut ihmiset näkevät yksilön tunteet, mielenkiinnonkohteet ja arvot. Sillä on suuria positiivisia vaikutuksia, jos esimies näkee itsensä samalla tavalla, kuin alaiset näkevät hänet. Tällöin esihenkilöllä on parempi suhde alaisiin, alaiset tuntevat itsensä tyytyväisemmiksi ja he näkevät esihenkilönsä aikaansaavempana.



Minätietoisuuden korkeus ja mataluus on pystytty jaottelemaan neljän eri arkkityypin kesken:

	Alhainen ulkoinen minätietoisuus	Korkea ulkoinen minätietoisuus
Korkea sisäinen minätietoisuus	Introspektorit	Tietoiset
Alhainen sisäinen minätietoisuus	Etsijät	Miellyttäjät

mukaillen Kilmann Diagnostics; Åhman 2020, 76

Introspektorit ovat selkeitä siitä, minkälaisia he ovat, mutta he eivät haasta itseään ja omia näkemyksiään kysymällä muilta mielipidettä. Tämä vahingoittaa heidän ihmissuhteitaan ja rajoittaa menestymistä.

Tietoiset-arkkityyppi tietää minkälaisia he ovat, mitä he haluavat ja minkälaisia arvoja heillä on. He myös arvostavat ja kysyvät muiden mielipidettä itsestään. Nämä esihenkilöt ovat huomanneet minätietoisuuden arvon.

Etsijät-arkkityyppi eivät vielä tiedä minkälaisia he ovat tai minkälaisena muut heidät näkevät. Tuloksena etsijät saattavat tuntea itsensä turhautuneeksi ihmissuhteissa ja työelämässä.

Viimeisenä arkkityyppinä on *miellyttäjät*, joilla on alhainen sisäinen minätietoisuus, mutta korkea ulkoinen minätietoisuus. Nämä esihenkilöt haluavat luoda tiettyä kuvaa ulospäin välittämättä heidän omista haluistaan. Tämä arkkityyppi tekee helposti päätöksiä, mikä ei palvele heitä itseään.

Pohdi!

Mikä arkkityyppi sinä olet?

Minätietoisuuden tapahtuessa ajatusten tasolla, itsensä johtaminen vie askeleen hieman pidemmälle. Itsensä johtamisessa toimintaa suunnitellaan, ohjataan ja tarpeen vaatiessa myös muokataan. Se on hyvin päämäärätietoista ja tavoitteellista, ja siihen liittyy yksilön resilienssitaidot, eli epävarmuuden sietäminen ja epäonnistumisten hyväksyminen. Itsensä johtamista pystyy kehittämään työelämässä parhaiten kehityskeskusteluilla. Tällöin esihenkilö auttaa työntekijäänsä ilmaisemaan hänen tarpeita, ajatuksia sekä tunteita.

Itsensä johtamisen tavoitteena on saavuttaa haluttu päämäärä tunteita ja käyttäytymistä säätelemällä. Ihminen voi helposti vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa elinympäristöä muokkaamalla, esimerkiksi ostamalla itseään miellyttäviä kasveja tai kirjoja. Nämä ovat hyvin yksinkertaisia tapoja johtaa itseään, mutta asia käy hankalammaksi, kun oman tarpeen tyydyttämiseksi tarvitaan muita ihmisiä. Tällöin ihmisen täytyy olla täysin tietoinen omista haluistaan ja tarpeistaan, sillä ne saattavat vaatia toisilta ihmisiltä muutosta käyttäytymisessään ja toiminnassaan.

Esihenkilön on tärkeää olla tietoinen tavoitteista joita häneltä vaaditaan, sekä toiminnasta jolla tavoitteet saavutetaan. Omia ajatuksia ja haluja voi jäsentää paperille, jos niiden sanoittaminen tuntuu hankalalta. Myös toisen henkilön mielipide antaa tavoitteelle näkökulmaa.

Tunnesäätely on itsensä johtamiseen liittyvä osa-alue. Se tarkoittaa kykyä vaikuttaa omaan tunnetilaan ja säädellä positiivisten tunteiden lisääntymistä, negatiivisten tunteiden vähenemistä, tai molempia. Päämääränä on ajatusten tai käyttäytymisen muuttaminen joko tietoisesti tai tiedottomasti. Tunnesäätelyä pystyy helpottamaan vahvistamalla minätietoisuutta ja hyväksymällä omat tunteensa.

Tunnesäätelyä tarvitaan ihmissuhteiden ja ammattimaisuuden ylläpitämiseksi. Ammattimaiseen tunnesäätelyyn kuuluu negatiivisten tunteiden ulostuominen neutraalilla tavalla, sekä tietoisuus siitä, missä menee ammattimaisuuden raja positiivisia tunteita näytettäessä.



5. Esihenkilön kommunikaatiotaidot

Puhumisen hankaluus johtuu tavasta olettaa muiden ymmärtävän mitä itse tarkoittaa. Esihenkilönä keskusteltaessa on sinun tärkeä miettiä etukäteen, miten tuot asiat esille. On tärkeää olla ytimekäs ja antaa etenkin ryhmäkeskusteluissa alaisille selkeä tieto, siitä, mikä heidän roolinsa on.

Tiesitkö?

Tutkimukset osoittavat, että suurin osa huonosti pärjäävistä työntekijöistä luulivat tekevänsä sitä, mitä heiltä pyydettiin. Tähän ovat usein syynä vajavainen puhuttu tai kirjallinen kommunikaatio

Onnistuneen kommunikaation sudenkuoppa on yleisesti taka-ajatuksia, joiden vaikutuksesta puhumisesta tulee epäautenttista. Taka-ajatuksia syntyvät ilman tietoista suunnittelua, ja ne tulevat esiin suojausmekanismi, ettei pelko kontrollin menettämisestä tulisi esille. Niiden tarkoituksena on rakentaa ja säilyttää henkilön omaa ajatusta itsestään. Taka-ajatuksia aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia, kuten kyynisyyttä, motivaation laskua sekä yleistä mielihäiriötä.

Lause	Taka-ajatus
"Minä autan aina kaikkia, mutta kukaan ei ikinä auta minua."	"Minä olen hyvä, sinä/kukaan muu ei ole."
"Sinä puhut aina niin hienosti palavereissa. Kukaan ei ikinä ota minua tosissaan."	"Sinä olet niin hyvä ja minä olen huono."
"Ole kiltti äläkä kerro minulle huonoja uutisia. Minulla on ollut hirveä päivä."	"Haluan kuulla asiasi, mutta en halua kuulla mitään, mikä stressaisi minua."
"Minun täytyy tämän kuun aikana lukea 500 sivua dokumentteja, valmistella 4 eri palaveria ja tehdä kaksi työmatkaa."	"En voi ottaa enempää tehtäviä vastaan."
"Olen tarkastellut ongelmaa, ja minulle on tullut selkeäksi, että..."	"Minä tiedän kaiken."

Taka-ajatuksia haittaavat autenttista kommunikaatiota

Ensimmäinen lause kuvittaa tilannetta, jolloin henkilö tuo itseään esille sankarin tavoin. Tämänlaiset lauseet kasvattavat etäisyyttä muihin ihmisiin, rikkovat luottamusta ja kyllästyttävät muita. Ympärillä olevat ihmiset kokevat uhkaavuuden tunnetta, kun lauseeseen lisätään valitus tai kritiikki.

Toinen, kolmas ja neljäs esimerkkilause syöttävät muille negatiivisia taka-ajatuksia omasta osaamisesta ja jaksamisesta. Tällöin henkilö nähdään uhriasemassa.

Viimeisessä esimerkissä kuvataan "kaikkítietävää" esihenkilöä. Jatkuva moralisoiva ja luennoiva sävy puheessa heikentävät organisaation jäsenten motivaatiota ja työmoraalia. Esihenkilön alaiset oppivat, että heitä ei kuunnella eikä heidän näkemyksiään arvosteta. On tärkeää osata luopua kaikkítietävän roolista ja johtaa harjoittaa enemmän valmentavaa johtamista. Tällöin lisätään työntekijöiden motivaatiota, sekä vahvistetaan työpaikan vuorovaikutusta ja etenkin kuuntelua. Ideaalitulanteessa työntekijät saisivatkin itse suunnitella esihenkilön kanssa omia työtehtäviään.

Pohdi!

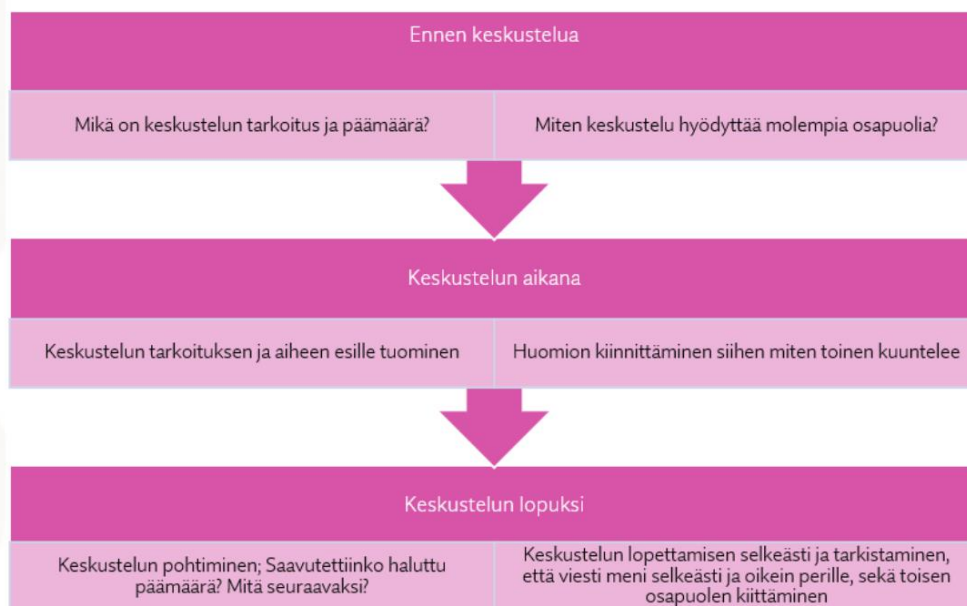
Voisiko organisaatiossanne lisätä työntekijöiden päätäntävaltaa omista työtehtävistään?

Taka-ajatuksia syntyy, kun toiveemme tai aikomuksemme estetään, kun odotuksemme eivät täyty, tai kun kommunikaatio on vajavaista. Näille tilanteille ominaista on negatiiviset tunteet. Taka-ajatuksia pystyy välttämään ymmärtämällä edellä mainittujen tapahtumien ja niihin liittyvien omien tunnereaktioiden ymmärtämisellä ja hallinnalla.

Tilanteita on tärkeä pystyä analysoimaan itsensä rauhoittamiseksi ja asiallisen vastareaktion löytämiseksi. Tilannetta pystyy hahmottamaan kysymällä itseltään: "Mitä tapahtui, milloin tapahtui, missä tapahtui ja kenen toimesta tapahtui?". On tärkeää antaa itselleen aikaa ennen tilanteeseen reagoimista. Vahva minätietoisuus on tärkeä osa-alue taka-ajatuksien käsittelemisessä.



Kommunikaatiota on järkevä valmistella ja pohtia etukäteen esimerkiksi avainkysymyksillä. Ennen keskustelua on tärkeää selkeyttää itselleen mikä on keskustelun tarkoituksena, ja mikä on haluttu päämäärä. Keskustelun aikana tulee ilmoittaa toiselle osapuolelle keskustelun tarkoitus, sekä kiinnittää huomiota toisen kuuntelemiseen. Puhujalla on vastuu siitä, miten viesti tulee esille. Lopuksi on tärkeää tarkistaa, että viesti tuli perille halutusti, sekä miettiä, päästiinkö keskustelussa toivottuun päämäärään. On myös kannattavaa miettiä keskustelun jälkeisiä toimia. Lopuksi on kohteliasta kiittää toista osapuolta keskusteluun osallistumisesta ja kuuntelemisesta.



Keskustelun aikana pohdittavia kysymyksiä (mukaillen Emerald Group 2004, 98)

Keskustelutaitoihin liittyy olennaisesti myös *positiointi*. Positiointi on ns. "paikan näyttämistä", jolloin toinen ihminen toiminnallaan näyttää mitä toiselta odottaa ja millaisessa arvossa toisen näkee. Kyse on pienistä eleistä, joiden avulla yritetään viestittää toiselle, mikä hänen paikkansa ja tahtotilansa odotetaan olevan.

Positioinnin kulmakivinä toimii työntekijän asema yrityksessä. Esihenkilöllä on näin ollen vastuu toimia vuorovaikutuksen suunnannäyttäjänä, sillä häntä kuunnellaan ja hänen toiveisiinsa pyritään vastaamaan. Positiointi auttaa pitämään organisaation hierarkiaa yllä, jolloin esimerkiksi johtajaa on luonnollista kuunnella ja ottaa häneltä tehtäviä vastaan. Päämääränä on antaa työntekijälle rooli ja tehtävä. Jos positiointi koetaan epäreiluna tai vääränä, se voidaan kyseenalaistaa ja siitä voidaan pyrkiä kieltäytymään kokonaan.

Viestintätaidot positioinnissa koostuvat yleisesti pienistä eleistä, puheen sävyistä sekä sanattomasta viestinnästä. Esihenkilön on tärkeää kiinnittää huomiota näihin seikkoihin. Kielteinen suhtautuminen positiointiin aiheuttaa epäluottamusta.

Summatusti voidaan siis sanoa, että esihenkilön vuorovaikutus tulee olla uskottavaa ja äänenpainolta vakaata. Olennaisia ominaisuuksia keskustellessa on rauhallisena pysyminen, vaikka muut eivät sitä olisi.

Onnistuneen puhumisen takana on selkeästi rakennettu sisältö, tavoitteellinen ulosanti, sekä asioiden merkityksellisyys. Puhuminen on osa esihenkilön päivittäistä työtä, joten sitä on tärkeää harjoitella ja suunnitella.

Tiesitkö?

Jokaisen esihenkilön tulisi omata ”johtajaäänä”, jonka konteksti on asiallista ja rationaalista. Johtajaäänelle ominaista on ratkaisujen tarjoaminen, ohjaaminen, sekä tilanteiden johtaminen.

6. Rooli kuuntelijana

Kuunteleminen on esihenkilön tärkeimpiä ominaisuuksia. Kuunteleminen saattaa vaikuttaa taidolta, jonka jokainen osaa, mutta harva osaa autenttisesti ja häiriintymättä kuunnella muita

Kuulluksi tulemisen kokemus saavutetaan, kun henkilö kokee tulleen kuulluksi ainakin kolmella tasolla: henkilökohtaisella kuuntelemisella, ryhmälähtöisellä kuuntelemisella ja organisaation kuuntelemisella.

Henkilökohtainen kuunteleminen hahmottaa laajat asiakokonaisuudet, löytää viestinnästä keskeiset asiat ja yksityiskohdat, osaa asettautua puhujan asemaan ja pyrkii tulkitsemaan vihjeitä.

Ryhmän kuuntelemisessa pyritään selvittämään osallistujien roolit, huolehtimaan keskustelun tasapuolisuudesta sekä tarpeen mukaan osallistamaan hiljaisempia osallistujia tarpeen vaatiessa.

Organisaation kuunteleminen on monimutkikkaampi ja abstraktimpi prosessi. Organisaatiolla viitataan tässä tilanteessa sen ”johtoon”. Johdon tehtävänä on antaa puheenvuoro kaikille sen eri tahoille ja pyrkiä ymmärtämään ja näitä viestejä tasa-arvoisesti. Viestinnälle on annettava riittävästi aikaa ja sen kuuluu aloittaa keskusteluja.

Jos henkilön mieli ei ole täysillä mukana kuuntelemisessa, se lähtee harhailemaan muualle. Tällöin fokus siirtyy toiseen psykologisesti kilpailevaan tarpeeseen, jolloin kuuntelusta tulee näennäistä. *Näennäiskuuntelu* johtuu usein epävarmuudesta, jolloin henkilö esittää kuuntelevansa toista löytääkseen lauseista itseensä kohdistuvaa kritiikkiä tai muuta syytä tulla torjutuksi. Tällaisissa tilanteissa epävarmat henkilöt ajattelevat saavansa hyväksyntää kuunnellessaan toista ihmistä.



Näennäiskuunteluun liittyy muitakin ilmiöitä, joita käsitellään seuraavalta sivulta löytyvästä taulukosta. Näitä ajatuksia yhdistää kritiikki tai arvostelu toisen sanomisia kohtaan.

Vertailu	Henkinen ja sisäinen kilpailu siitä, kumpi osapuoli on fiksumpi, parempi tai esimerkiksi kärsinyt enemmän. Esimerkkejä ajatuksista: "Olin tehnyt tuon asian paremmin kuin hän", "Minulla on vaikeampaa kuin hänellä".
Ajatustenluku	Vähäisestä luottamuksesta johtuvaa olettamista toisen sanomisista. Kuuntelun sijasta keskitytään puheen sävyyn ja äänenpainoon. Esimerkkinä ajatuksesta: "Hän sanoo voivansa tehdä mielelläni työvuoroni, mutta olen varma että hän on väsynyt ja pitäisi mieluummin vapaapäivän."
Valmistautuminen	Keskittyminen kuuntelun sijasta siihen, mitä itse sanoo seuraavaksi. Esimerkkinä ajatuksesta: "Minä sanon, sitten hän sanoo, sitten minä sanon."
Suodattaminen	Toisen henkilön lauseista etsitään kriittisiä, negatiivisia, uhkaavia ja epämiellyttäviä asioita. Kuuntelu on valikoivaa, ja tavoitteena on tarkastella toisen "tunnelämpötilaa". Myös positiivinen suodattaminen on mahdollista, jolloin etsitään positiivisia merkkejä, kuten mahdollista yhteistyötä tai arvostusta.
Olettaminen	Ennakkoluuloista johtuvaa olettamista toisen henkilön aikomuksista. Esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilöillä A ja B on ollut hankala tausta keskenään. Kun henkilö A kehuu henkilön B suoritusta projektissa, henkilö B olettaa henkilöllä A olevan taka-ajatuksia, vaikka henkilö A kehuisi häntä vilpittömästi.

(taulukko jatkuu seuraavalla sivulla)

(taulukko jatkuu)

Tuomitseminen	Toisen henkilön puheiden tuomitseminen ja arvostelu jo ennen dialogin päättymistä. Esimerkki ajatuksesta: "En voi uskoa että hän käyttää tuota argumenttia."
Haaveilu	Yleensä tylsistyneenä tai ahdistuneena tapah-tuvaa näennäiskuuntelua, jolloin toisen henkilön kertomus aiheuttaa mielen harhailua. Esimerkiksi kollega kertoo aiemmasta palaverista, jolloin kuuntelija alkaa ajattelemaan omaa tulevaa palaveriaan, johon hänen pitää valmistautua. Tällöin oma haaveilu vie täysin fokuksen toisen kertomuksesta.

Näennäiskuuntelun syitä (mukaillen Emerald Group 2004, 94-95)

Pohdi!

Kuinka usein huomaat
näennäiskuuntelevasi
keskusteluissa?

Kuuntelemista pystyy puhumisen lailla suunnittelemaan ja harjoittelemaan, jolloin on tärkeää tunnistaa omat kuuntelutaipumukset.

Kuunteleminen aloitetaan valmistautumalla siihen. Tämä tarkoittaa omien ennakkoluulojen havaitsemista, sekä omien aikomusten ja sitoutumisten nimeämistä. Kuuntelemisen aikana tunnistetaan mielestä tulevat häiriötekijät ja palautetaan oma keskittyminen puhujaan. Lopuksi tarkastetaan, että oma ymmärrys asiasta kohtaa puhujan kertomuksen kanssa. Tämän jälkeen annetaan kiitokset puhujalle.

Valmistautuminen

- Ennakkoluulojen tunnistaminen
- Halutut aikomukset ja sitoutumukset kuuntelijana



Kuuntelemisen aikana

- Mielestä tulevien häiriötekijöiden tunnistaminen
- Harhailevista ajatuksista takaisin kuuntelemiseen palaaminen
- Valmius keskeyttämään toinen ja jakamaan keskustelusta heräävät kysymykset ja mielenkiinnon kohteet



Kuuntelemisen jälkeen

- Sanoman oikein ymmärtämisen tarkastaminen
- Arvostuksen antaminen puhujalta saatavista tiedosta, hyödyistä ja oivalluksista

7. Esihenkilö konfliktitilanteissa

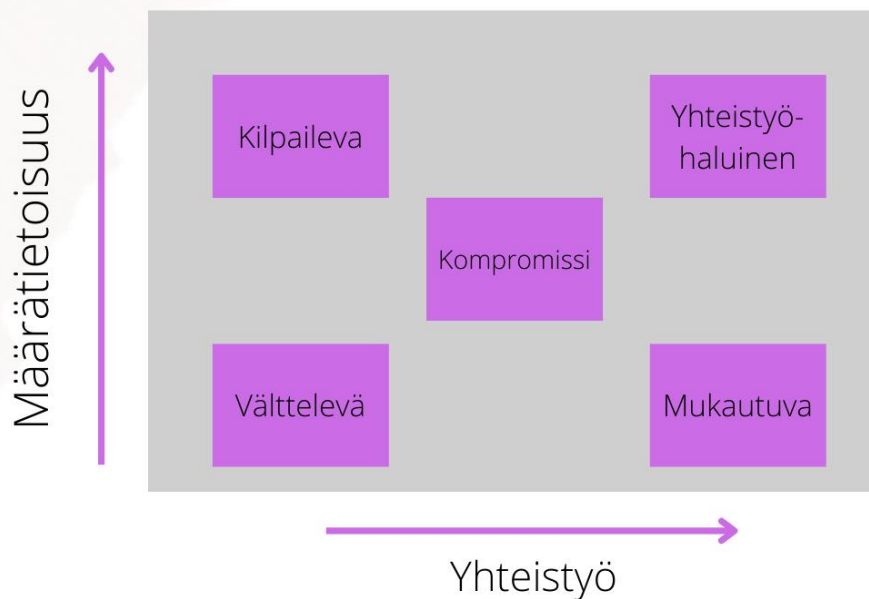
Konflikteja syntyy kaikkialla, jossa on ainakin kaksi henkilöä läsnä. Konfliktit eivät siis ole harvinainen ilmiö organisaatioissa, joissa ollaan vaikutuksissa kymmenien tai satojen eri ihmisten kanssa. Konfliktit syntyvät vastakkainasetteluista, jolloin väitteet, mieltymykset, kiinnostuksenkohteet, uskomukset, tunteet, arvot, ideat, väitteet tai totuudet eivät ole samanlaisia. Konfliktit vaikuttavat työyhteisön tehokkuuteen ja toimintakykyyn heikentävästi.

Konflikteja ei kuitenkaan kuulu vältellä, vaan niihin on hyvä luoda organisaatiossa ratkaisukeinot ja pelisäännöt. Vältteleminen ja pelkääminen aiheuttaa konfliktien suurenemista ja jopa niiden lisääntymistä. Konflikteja ei myöskään kannata nähdä pelkästään negatiivisena asiana, sillä ne ovat luonnollinen osa elämää. Oikeiden olosuhteiden alla, konfliktit mahdollistavat positiivisen kehityksen ja henkilöstötyytyväisyyden. Oikein valjastettuna, konfliktit hitsaavat ihmisiä paremmin yhteen innovaation ja oppimisen kautta. Hyvän konfliktin tunnuspiirteenä on laaja diversiteetti, jonka avulla yksilöiden eri piirteet tukevat ja haastavat toisiaan.

Esihenkilön on hyvä omistaa vahvat esitaidot konfliktinratkaisua varten. Tärkeänä esitaitona pidetään strategista empaattisuutta. Empatia on kykyä ymmärtää ja heijastaa toisen tunteita. Strateginen empatia on käsittää samanaikaisesti suoruuden, mutta myös empatian. Kyseinen toimintatapa tarvitsee molemmat komponentit käyttöön, jotta tulos olisi haluttu. Voidaan esimerkiksi ajatella tilanne, jossa esihenkilö antaa viestin käyttämällä pelkää empatiaa ilman jämäkkyyttä. Tällöin sanoma peittyi pelkän myötätunnon taakse, kun taas pelkkä suoruus aiheuttaa vaikeuksia ottaa viestiä vastaan konfliktitilanteissa.



Yksilön omaa strategista empatiaa pystyy kuvaamaan Thomas-Kilmannin arviolla. Tätä arviota pystytään käyttämään mitattaessa henkilön käyttäytymismalleja konfliktitilanteissa. Ihmisen käyttäytymiseen kuuluu tämän mallin mukaan kaksi ulottuvuutta: itsevarmuus ja yhteistyökyky. Itsevarmuus kertoo missä määrin yksilö pyrkii ratkaisemaan omat huolensa, kun taas yhteistyökyky kertoo missä määrin pyritään ratkaisemaan toisen henkilön huolia. Näiden kahden ulottuvuuden ansiosta pystytään kuvaamaan viittä erilaista käyttäytymismallia konfliktitilanteissa.



mukaillen Kilmann Diagnostics; Åhman 2020, 76

Kilpaileva yksilö on yhteistyöhaluton ja jämäkkä, ja hän ratkoo omia huolenaiheitaan muiden kustannuksella. Tässä käyttäytymismallissa tehokeskeisyys ja oman aseman puolustaminen ovat ominaisuuksia.

Mukautuva käyttäytymismalli on tämän mallin vastakohta. Mukautuvassa mallissa henkilö on epäsuora ja yhteistyöhaluinen, jolloin yksilö laiminlyö omat huolenaiheensa keskittyäkseen toisen huoliin. Tällöin toiminta näyttää alistaiselta ja muita miellyttävänä.

Välittelevä käyttäytymismalli on mukautuvan käyttäytymismallin mukaisesti myös epäsuora, mutta se on myös yhteistyöhaluton. Tällöin yksilö ei hoida omia tai muidenkaan huolenaiheita, jolloin konfliktia ei tule käsiteltyä ollenkaan. Välttämistä voi tapahtua esimerkiksi konfliktin sivuuttamisella, lykkäämisellä tai jopa vetäytymisellä kokonaan pois.

Välttämisen täydellinen vastakohta on *yhteistyöhalukkuuteen perustuva toimintamalli*, joka on suoraa, mutta myös nimensä mukaisesti yhteistyötä etsivää. Tässä mallissa ominaista on tarve etsiä ja selvittää jokaisen toiveet, tarpeet ja ongelmat liittyen kyseessä olevaan konfliktiin.

Kaikkien edellä olevien piirteiden keskellä sijaitsee kompromissi, mikä tarkoittaa maltillista määrää suoruutta ja yhteistyöhalua. Kompromissin tavoitteena on löytää kaikkien osapuolien hyväksymä ratkaisu, joka tyydyttää molempia edes osittain.

Tiedostaessasi nämä erilaiset toimintamallit, pystyt itse havainnoimaan ja harjoittelemaan niitä. Näiden käyttäytymismallien tunnistaminen itsessään ja muissa on tärkeää, sillä silloin pystyy sovittamaan oman käyttäytymisensä tilanteeseen ja toiselle ihmiselle sopivaksi.

On myös tärkeää käyttää eri malleja erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi välttelevää tyyliä on järkevä käyttää silloin, kun asia ei ole kovin suuri, tai jos yksilö ei näe mahdollisuutta muuttaa sitä. Mukautuva tyyli taas on järkevä silloin, kun oma mielipide on epävarma, tai jos kilpailu uhkaa vahingoittaa keskinäisiä suhteita. Kilpailevaa tyyliä kannattaa käyttää nopeissa päätöksenteoissa, tai silloin kun rajoja pitää asettaa tiukasti. Kompromissityyli taas toimii parhaiten esimerkiksi silloin, kun halutaan asialle tilapäisratkaisu, tai kun se pitää saada nopeasti ratkaistua. Yhteistyöhaluisuus on kannatteleva voima etenkin konfliktitilanteissa. Tällöin on olennaista saada jokaisen mielipiteet ja ajatukset esiin, jolloin asiaan saadaan laaja näkemys. Yhteistyöhalukkuus on sitouttavaa, mutta se ei toimi, jos luottamus ei ole ihmisten välillä vahva. Joskus on myös hyvä todeta, ettei ole itse oikea henkilö ratkaisemaan konfliktia.

Kun konflikteja ryhdytään ratkaisemaan, on tarkennettava, johtuuko konflikti yksilöstä vai organisaatiosta. Yksilöstä johtuvia konflikteja ovat esimerkiksi motivaation puute, yksilön tarpeiden täyttämättömyys tai arvoriidat. Työntekijän yksityiselämän ongelmatkin voivat luoda konflikteja työpaikalla, jos turhautuneisuus leviää muihin.

Organisaatiosyntyinen konflikti johtuu yleensä organisaation päätöksistä, kuppikunnista, ihmisten välisistä kemioista yhteistyössä tai organisoinnista. Tietyissä tilanteissa luonneerot tai arvoriidat ovat niin suuria, että kyseiset henkilöt eivät pysty työskentelemään keskenään.



Henkilökohtaiset ongelmat vaikuttavat työpaikallakin



Suuret luonne-erot voivat aiheuttaa konflikteja



Kuppikunnat aiheuttavat juoruja ja syrjintää

Konfliktien ratkaiseminen aloitetaan yhdessä tiedostamalla hankala tilanne, eli konflikti. Rehellisyys ja luottamus ovat tässä tilanteessa avaintekijöitä. Tilanteen tiedostamisen jälkeen annetaan osapuolten ilmaista tunteensa. Tämä auttaa henkilöitä itseään sanoittamaan tunteensa sekä löytämään konfliktin ydinongelma. Tällöin on tärkeää myös sanoittaa mitä negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia konfliktilla on. Yleensä ongelman pystyy löytämään henkilöiden perimmäisistä tarpeista, kuten esimerkiksi ulkopuolisuuden tunteesta tai vääränlaisesta kohtelusta.

Tämän jälkeen pystytään aloittamaan ratkaisun löytäminen tilanteeseen. Tavoitteena ei ole tunnistaa kuka oli väärässä tai oikeassa, vaan löytää osapuolia tyydyttävä lopputulos. Ratkaisua etsiessä on tärkeää löytää avainkohtia, joista yksilöt ovat samaa mieltä. Näitä on esimerkiksi se, miten toimitaan tulevaisuudessa konfliktin välttämiseksi.

Osapuolia tyydyttävän loppuratkaisun löytymisen jälkeen sovitaan seurantatoimista, jotta asia saadaan hoidettua maaliin. Seurantatoimia ovat esimerkiksi seurantakokous, jonka voi järjestää kahden viikon päähän palaverista. Seurantakokouksessa käydään läpi, onko konflikti saatu päätökseen, ja mitä jatkotoimia harjoitetaan, jos konfliktitilannetta ei ole ratkaistu.

The diagram consists of six circles arranged in two columns. The left column has three grey circles, and the right column has three light orange circles. The circles are connected by a vertical line on the left and a vertical line on the right, with horizontal lines connecting the corresponding circles in each column. The background features abstract, torn-edge shapes in shades of orange and grey.

Tilanteen
tiedostaminen

Ongelman
määrittäminen

Osapuolten tunteiden
tunnistaminen ja
jakaminen

Osapuolten tunteiden
tunnistaminen ja
jakaminen

Henkilökohtaisten
tarpeiden löytäminen

Tyydyttävän ratkaisun
löytäminen

Konfliktin ratkaiseminen (mukaillen (Berkeley University of California s.a.)

Konfliktin lopputulema määräytyy sen intensiteetin, rakenteen ja läpinäkyvyyden mukaan. *Intensiteetti* kertoo konfliktiin käytetyn ajan ja energian määrän. Hyvässä konfliktissa sen intensiteetti on matala, ja tätä voidaan varmistaa pitämällä huolta työntekijöiden välisistä suhteista, sekä käsittelemällä konfliktin mahdollisimman nopeasti. Myös konfliktin monimutkaisuus vaikuttaa sen intensiivisyyteen, mutta tätä ominaisuutta on hankalampaa ennaltaehkäistä. Konfliktin *rakenne* ja *läpinäkyvyys* kuvailevat sitä, ovatko tavoitteet yhteiset, sekä kuinka näkyvä konflikti on. Tavoitteet kumpuavat yleisesti organisaation yrityskulttuurista, joten sen vahvuus vaikuttaa suuresti tavoitteiden yhteneväisyyteen. Yhteisten tavoitteiden löytäminen, avoimuus ja vahva yrityskulttuuri ovat avaimia konfliktin ratkaisemiseen.

Tärkeintä konfliktienratkaisussa on avoin ja keskusteleva vuorovaikutus. Konfliktien ratkaiseminen vaatii aina esihenkilöä, jonka tehtävänä on ohjata ratkaisun löytymistä. Peruslähtökohtana on pitää osapuolten välinen keskustelu, mikä toimii enemmänkin terapeuttisena, ei niinkään päämäärähakuisena. Osapuolten kertomukset luovat kokonaiskuvan, jonka avulla voidaan löytää tyydyttävä lopputulos. Ratkaisutilanteessa esihenkilön on tärkeää osata rauhoittaa itsensä. Rauhoittamiseen auttaa esimerkiksi hengitysharjoitukset, joita on hyvä harjoittaa ennen konfliktitilanteita.

8. Oikeudenmukaista päätöksentekoa

Oikeudenmukaisuus on yksi esihenkilön tärkeimmistä ominaisuuksista, sillä organisaatio ei voi hyvin, jos yksikään siellä työskentelevistä tuntee tulleen kohdelluksi eri tavalla kuin muut. Oikeudenmukaisuuden tunne juontuu reiluudesta, kunnioituksesta ja luottamuksesta. Näihin tunteisiin vaikuttaa tapa kohdella muita.

Oikeudenmukaisuus korostuu etenkin organisaatiota koskevien päätöksien tekemisessä. Esihenkilöltä toivotaan päätöksentekoon sekä puolueettomuutta, mutta myös johdonmukaisuutta. Oikeiden ja oikeudenmukaisten päätösten tekeminen onkin usein hankalaa, mutta tällöin tärkeinä kulmakivinä toimivat vahvasti kuulluksi tuleminen tunne, sekä tunne siitä että omilla mielipiteillä on väliä. Muita tärkeitä tekijöitä ovat yhdenvertainen kohtelu, samanaikainen tiedottaminen, mahdollisuus kommentoida päätöksiä, sekä sen varmistaminen, ettei päätös aja yksittäisen tahon etua.

Esihenkilön tekemissä päätöksissä peruskysymys on se, kuka päätökset tekee, miten ne tehdään ja minkälaisilla perusteilla ja seurauksilla. Päätös hyväksytään helpommin, jos sitä päätösprosessia pidetään oikeudenmukaisena. Näiden lisäksi on tärkeä olla tietoinen päätöksien faktoista ja jakaa ne yhdenvertaisesti kaikille, sillä epäoikeudentunnetta luo tunne epäreilusta kohtelusta, asioiden salailu ja peittely, sekä tietämättömyys päätöksistä.

Miten oikeudenmukaisuutta arvioidaan

Kuunneltiin
mielipiteitäni?

Kohdeltiin
minua hyvin?

Oliko minulla
mahdollisuutta
valita?

Miten
loppuratkaisu
perusteltiin?

Oikeudenmukaisen päätöksenteon haastavuutta lisää sen eettinen kanta. Eettistä päätöstä tehdessä on huomioitu inhimilliset tekijät ja minimoitu puolueellisia päätöksiä. Esihenkilön haaste onkin päätöksiä tehdessä tasapainoilla talouden ja inhimillisyyden välillä.

Jos saat esihenkilönä palautetta epäreilusta kohtelusta on tärkeää ottaa palaute vastaan ja oppia siitä. Yleensä ongelma on kommunikaatiossa, ja jatkossa voitkin kiinnittää enemmän huomiota päätöksiä tarkempaan taustoittamiseen, ratkaisujen perusteleamiseen ja keskustelujen määrien lisäämiseen. On myös hyvä muistaa, että joskus oikeudenmukaisuus on tärkeämpi tekijä kuin päätöksen sisältö.

Esihenkilön muistilista päätöksentekoon

Päätöksiä
taustoittaminen

Ratkaisujen
perusteleminen

Avoin
kommunikaatio

Oikeudenmukaisuutta tarkastellaan myös lain näkökulmasta. Työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun velvoittaa mm. yhdenvertaisuuslaki, työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

Yhdenvertaisuuslain päämääränä on syrjinnän ehkäisy, työturvallisuuslaki valvoo työntekijän terveyttä, työsopimuslaki toimii yleisenä tasapuolisuuden lakina ja naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta määrätty laki varmistaa naisten ja miesten yhtenäisen kohtelun.



9. Lähteet

Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Alma Talent Oy. E-kirja

Berkeley University of California s.a. Resolving Conflict Situations. Luettavissa: <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/interaction/conflict/resolving>

Bremner, C. 3.3.2020. Why is Self-awareness Important for Leadership. The Myers-Briggs Company. Luettavissa: <https://www.themyersbriggs.com/en-US/Connect-with-us/Blog/2020/March/Why-is-Self-awareness-Important-for-Leadership>.

Casel. s.a. What Is the CASEL Framework? Luettavissa: <https://casel.org/fundamentals-of-sel/what-is-the-casel-framework/#self-awareness>

Coleman, P. & Ferguson, R. 2014. Making Conflict Work. Mariner Books

Davis, T. s.a. Emotion Regulation: Definition + 21 Strategies to Manage Emotions. Luettavissa: <https://www.berkeleywellbeing.com/emotion-regulation.html>

Emerald Group 2004. Communication Strategies. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=282890>

Eurich, T. 4.1.2018. What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It). Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>

Gallo, A. 9.11.2022. How to Respond to a Rude Comment at Work. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2022/11/how-to-respond-to-a-rude-comment-at-work>

Glusker, A. 8.6.2018. Why People Skills Are So Important -- And How You Can Polish Yours To A Shine. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/anneglusker/2018/06/08/why-people-skills-are-so-important-and-how-you-can-polish-yours-to-a-shine/?sh=7f3d9ca2458a>

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Talentum. Helsinki. E-kirja

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki

Klemola, U. & Talvio, M. 2017. Toimiva vuorovaikutus. PS-kustannus. E-kirja

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House Oy. E-kirja

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Talentum Media. E-kirja.

Lassila, I. 2002. Konfliktin ratkaisemisen taito. Talentum Media Oy. Saarijärvi

Mikkola, L. & Valo, M. 2019. Workplace communication. Routledge.

Moilanen, S. 11.10.2021. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Luettavissa: https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/kaikki_tarvitsevat_itsensa_johtamisen_taitoja.10354.blog#211facf6

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. WS Bookwell Oy

Nyyti Ry s.a. Vuorovaikutustaidot. Luettavissa: <https://www.nyyti.fi/opiskelijoille/opielamantaitoa/vuorovaikutustaidot/>

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Alma Talent. Helsinki

Puro, J. 2002. Esimiehen viestintätaidot. WS Bookwell Oy. Porvoo

Puro, J. 2010. Kuunteleva organisaatio. WS Bookwell. Porvoo

Talk Turku AMK 2022. Esihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot mahdollistavat onnistuneen johtamisviestinnän. Luettavissa: <https://talk.turkuamk.fi/hyve/esihenkilon-hyvät-vuorovaikutustaidot-mahdollistavat-onnistuneen-johtamisviestinnan/>

TTL 2018. Reilu esimies kuuntelee ja antaa mahdollisuuksia vaikuttaa. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/reilu-esimies-kuuntelee-ja-antaa-mahdollisuuksia-vaikuttaa>

Shambaugh, R. 31.10.2017. To Sound Like a Leader, Think About What You Say, and How and When You Say It. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/10/to-sound-like-a-leader-think-about-what-you-say-and-how-and-when-you-say-it>

Åhman, H. 2020. Keskusteluälykyys painetilanteissa. 2.painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja

Kuvat: www.pixabay.com, www.canva.com, www.unsplash.com