

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO

YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

ESIHENKILÖN VUOROVAIKUTUSTAITOJEN MERKITYS LÄHITILANTEESSA

TEKIJÄ/T Ideal Maxhuni

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Ideal Maxhuni	
Työn nimi Esihenkilön vuorovaikutustaitojen merkitys lähtilanteessa	
Päiväys 23.05.2023	Sivumäärä/Liitteet 64/8
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Johtajuudesta ja sen osa-alueista on keskusteltu ja puhuttu enemmän kuin koskaan. Tähän vaikuttaa yhteiskunnallinen muutos ja teknologian kehitys. Ihmiset ovat yhä tietoisempia hyvästä johtajuudesta ja kynnys vaihtaa oma työpaikka on todella matala, jos tulee kohdelluksi epäreilusti tai epäkunnioitetusti. Koska tietoa on nykypäivänä todella paljon saatavissa, sekä hyvien että huonojen johtajien toiminta on tarkkailun kohteena. Nykyään työvoimassa on uuden sukupolven edustajia, joiden työntekoon kohdistuvat odotukset ja työskentelytavat eivät välttämättä sovi vanhemman sukupolven työskentelymenetelmiin.</p> <p>Yksi keskeisimmistä osa-alueista on vuorovaikutustaidot, joita tutkittiin tässä työssä. Tarkoituksena oli tuoda niiden merkitystä esille ja miten niitä voitaisiin kehittää, sekä tarkastella vuorovaikutustaitojen konkreettista käyttöä johtajuudessa. Monen tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että vuorovaikutustaidot ovat yksi tärkeimmistä johtotehtävissä toimivien henkilöiden taidoista.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin johtajuuden, esihenkilön ja vuorovaikutustaitojen määritelmiä sekä niiden yhteyttä toisiinsa. Koska tutkimus kohdistui palvelualan esihenkilöihin, korkeamman tason johtajien vuorovaikutustaitojen puutetta henkilöstön kanssa ei huomioitu. Tutkimuksessa tarkasteltiin esihenkilöiden toimintaa kiinnittämällä huomion heidän mielipiteisiinsä ja työskentelymenetelmiin. Tarkastelu kohdistui kahden henkilön kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen, joissa olivat esihenkilö ja työntekijä. Valittiin kuusi eri esihenkilöä, joille tehtiin teemahaastattelu. Kysymykset haastatteluun olivat samat jokaiselle haastateltavalle. Sen jälkeen tehtiin havainnointi, missä tarkasteltiin vuorovaikutustaitojen käyttöä lähtilanteessa.</p> <p>Jokainen esihenkilö toi esiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia haastattelussa ja havainnoinnissa. Vuorovaikutustaitojen tärkeys ja käyttötarkoitus olivat tiedossa kaikilla haastateltavilla esihenkilöillä. Jokaisen esihenkilön näkemys vuorovaikutustaidoista perustui heidän omiin kokemuksiinsa. Haastatteluiden jälkeen suoritettiin havainnointi heidän toiminnastaan ja kävi ilmi, että esihenkilöt tunsivat henkilöstönsä hyvin ja tiesivät, miten he toimivat. Lisäksi käytettiin jatkuvasti äänensävyä vuorovaikutustyökaluna ja se näkyi henkilöstössä suoraan, miten he vastaanottivat viestin. Kehittämisehdotuksina nousi esihenkilöiden psykologian parempi tuntemus vuorovaikutuksissa, kasvojen ilmeiden ja eleiden ilmaisu ja huumorin käyttäminen.</p>	
Avainsanat Johtajuus, esihenkilö, vuorovaikutus, lähivuorovaikutus	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Ideal Maxhuni	
Title of Thesis The importance of supervisor’s interpersonal skills for communication with employees	
Date 23.05.2023	Pages/Appendices 64/8
Client Organisation /Partners X	
<p>Abstract</p> <p>There has been more discussion and talk about leadership and its aspects than ever before. This is influenced by societal change and technological development. People are increasingly aware of good leadership and the threshold to leave one's job is low if they are treated unfairly or disrespectfully. This has raised managers' awareness of their skills and competencies. Since information is spread very easily accessible today, the actions of both good and bad managers are under scrutiny more than ever. However, it also should be noted that nowadays workforce represents of new generations whose expectations and working methods may not necessarily fit into professional practices formed in past decades. Leadership is multidimensional phenomenon consisting of numerous elements. Each element is significant for effective management and one area alone is not sufficient for successful leadership. One of the key components is interaction skills, which were studied in the thesis. The purpose was to highlight their importance and how they could be developed, as well as to examine the practical use of interaction skills in a leadership position.</p> <p>The thesis reviewed the definitions of leadership, leader, interaction skills and their relationship to each other. Since the research was conducted among immediate managers in the service industry, the upper-level managers were excluded for their lack of interaction with the personnel. The research analyzed the supervisor’ opinions and actions. The research focused on the face-to-face interaction of a supervisor and an employee. Six different managers from different backgrounds were chosen for thematic interview and were asked the same questions for each interviewee. After that, an observation was concluded to examine the use of interaction skills in practice.</p> <p>The study showed similarities and differences in the supervisors found in the interview and observation. Every supervisor was aware of the importance of interaction skills and their purpose. Each supervisor's opinion about interaction skills was based on their experiences. After the interviews, observation of their actions revealed that supervisors relied heavily on the element of familiarity, meaning that the supervisors were already familiar with their employees and knew how they operated. In addition, the tone of voice was used extensively, and it was evident how the staff received the message. Suggestions for improvement included better understanding of psychology in interactions and use of facial expressions and gestures as well as humor.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Leadership, supervisor, interaction, face-to-face interaction</p>	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	6
2. JOHTAMINEN	8
2.1. Johtajatyöli	12
2.2. Esihenkilötyö	16
3. VUOROVAIKUTUSTAJDOD	19
3.1. Johtaminen ja vuorovaikutus	20
3.2. Vuorovaikutusosaaminen	22
3.3. Vuorovaikutuksen osa-alueet	22
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
4.1. Case: Yritys X	24
4.2. Tutkimusmenetelmät	24
4.3. Tutkimuksen toteutus	25
4.4. Luotettavuus ja eettisyys	26
5. TULOKSET	28
5.1. Haastattelutulokset	28
5.2. Havainnointitulokset	32
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	37
6.1. Johtopäätökset haastatteluista	37
6.2. Johtopäätökset havainnoinneista	39
6.3. Kehittämisehdotukset	42
7. LOPPUPOHDINTA	44
LÄHTEET	45
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	47
LIITE 2: HAVAINNOINTIKOHDAT	48
LIITE 3: 1. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET	49
LIITE 4: 2. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET	51
LIITE 5: 3. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET	54
LIITE 6: 4. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET	57
LIITE 7: 5. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET	60
LIITE 8: 6. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET	62

KUVALUETTELO

KUVA 1. Ihmissuhdehierarkia Capital, Jason YouTube (2022)	8
KUVA 2. Tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen johtajuus. (Isotalus & Rajala 2017,38)	11
KUVA 3. Johtamistyylien perusteet. (Sydänmaanlakka 2004, 35–37).....	13
KUVA 4. Esihenkilön tilannekohtainen perspektiivi. (Piili 2006, 41)	18
KUVA 5. Mahdollinen vuorovaikutus, pelkistetty versio. (Piili 2006, 95).....	20
KUVA 6. Johtajan ominaisuudet ja johtajan prosessi. (Northouse 2022, 2)	20
KUVA 7. Osaaminen ihmistasolla ja esihenkilötasolla. (Isotalous & Rajala 2017, 31)	22

1. JOHDANTO

Hyvä johtaja on yleensä menestyksen takana, sillä hänellä on kyky motivoida, auttaa ja ohjata tiimiä oikeaan suuntaan. Menestys edellyttää sitä, että on kyvykäs johtaja riippumatta siitä millä toimialalla toimitaan. Teoria ja käytäntö ovat yhdessä todistaneet sen, että menestyvässä organisaatiossa johtamiseen on panostettu.

Johtajuuden käsitettä on tarkasteltu jopa yli 200:n erilaisen määritelmän kautta. Määritelmissä kuitenkin teema pysyy hyvin samanlaisena, vaikka näkökulma on erilainen. Sydänmaanlakka (2004, 25) toteaa, että johtajuus on asioiden ja ihmisten johtamista, jossa johtaja yrittää vaikuttaa ryhmään tai yksilöön saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Juuti (2006, 160–161) ja Northouse (2022,2) määrittelevät johtajuuden vuorovaikutusprosessina, jossa pyritään vaikuttamaan toimintaan siten, että tavoite saavutetaan.

Maailmassamme tapahtuvan jatkuvan muutoksen vuoksi, monet toimintamallit joko muuttuvat tai poistuvat. Esimerkiksi hierarkia organisaatiossa ja selkeät rajat ovat menettäneet merkityksensä. Sen sijaan lähinykyisyydessä keskitytään enemmän tiimiin kuin tiimivastaavaan. Tiimi muodostuu henkilöistä, joilla on moninaisia kulttuurisia ja sosiaalisia taustoja, joista voi aiheutua konflikteja erilaisten näkemysten ja persoonien välillä. Diversiteetin kautta syntyy haasteita, jotka johtaja joutuu ottamaan vastaan kuten oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu, eettisyyden huomioiminen ja kunnioittaminen. (Lämsä, Päivike, Hautala 2004, 29 & 31.)

Hierarkian poistuessa ja selkeiden rajojen hämärtyessä syntyy uudenlainen johtajuus, mikä painottuu johtajan ja alaisen vuorovaikutukseen. Enää ei voi määrällä ja komennella ihmisiä. Tämä johtuu suuresta tiedon määrästä, joka on saatavilla helposti, ja matalasta kynnyksestä vaihtaa työpaikkaansa. Tämä merkitsee sitä, että johtajan vuorovaikutustaidot tulee olemaan yhä suuremmassa roolissa menestyksekkäässä johtamisessa. Isotalus ja Rajala (2017, 13) toteavat jopa niin, että vuorovaikuttaminen on itsessään johtamista. On myös tärkeää huomioida, että tarkastelukohteet ovat johtajia asiakaspalvelualalla, missä johtajuus ja siihen liittyvän vuorovaikutuksen ulottuvuudet ovat suuremmissa roolissa jatkuvan toiminnan ja kiireen keskellä. Nämä asiat kuitenkin ovat kehittäneet haasteita johtajatyössä, jossa arjen kiire on noussut todella kovatahtiseksi ja on vaikuttanut kaikkien muuhun kuten henkilöstöön ja itse johtajaan. (Piili 2006,19.)

Työ kohdistuu tärkeään aiheeseen, johtajan ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. (Salminen 2021). Kuitenkin tiedostetaan se, että tässä johtajan vuorovaikutustaidoissa on monta vaikuttavaa tekijää kuten ikä, sukupuoli, kasvatus, kulttuuri, opiskelutausta ja kokemus. Ehkä suurin haaste on ollut nuoremman sukupolven ja vanhemman sukupolven eroavaisuudet. Nuoremman sukupolven ero on valtava verrattuna edellisiin sukupolviin. Tieto kulkee nopeammin kuin koskaan ja henkilöstöön kohdistuvaa kaltoinkohtelua ei enää sallita yhtään verrattuna muutamaan vuoteen sitten. (Heikkilä 2021.)

Monet johtajat ja esihenkilöt ovat monesti vanhempaa sukupolvea. Herää kysymys, millaisia näkemyksiä johtajilla on toimiessaan nuoremman sukupolven kanssa. Jossain vaiheessa nuorempi ja vanhempi sukupolvi joutuvat kohtaamaan ja ero näiden välillä on suurempi kuin koskaan. Se herättää kysymyksen, että miten tullaan toimeen tällaisissa tilanteissa. (Heikkilä 2021.)

Aiemmin mainittiin, että nykypäivänä ei voida määrällä ja komennella ihmisiä, vaan johtajan tavoitteena on muodostaa vahva vuorovaikutussuhde alaisten kanssa. Tämän määritelmän avulla voidaan katsoa eroavaisuuksia vanhemman ja nuoremman sukupolven välillä, kuten vanha sukupolvi on tottunut ajattelutapaan ”tehdään mitä käsketään”, kun taas nuorempi sukupolvi on tottunut enemmän vuorovaikuttamistyylliseen ajattelutapaan. Koska johtajat ovat suurimmaksi osaksi vanhempaa sukupolvea, se johtaa useasti tilanteeseen, jossa ei tapahdu vuorovaikutustilannetta kuten nuorempi sukupolvi odottaisi. Tästä voi syntyä helposti konflikteja ja pahimmassa tapauksessa jopa traumaattisia tilanteita tai irtisanomisiin. (Lehtimäki 2022.)

Tässä työssä pyritään tutkimaan vuorovaikutustaitojen merkitystä esihenkilötyössä ja miten niitä voitaisiin kehittää johtaja-henkilöstö-akselilla. Tässä työssä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä tekijät muodostavat esihenkilön vuorovaikutustaidot?
2. Mikä on vuorovaikutustaitojen merkitys esihenkilön roolissa?
3. Miten esihenkilön vuorovaikutustaitoja voi kehittää?

2. JOHTAMINEN

Kun henkilö astuu johtotehtävään, häneltä odotetaan lähes ylluonnollista kyvykkyyttä. Yksi johtotehtävistä on esihenkilövirka. Esihenkilöt eivät voi olla vain yhden asian ammattiosaajia vaan heidän pitää osata monia eri asioita kuten omaan ammattiinsa kuuluvaa pätevyyttä, ammattitaitoa ja johtajuuteen kuuluvaa pätevyyttä sekä sen ominaisuuksia; määrätietoisuus, energisyys, hyvät sosiaaliset taidot, kokonaisuuksien hallinta, organisointikyky, ristiriitojen hallinta, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, positiivinen ajattelutapa, joustavuus, kyky arvioida omaa toimintaa ja tarpeen vaatiessa oppia sekä uudistaa sitä. Johtajia arvioidaan näiden kriteerien perusteella lähes täydellisinä yksilöinä. (Piili 2006, 14.)

Johtajuus on määritelty yli 200:lla eri tavalla, mutta sen perusidea pysyy yleensä samana. Johtajuus voidaan määritellä esim. prosessiksi, jossa henkilö vaikuttaa ihmisiin ja asioihin, ohjaa muita ja kantaa vastuuta. Sydänmaanlakan (2004, 22–23) mukaan johtajuus on asioiden ja ihmisten johtamista. Piilin (2006, 13) mukaan johtajuus taas tarkoittaa toisiin ihmisiin vaikuttamisesta. Vaikka konsepti on pysynyt samana niin kauan kun ihmiskunta on ollut, niin asioiden painotus ja näkökulmat ovat muuttuneet ajan myötä. Ei voida johtaa ihmisiä samalla tavalla kuin muinaisen Kreikan aikoihin. Silti kirjallisuudessa näkyy johtamisen perusteita ja käsitteitä, kuten Aleksanteri Suuren elämäkerrassa, jotka ovat edelleen merkityksellisiä tämän päivän johtajuudessa. (Lämsä ym. 2004, 206–207; Northouse 2022, 2; Freeman 2011.)

Ihmisinä opimme parhaiten muiden menneisyydestä ja heidän virheistänsä, niin tarkastellaan myös yhtä historian kuuluisinta sotakenraalia, kuningasta ja johtajaa; Aleksanteri Suurta. Hän on yksi ensimmäisistä historiallisista henkilöistä, joista meillä on tietoa johtajuuden näkökulmasta. Hänen elämäkerrassaan kerrotaan, miten hän menestyi ja tarkemmin, miten hänestä tuli kuuluisa. Hänestä tuli menestyksekkäs johtaja, koska hän kehitti johtajuustaitonsa erinomaiselle tasolle. Selvästi hän oli todella kunnianhimoinen ja peloton ihminen, mutta mikä teki hänestä erilaisen, oli ihmislunteen ymmärrys. Hän ymmärsi, ettei hän pystynyt sotimaan yksin ja painotti armeijan tärkeyttä hänen matkallaan. On kirjoituksia, missä kerrotaan, että hän muisti jokaisen sotilaan nimen, kasvot tai jollain muulla tavalla heidän taustansa ja saavutuksensa. Todistetusti hän oli taisteluissa ja sodissa aina armeijan edessä ja teki aina ensimmäisenä kosketuskontaktia viholliseen. (Freeman 2011.)

On todella monta tarinaa, joissa hänen armeijansa ja miehistönsä olivat epätyytyväisiä, mikä on inhimillistä, jos olet ollut poissa monta vuotta kotoa. Aleksanteri osasi kääntää tilanteen jokaisen hyödyksi, eniten itselleen. Seuraava tarina kertoo hänen tavastaan johtaa miehistöä ja miten voidaan oppia häneltä: Kun Aleksanteri Suuri marssi läpi Gedrosianin aavikon (nykyisen Pakistanin alueen kohdalla), hän ja hänen miehistönsä eivät olleet koskaan kokeneet samankaltaista haasteita. Porotava aurinko päivällä ja jäätävä kylmyys yöllä teki n.300 km matkasta haastavaa ja kun ottaa huomion tämänkaltaisen tilanteen epäkokemattomuuden, heidän vesivarastonsa loppuivat todella nopeasti. Aleksanteri Suuri ja hänen armeijansa joutuivat marssimaan ilman vettä monen päivän ajan. Noiden päivien aikana, sotilaat olivat löytäneet pienen lätäkön, jossa oli ainoastaan vettä tarpeeksi yhden sotilaan kypärän verran. Luonnollisesti he eivät uskaltaneet juoda sitä ja he veivät sen heidän kuninkaalleen, Aleksanterille. Hänen eteensä tuotiin kypärä täynnä vettä ja hän otti kypärän ja katsoi

sitä vähän aikaan. Sitten katsoi omia sotilaita ja kaatoi kaiken veden maahan. Eräs sotureista oli kirjoittanut ”Se oli kuin jokainen olisi saanut ison lasillisen raikasta vettä” (Freeman 2011, 292–294.)

Aleksanteri näytti hänen miehistölleen, että oli tilanne mikä tahansa, hän johtajana tulee kokemaan samat asiat kuin hänen miehistönsä. Vaikka hänestä ei tykätty, häneen luotettiin ja häntä kunnioitettiin tämänkaltaisten tekojen takia - hän oli ansainnut asemansa kuninkaana. Hän ymmärsi siihen aikaan johtajille kaikkein olennaisimman asian: johtajana ei tule pyytämään alaistaan tekemään mitään, jos hän ei ole itse valmis tekemään sitä. Hän vei tämän filosofian täydellisyyteen saakka, koska hänelle opetettiin todella nuorena mitä tarkoittaa olla johtaja ja hänestä muovattiin johtajaa koko elämänsä ajan. (Freeman 2011.)

Historiasta voidaan oppia paljon ja hyödyntämällä sitä voidaan auttaa ihmisiä löytämään uusia keinoja ja teorioita tulevaisuuteen. Esimerkissä missä Aleksanteri, jossa hän kaatoi veden maahan, saadaan tarkasteltua, miksi se toimi. Konsepti oli, että johtajana tulen kokemaan kaiken mitä alaiseni kokevat ja enemmän. Siinä oli kuitenkin enemmän kuin vain johtajan teko. Aleksanterin armeijassa oli muitakin johtajia ja kenraaleja kuin hän, mutta kun hän kaatoi veden, se oli merkityksellistä. Tätä ilmiötä kutsutaan ihmissuhdehierarkiaksi. YouTube-videossa menestyksekkäs yrittäjä ja psykologian lukija, Jason Capital, kertoo mikä ihmissuhdehierarkia on ja miten se vaikuttaa ihmisiin. (Capital 2022.)



KUVA 1. Miten ihmissuhdehierarkia toimii (Capital 2022).

Oheinen pyramidikuva (kuva 1.) havainnollistaa, miten ihmissuhdehierarkia toimii. Tärkeimpänä asiana pidetään sitä, kuka on henkilö, joka on tehnyt tai sanonut jotain. Toiseksi tulee se, että miten hän sen teki ja kolmanneksi ja vähiten merkityksellisenä on mitä on tehnyt tai sanonut. Jason Capital (2022) kertoo esimerkin, jossa henkilöt ovat puistossa ja koditon ihminen lähestyy heitä ja kysyy, miten heillä menee. Hänen oletuksensa on, että monet eivät varmaankaan haluaisi vastata. Toisessa esimerkissä, missä samat henkilöt ovat samassa puistossa ja heitä lähestyy maailman kuuluisin jalkapallopelaaja Cristiano Ronaldo ja hän kysyy heiltä, että miten heillä menee. Hänen oletuksensa on, että moni olisi shokissa ja innoissaan. (Capital 2022.)

Ihmisuuhdehierarkian ymmärtäminen on oleellista johtajatyössä, koska silloin on paremmat valmiudet valita sopiva henkilöstö edistämään työyhteisöä. Marianne Schmid Mastin mukaan, se vaikuttaa suoraan johtaja - henkilöstö dynamiikkaan, sillä ymmärtämällä missä johtaja sijaitsee ihmisuuhdehierarkiassa, hän pystyy toimimaan paremmin johtajana ja vaikuttamaan alaisten käyttäytymiseen. (Mast Schmid 2005.)

Tätä ei saa sekoittaa valtahierarkiaan. Valtahierarkia perustuu aseman tai roolin tuomaan valtaan. Yrityksissä ja organisaatioissa terminä käytetään sanaa hierarkia ja se perustuen siihen, että yrityksessä johtoportain tekee päätöksiä. Johdon päätösten perusteella alaiset tekevät tarvittavat toimenpiteet. Hierarkia on eniten muuttunut konseptina yritysmaailmassa, missä hierarkiarakenteet ovat vähentyneet huomattavasti. Organisaatioiden selkeät rajat ovat hämärtyneet entisestään. Tähän vaikuttaa toimivuus ja standardien muuttuminen. (Lämsä ym. 2004, 29.)

Lämsä ja ym. (2004, 210–216) kertovat vallan merkityksestä johtajuudessa, missä itse valtaa tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: omaisuuteen ja kurinpitoon perustuen. Omaisuuteen perustuva valta on kohdistettu jonkun ihmisen omaisuuteen kuten palkio-, asiantuntija- ja henkilökohtaiseen valtaan. Tämän myötä kehittyi myös yrityksen sisäinen valtarakenne, missä ainoastaan johtajat pääsevät käsiksi organisaation tiettyihin resursseihin. Kurinpitoon perustuva valta perustuu ajatukseen, että mitä enemmän henkilöllä on tietoa, sitä enemmän hänellä on valtaa. Kurinpitovallassa tieto ja valta yhdistyvät, jolloin siinä käytetään erilaisia vallan käytäntöjä kuten puhuvat ja diskurssit, joiden avulla voidaan muovata todellisuutta. Kyse on kuitenkin kontrollista ja yleisimmät tavat kontrolliin ovat fyysiset tilajärjestelyt, standardit, ihmiset osana kokonaisuutta ja urakehitysjärjestelmät.

Northouse (2022, 11) määrittelee vallan vaikuttamistapana. Johtajuus ja valta on suorassa yhteydessä toisiinsa, koska johtajuus on vaikuttamista. Ihmiset ovat vallassa silloin kun heillä on kyky vaikuttaa toisten uskomuksiin, heidän ajatuksiinsa ja toimintaansa. Vaikka todellisuudessa valtaa on käytetty aina johtajuudessa, sen muoto on muuttunut ajan myötä. Aiemmin valta oli itse päälliköllä, pomolla tai johtajalla. Viimeisen parin vuoden aikana, valta on alkanut siirtyä johtajasta itse johdettavaan teknologian kehityksen ja suuren tiedon kasvun myötä. Northouse on määritellyt vallalle kuusi pohjaa, joista kaksi ovat henkilökohtaisia (referenttisyys ja asiantuntijuus) ja neljä asemaan perustuvia (oikeutettu, palkitseva, pakottava ja tiedollinen).

Johtajana käytetään valtaa ja sen tuomia vaikuttamismahdollisuuksia. Kuitenkin jokainen ihminen on erilainen ja jokainen johtaja on erilainen. Erilaisuus johtajuudessa tuo esille erilaisia vaikuttamistapoja. Johtajan vaikuttamistapoihin on tehty tutkimuksia siitä, että mitkä ovat osatekijöitä johtamisen vaikuttamisprosessissa. Ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä käytettiin piirreteoriaa. (Lämsä ym. 2004, 217–222; Sydänmaanlakka 2004, 30-31.)

Piirreteoria on teoria, jonka mukaan luonteenpiirteet ovat synnynnäisiä ja ne eivät ole opittavissa. Tämän avulla haluttiin selvittää, mitkä luonteenpiirteet tekevät henkilöstä johtajan. Kuitenkin teoria on kumottu, sillä huomattiin, että suhde johtajan ja alaisen välillä on merkityksellisempi. Lisäksi ihminen voi oppia ja omaksua uusia piirteitä kuten älykkyys ja sosiaalisuus. Sydänmaanlakan (2004, 30–31) mukaan kuitenkin luonteenpiirteillä on silti suuri merkitys johtajuudessa. Johtajien

yleisimmät piirteet ovat älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, nuhteettomuus ja luottavaisuus. Lisäksi hän toteaa, että ”Johtajuus ei ole vain tekemistä vaan myös olemista”. (Juuti 2006, 162–165.)

Piirreteoriaan kytketään suoranaisesti ominaisuusteoria. Ominaisuusteorialla johtajuudessa pyritään ymmärtämään, mitkä ominaisuudet ihmisessä takaavat menestyksensä johtajuuden. Kuitenkin ominaisuusteoria keskittyy enemmän yksilöllisiin ominaisuuksiin, jonka vuoksi se ei ole teoreettisesti vakaalla pohjalla. Viimeisten tutkimusten mukaan ominaisuuden tehokkuus riippuu itse johtajan tehokkuudesta. Näissä tutkimuksissa nostettiin esille toistuvasti vastaavat ominaisuudet kuten älykkyys, itsevarmuus, päättäväisyys, inhimillisyys ja sosiaalisuus. (Northouse 2022, 27–34.)

Luonteenpiirteet ja ominaisuudet muodostavat yhdessä persoonallisuuden. Persoonallisuus on psykologiaan perustuva käsite, missä psykologiset ominaisuudet kuten temperamenttisuus ovat suhteellisen pysyviä. Se erottaa meidät ihmisinä ja auttaa ennustamaan toisen käyttäytymistä tiettyyn pisteeseen saakka. Persoonallisuuden muodostumiseen vaikuttaa ympäristö, kulttuuri, perimä ja tilanteet menneisyydessä tai nykyisyydessä. Kuuluista psykologian tutkija Freud, erotteli persoonallisuuden kolmeen osaan; ID, ego ja superego. Sekä johtajalla, että alaisella pitää olla kyky hallita egon ja superegon ristiriidat työyhteisössä, jotta itse työn kulku olisi mahdollisimman tuottavaa, helppoa ja sujuvaa (Lämsä ym. 2004, 44 & 51–52.)

Koska persoonallisuus on suuri osa johtajuutta niin on kehitetty kuuluista viiden ison persoonallisuus – teoria. Tässä teoriassa on yksinkertaisesti tehty yhteenveto tutkimuksista, joissa tarkasteltiin ominaisuuksia ja persoonallisuuspiirteitä, jotka ovat kytköksissä tehokkaaseen johtajuuteen. Viiden ison persoonallisuus - teorian kautta on tunnistettu piirteitä, jotka ovat edistävät hyvää johtamista kuten neuroottisuus (hallittuna), avoimuus, ekstroverttiys, myöntyneisyys ja tietoisuus. (Northouse 2022, 35–37.)

Northousen (2022, 35–37) mukaan persoonasta huolimatta johtajan pitää ymmärtää ihmisiä. Parhaiten ymmärtää ihmisiä, jos hänellä on hyvät tunnetaidot. Tunneäly konseptina tarkoittaa kykyä ja taitoa lukea sekä ymmärtää tunteita. Kun johtaja on tunneälykäs, hän ymmärtää tunteiden tarkoituksen, mitä ne merkitsevät ja miten niitä voidaan käyttää hyödyksi johtajuudessa. Northouse mainitsee kaksi tapaa tarkastella tunneälyä. Ensimmäisenä tapana hän mainitsee spektrimuotoisuuden, jossa tarkastellaan näitä konsepteja: aiheuttaminen, vastaanottaminen, ymmärtäminen ja hallitseminen. Toinen tarkastelutapa on tunneälyn tutkijan ja psykologin Daniel Golemanin kehittämä konsepti, jossa katsotaan ihmisen kompetensseja henkilökohtaisella tasolla ja sosiaalisella tasolla.

Artikkelissa (Reichard & Riggio 2022, 23) käydään läpi tunneälyä konkreettisella tasolla. Siinä tutkittiin johtajien tunneälyä ja sosiaalista älyä sekä miten se heijastuu työyhteisössä. Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmea osa-aluetta: ilmaisemista, herkkyyttä ja hallintaa. Kuitenkin eniten tarkasteltiin kriisitilanteita, joissa tunnekontrolli on tärkeä taito. Vaarana pidettiin sitä, että monen samankaltaisen tilanteen jälkeen johtaja altistuu uupumiselle. Sen seurauksena johtaja alkaa hallita tunteitaan liian paljon ilman palautumista ja tämä heijastuu puhekielessä ”tunteellisesti kylmänä”. Tämä voi aiheuttaa epäselvyyksiä työyhteisössä, missä voidaan ajatella, että johtaja on epäystävällinen ja välinpitämätön. Lisäksi artikkelissa kerrotaan tutkimustulosten perusteella, että työpaikalla on vaikeampaa

ilmaista omia tunteita kuin kotona. Johtajalla pitää olla riittävän vahva ihmistuntemus ja tunneäly, että voi rohkaista myös heitä antamaan palautetta, jotka eivät aktiivisesti sitä anna. (Piili 2006, 74.)

2.1. Johtajatyylit

Johtajuuden tutkimuksessa on otettu huomioon tunneäly, persoonallisuus ja piirreteoria. Kuitenkin nämä eivät auta selittämään, mikä tekee johtajaksi ja kehittyi uusi tutkimustapa johtajuudesta, johtajatyylit, joka tarkoittaa itse sanatarkasti sitä, millaista tyyliä käytetään johtajuudessa. Tähän mennessä on tunnistettu klassisia lähestymistapoja, kuten tehtävä- sekä ihmiskeskeinen, autoritääriäinen, demokraattinen ja antaa mennä -tyyli, X ja Y-teoria sekä LMX-teoria. Edellä mainitut eivät ole varsinaisia teorioita, mutta ne auttoivat käsittämään johtajuuden merkityksen. (Sydänmaanlakka 2004, 27–29.)

Yksi yleisimmistä ja tunnetuista johtajatyylitarkastelutavoista on tehtävä- ja ihmiskeskeinen johtajuus. Tehtäväkeskeinen johtaja keskittyy enemmän suoritukseen, tehtävään sekä missioon. Ihmiskeskeinen johtaja keskittyy enemmän henkilöstöön, vuorovaikutukseen ja mielipiteisiin. Isotalus ja Rajala tuovat esille seuraavassa taulukossa (kuva 2.), miten nämä tavat eroavat toistaan. Siinä tuodaan myös keskinäisiä eroja samassa asiayhteydessä.

TEHTÄVÄKESKEINEN	IHMISKESKEINEN
Jakaa informaatiota	Pyytää mielipiteitä
Jättää huomiotta toisten näkemykset, ideat ja tunteet	Havaitsee toisten näkemykset, ideat ja tunteet
Viestii kaavamaisesti	Viestii joustavasti
Keskeyttää muita	Kuuntelee muita
Esittää vaatimuksia	Esittää pyyntöjä
Keskittyy tehtäviin liittyviin faktoihin, aineistoihin ja informaatioon	Keskittyy henkilöiden tunteisiin ja asenteisiin
Tehostaa tuottavuutta hankkimalla teknistä osaamista	Tehostaa tuottavuutta panostamalla henkilöiden osaamiseen
Viestii useimmiten kirjoittamalla	Viestii useimmiten suullisesti
Harjoittaa "suljettujen ovien" käytäntöä	Harjoittaa "avoimien ovien" käytäntöä

KUVA 2. Tehtäväkeskeinen ja ihmiskeskeinen johtajuus. (Isotalus & Rajala 2017,38)

Kuvasta (kuva2.) huomataan, että eroavaisuuksia on melkein jokaisessa kohdassa. On haastavaa sanoa, kumpi näistä kahdesta johtajuustyylistä on parempi, sillä kummatkin tyylit ovat olleet menestyksekkäitä. Sydänmaanlakka (2004, 22–23) tiivistää näiden kahden johtajatyylitarkastelutavojen ytimen: "Asiakkeiset johtajat tekevät asiat oikein ja ihmiskeskeiset johtajat tekevät oikeita asioita."

Toisia yleisiä johtajatyylitarkastelutapoja ovat autoritääriäinen-, demokraattinen- ja antaa mennä-tyyli. Näissä tarkastelutavoissa keskitytään johtajan valtaan ja sen käyttöön eri tavoin.

Autoritäärinen johtajatyylillä muistuttaa enemmänkin armeijan tapaa toimia, missä hierarkia on tiukka ja kaavamaisuus on tärkeää. Kyseistä johtajatyylillä ei todennäköisesti enää käytetä palvelualueilla, sillä se voi olla liian jäykkä, jopa epäjoustava. Demokraattinen johtajatyylillä keskittyy enemmän yhteistyöhön johtajan ja alaisen välillä. Hierarkia on läsnä, kuitenkin sen vaikutus on erittäin vähäinen verrattuna autoritääriseen johtajatyylillä. Kysytään mielipiteitä ja tehdään päätöksiä enemmistön kannatuksella, mutta lopulliseen päätöksen määrittelee nimetty johtaja. Tämä on yleinen ja käytetty johtajatyylillä palvelualueilla. Antaa mennä -tyylillä on vastakkainen autoritääriseen johtajatyylillä verrattuna. Johtajaa ei voida erottaa joukosta ja hänen vaikutuksensa työhön sekä henkilöstöön on vähäistä. Tämä johtajatyylillä yhdistetään rentoon ja välinpitämättömään henkilöön, jonka vuoksi on epätodennäköistä, että sitä ilmenisi palvelualueilla. (Sydänmaanlakka 2004, 22-23.)

X-Y teoria on yksi tunnetuimmista lähestymistavoista johtajuuden määrittelemiseen ja käsittelemiseen liittyen. Tämä teoria jakaa ihmiset kahteen kategoriaan: X kuvastaa henkilöitä, jotka ovat halukkaita tulla johdetuksi. He eivät halua kantaa vastuuta ja haluavat tuntea turvallisuutta. Tämän ryhmän päätarkoituksena on tulla ohjatuksi. Y kuvastaa henkilöitä, jotka ovat ahkeria, luotettavia ja voivat olla todella hyviä työssään. Johtajan täytyy löytää sopiva tyylillä tai tapa saada molempien ryhmien (X ja Y) potentiaali esille. Tähän liitetään myös kypsytön ja kypsä teoria, missä tarkastellaan ihmisen byrokraattista vaikutusta ihmissuhteissa. Tässä teoriassa kypsytön henkilö tarvitsee enemmän tukea ja ohjausta, kun taas kypsä on edellä mainitun vastakohta eli pystyy toimimaan enemmän yksin ja on oma-aloitteisempi. (Sydänmaanlakka 2004, 27–29.)

Näiden klassisten johtajuuden tarkastelutapojen jälkeen kehitettiin uusi tapa katsoa johtajuutta: tilannejohtajuus, joka perustuu siihen, että tarkastellaan johtajuutta tilanteen mukaan. Northousen (2022, 132–138) mukaan tilannejohtajuudessa korostuu se, että jokaisessa tilanteessa tarvitaan erilaista johtajuutta, joka on tilanteeseen nähden mahdollisesti paras johtajatyylillä. Tilannejohtajuuteen liittyy erilaisia vaikuttavia tekijöitä, jotka muovaavat tilannetta, joista yleisimmät ja tärkeimmät ovat:

- johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet
- johdettavien henkilökohtaiset ominaisuudet
- johdettavien työn luonne
- organisaatiokulttuurin erityispiirteet
- organisaation rakenne

Tilannejohtajuudesta on kehitetty erilaisia teorioita, joista tunnetuimpia ovat 3D-malli ja neljän johtamistyylin malli. 3D-malli käsittelee tilannejohtajuutta kolmen osa-alueen näkökulmasta, jotka ovat tilanneherkkyys, tilanteen johtamistaso ja tyylijousto. Sydänmaanlakka (2004, 35–37) esittelee tilannejohtamisen perusteet, joiden mukaan on olemassa ohjaava-, valmentava-, tukeva- ja delegoiva johtajuus. Alaisen osaamisen taso vaikuttaa myös siihen, millä tyyllillä johdetaan tietyssä tilanteessa.



KUVA 3. Johtamistyylien perusteet. (Sydänmaanlakka 2004, 35–37)

Tilannejohtajuuden periaate määrittellen siten, että käytetään eri tilanteissa erilaista johtajatyylä. Pauli Juuti (2006, 176) huomauttaa, että tilannejohtajuuden ongelmakohta on, että alainen voi helposti kääntyä johtajaa vastaan. Vaihteleva johtajatyylä voi antaa vaikutelman siitä, että johtaja ei ole luotettava.

Tarkastelunäkökulma on muuttunut tilannejohtajuudesta suunta-tavoiteteoriaan. Kyseinen teoria kertoo, minkälaisen roolin johtajan tulisi konkreettisesti ottaa. Johtajan rooli on saavuttaa tavoite näyttämällä suunta tiimille. Tämä sisältää ratkaisut esteisiin, jotka saattavat tulla tiimin ja tavoitteen välille sekä keinot tukea tiimiä prosessin aikana. Koska tiimi on tärkeä osa teoriaa, tarkastellaan myös alaisten ominaisuuksia. Lisäksi teoria pohjautuu organisaatiotasolle, joten tarkastelun kohteena on myös organisaatorakenne. (Northousen 2022, 132–138.)

Yksi tunnetuimmista johtajuusteorioista on johtaja-johdettava-teoria. Tämän teorian alkuperänimitys tulee englannin kielestä lyhenteellä leader-member exchange-teoria tai lyhenteenä LMX-teoria. Tämän teorian periaatteena on tarkastella johtajan ja johdettavan vuorovaikutusta johdettavan näkökulmasta. Teoriassa keskityttiin asioihin, jotka vaikuttavat johtajien ja johdettavien kanssakäymissuhteisiin kuten ulkopiiri ja sisäpiiri, tunteet, johtajan roolin ottaminen ja tekeminen, vuorovaikutus, motivaatio ja intressit. Tutkimusten mukaan LMX-teoriaa hyödyntäessä työtyytyväisyys ja työmotivaatio koheni. (Isotalus ja Rajala 2017, 46; Northousen 2022, 158–165.)

LMX-teoria avaa johtajuuden näkökulmasta uusia polkuja johtajuuden tarkastelulle ja selvennykselle. Koska LMX-teoria keskittyy johdettavan ja johtajan väliseen kanssakäymiseen, siitä muodostuu transformatiivinen johtajuus tai muutosjohtajuus. Tämä prosessi keskittyy muuttamaan ja tarkastelemaan henkilöstöä ei vain alaisina vaan myös ihmisinä. Tarkoituksena on edistää johdettavan ja johtajan moraalaa ja motivaatiota. Artikkelissa (Gigliotti & Ruben 2015) muutosjohtajuus nähdään

nykyajan johtajuutena, kun taas edellä mainitut teoriat ovat klassisia johtajuuden tarkastelutapoja. Nykyajan johtajuuteen kuuluu myös autenttinen johtajuus ja palvelullinen johtajuus. (Lämsä ym. 2004, 237–242; Northousen 2022, 185–190)

Sydänmaanlakka (2004, 42–43) toteaa muutosjohtamisessa, että johtajan on tärkeää ymmärtää alaisten tarpeet ja motiivit, jotta johtaja pystyy muovaamaan toimintaansa alaisten tarpeiden ja motiivien mukaisesti. Juuti (2006, 190–194) puolestaan määrittelee muutosjohtamisen syvällisemmäksi johtajuuden tarkastelumuodoksi, missä johtajuus on moraalinen prosessi. Sen kautta johtaja kiintyy ja sitoutuu johdettavien motiiveihin, arvoihin ja päämääriin.

Karisma on yksi muutosjohtajuuden elementeistä: se on harvinainen ominaisuus, joka on ylellinen ja erikoinen. Karismissa on neljä olennaista muotoa: isä, sankari, vapahtaja ja kuningas. Nämä arki-tyypit antavat vapauden vaikuttaa laajasti, joka on muutosjohtamisen ydintarkoitus. Tätä myös nimetään karismaattiseksi johtajuudeksi, jossa johtajaa pidetään sankarina, joka pystyy vaikuttamaan laajamittaisesti asioihin ja muuttamaan niitä. (Northousen 2022, 199–200; Lämsä ym. 2004, 243–247)

Northouse (2022, 221–228) kertoo, että autenttinen johtajuuden tarkoitus on vastata kysymykseen; onko johtaja aito? Tämä tarkastelu perustuu sisäisiin tekijöihin, kuten johtajan itsetuntemukseen, itseohjautuvuuteen ja itsetuntoon. Autenttisuus muodostuu monesta asiasta, mutta paras mittari autenttisella johtajalla on hänen suhteensa alaisiin ja minkälainen suhtautuminen alaisilla on johtajaa kohtaan. Teoria korostaa johtajan kehitystä.

Palvelevan johtajuuden tarkastelunäkökulmana on se, että johtaja palvelee ryhmää, ryhmä palvelee toimintaa ja toiminta palvelee johtajaa. Palvelullinen johtaja asettaa alaiset etusijalle ja pyrkii kehittämään heitä heidän omilla aloillaan. Tämänäkökulmalle johtajalle on ominaista korkea moraalinen ja kyky rakentaa suhteita. Yleisimmät ominaisuudet ovat kuunteleminen, empatia ja yhteisön rakentaminen. Palvelullisessa johtajuudessa on kolme vaikuttavaa komponenttia: edellytykset johtamiseen, johtajan käyttäytyminen ja tulokset. (Northousen 2022, 253–266.)

Uusimmat tarkastelutavat johtajuudessa ovat sopeuttava ja osallistava johtajuus. Sopeuttavan johtajuuden tarkoituksena on rohkaista ihmisiä sopeutumaan tilanteisiin ja keskittymään johtajan käyttökseen, joka on suhteessa johdettavien työhön tilanteen mukaan. (Northousen 2022, 285–299) Osallistava johtajuus puolestaan keskittyy johtajamaan ihmisten monimuotoisuutta ja on merkittävässä roolissa nykypäivän organisaatioissa. Tuomalla ihmisten monimuotoisuutta esille, tuodaan myös erilaisia vahvuuksia ilmi organisaatioon. Johtaja tulee ymmärtää tätä monimuotoisuutta ja rakentaa yhteisö, jossa yhteisöllisyyden tunne on läsnä. (Northousen 2022, 322–329.)

Northouse (2022, 352) käsittelee myös johdettavien roolia johtajuudessa, huonoa johtajuutta ja johtajuuden eettisyyttä. On selvää, että johtaminen ei ole yksinomaan vain johtajan vastuulla vaan siihen osallistuu myös johdettava. Johdettavien ymmärtämiseen on kehitetty erilaisia teorioita kuten Zaleskin ja Kellermanin teoria. Zaleskin teoria määräytyy dominoiva-alistuva ja aktiivinen-passiivi akselilla, mistä muodostuu neljä erilaista alaista johdettavaksi. Nämä neljä johdettavaa ovat: passiivinen-, sopeutuva-, syrjäytynyt- ja tehokas johdettava. Kellermanin teoria perustuu johdettavan sitoutumiseen eli miten sitoutunut hän on johtajan tavoitteisiin.

Huono johtajuus on osa yhteiskuntaa ja uskotaan, että johtajuudessa on myös pimeä puoli. Monesti siihen liittyy vallankäyttöä ja johtaja voi osoittautua narsistiksi, psykopaatiksi tai ajattelutavaltaan vanhanaikaiseksi. Tällaiset ominaisuudet voivat johtaa alaisten kiusaamiseen, toisen ansion varastaminen tehdystä työstä, kyvyttömyyteen vastaanottaa palautetta ja moneen muuhun tekijään. Yhteiskunnassa halutaan ymmärtää, miksi tällaista johtajuutta sallitaan tai jopa edistetään. Siihen vaikuttaa moni asia, mutta yleisimmät syyt ovat alaisten passiivisuus ja psykologiset tekijät kuten tarve turvallisuuteen ja hyväksynnänhakuisuus autoritääristä henkilöä kohtaan. (Northouse 2022, 352.)

Yksi nykypäivän johtajuuden trendeistä on johtajan eettisyys: se on erittäin tärkeä ja ajankohtainen aihe yhteiskunnassa. Johtajan eettisyyttä tarkastellaan tutkimalla keitä he ovat ja mitä he tekevät. Lisäksi tarkastellaan, miten moraalit vaikuttaa johtajan eettisyyteen. Tutkimusten perusteella on tunnistettu kuusi eri tasoa johtajan eettisyydessä, jotka on jaettu kolmeen osa-alueeseen: perustavanlaatuinen, tavanomainen ja perinteinen. Jokaisella osa-alueella on kaksi tärkeää ominaisuutta. Perustavanlaatuiseen eettisyyteen kuuluvat tottelevaisuus ja rankaisu ja yksilöllisyys tai vuorovaikutus. Tavanomaisuuteen kuuluvat ihmisten välinen sopimus ja mukavuus ja sosiaalisen järjestyksen ylläpito. Perinteiseen eettiseen johtajuuteen kuuluvat sosiaalinen sopimus ja ihmisoikeudet sekä universaalit periaatteet. (Northousen 2022, 422–440.)

2.2. Esihenkilötyö

Kolumnissa Salonen (2020) tuo esille nykyajan nimityksen esimies-termille. Sana ”esihenkilö” on uusi ja kuten jokaisen uuden asian kanssa, se vaatii tottumista. Tässä opinnäytetyössä on käytetty vanhempaa ja uudempaa kirjallisuutta. Uudemmassa kirjallisuudessa ja tutkimuksissa sana ”esimies” on korvattu sanalla ”esihenkilö”. Vanhemmassa kirjallisuudessa esimies-termiä vielä käytetään. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan nykytilannetta ja käytetään nykypäivän termejä. Selvennyksenä, kun viitataan vanhempaan kirjallisuuteen tai tutkimukseen, käytetään sanaa ”esihenkilö”, joka sopii paremmin nykypäivään.

Esihenkilö on edustanut työntekijöitä ja esihenkilön virka on ollut samankaltainen sekä menneisyydessä, että nykyisyydessä (Moilanen 2021). Globalisaatio on muuttanut edustustapaa viimeisten vuosien aikana. Esihenkilötyön veloitteet on kuitenkin säädetty laissa, jotka erottavat esihenkilötyön projektiluonteisista johtajista, kuten projektipäälliköistä. Tämä ottaa huomioon, että esihenkilötyön vastualueet tai tehtävät eivät sisällä projektiluonteista toimintaa, joten selkeyttääkseen rooleja projektityöskentelyn osalta on laadittu nimike ”vetäjä”, jota käytetään projektityössä.

Esihenkilö on henkilö, joka ottaa vastuuta työntekijöistä. Hän johtaa heitä ja varmistaa sen, että alaiset ovat tyytyväisiä työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Esihenkilö tukee alaisia työssään ja henkilökohtaisissa asioissa, kuten sairauspoissaoloissa tai läheisen menehtyessä. Hän myös varmistaa, että työpaikalla olevat laitteet ovat käyttökelpoisia ja antaa tarvittavan opastuksen henkilöstölle. Esihenkilö jakaa tietoa organisaation sisällä olevista asioista, tekee yhteistyötä erilaisten tahojen ja toimijoiden kanssa ja vastaa rekrytointiprosessista. Yksinkertaisesti sanottuna esihenkilö vastaa työntekijöiden työkykyisyydestä ja hyvinvoinnista. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

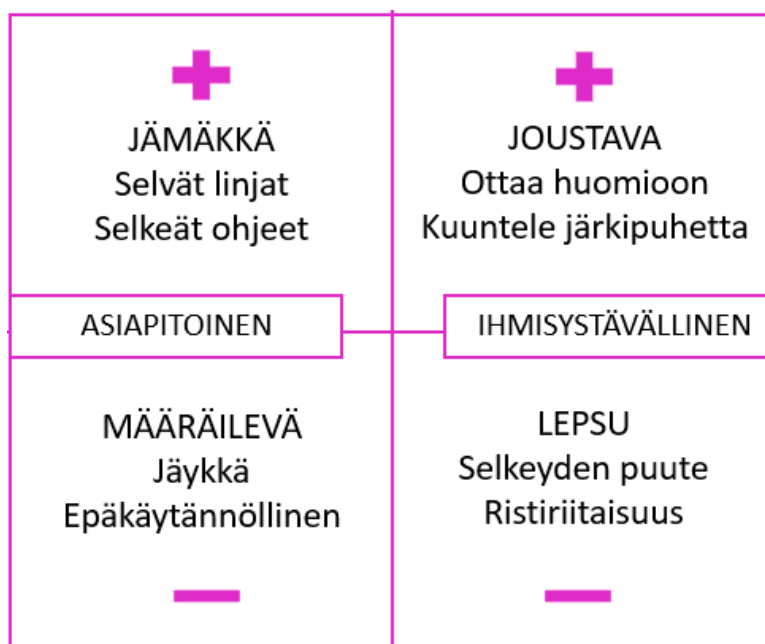
Helpottaakseen tarkastelua, esihenkilötyö jaettiin kolmeen näkökulmaan, jossa tarkastelukohteena on asiat, ihmiset ja muutos. Jokaisessa näkökulmassa painotus siirtyy kohteeseen eli esihenkilöön,

joka johtaa enemmän ihmisiä kuin asioita. Kaikissa näkökulmissa esihenkilöltä odotetaan johtamisessa tarvittavia taitoja, kuten määrätietoisuus, ammattitaito, toimialan tuntemus ja hyvät sosiaaliset taidot. (Piili 2006, 14–15.)

Piili (2006, 24) kertoo haasteista, joita esihenkilö tulee kohtaamaan uransa alkuvaiheilla ja miten ne voidaan ratkaista. Hyvän suhteen luominen alaisiin ja tilanteen hallinta ovat vasta-aloittavan esihenkilön ensimmäiset haasteet, jossa luottamuksen muodostaminen on tärkeää. Piili antaa näihin ratkaisuperiaatteita kuten ihmisten aito kohtaaminen. Kun kohdataan ihmisiä ja halutaan vaikuttaa heihin, johtajalla pitää olla hyvä itsetuntemus: aito kohtaaminen on mahdotonta ilman itsetuntemusta. Lisäksi esihenkilön ammattipätevyys, toimintatavat ja vuorovaikutus auttaa alaisia antamaan esihenkilölle tukea ja arvostusta.

Nykyajan organisaatiossa esihenkilön rooli ei enää perustu pelkästään käskyjen antamiseen vaan enemmän itseohjautuvuuteen. Tämä vaikuttaa moneen asiaan, sillä esihenkilön on ymmärrettävä työtehtävään liittyvät haasteet ja osata toimia oikein alaisten odotusten ja tunteiden mukaisesti. Yksi tärkeimmistä näkökulmista on esihenkilön kyky toimia oikein, kun alainen on voimakkaiden tunnetilojen vallassa, kuten viha tai turhautuminen. Kuitenkin voidaan sortua siihen, että esihenkilön rooli nähdään terapeuttina, erotuomarina tai tunteiden purkamiskohteena. (Piili 2006, 25–26.)

Esihenkilö joutuu usein tilanteisiin, missä erilaiset näkökulmat ja näkemykset kohtaavat. Lisäksi ihmisten asenne voi muuttaa tilanteen luonnetta kokonaan (Piili 2006, 41). Tällaisissa tilanteissa esihenkilön on osattava katsoa asiaa kokonaisuutena eikä vain yhdestä näkökulmasta. Oheisessa kuvassa (kuva 4) esitetään skenaarioita siitä, minkälainen tilanne voisi olla ja miten esihenkilö voisi kohdata kyseisen tilanteen.



KUVA 4. Esihenkilön tilannekohtainen perspektiivi. (Mukaillen, Piili 2006, 41)

Monien ja erilaisten ihmisten kohtaaminen on esihenkilötyön perusta. Jos kyseessä on iso organisaatio, esihenkilö on jatkuvasti tekemisissä ihmisten ja ihmismassojen kanssa. Tämänkaltaisessa kanssakäymisessä esihenkilöllä pitää olla erinomaiset tunnetaidot ja niiden hallinta. Artikkelissa (Reichard

& Riggio 2022, 23) kerrotaan tutkimuksesta, missä haluttiin tarkastella sosiaalista ja emotionaalista älykkyyttä. Nämä jaettiin kolmeen osa-alueeseen: ilmaiseminen, herkkyys ja kontrolli. Tutkimuksessa tuotiin merkittäviä asioita esille, kuten miten esihenkilö pitää tunteensa kurissa kriisin aikana. Vaarana pidettiin sitä, jos esihenkilö altistuu samankaltaisiin tilanteisiin liian usein, heidän tunteiden säätelytasonsa voi kärsiä, missä he ovat tottuneet siihen, etteivät näytä tunteitaan. Se vaikuttaa suoranaisesti henkilöstöön, kun johtaja vaikuttaa erittäin etäiseltä ja kylmältä. Tämä osio käytiin myös edellisessä luvussa, mutta sen tärkeys korostuu esihenkilötyössä.

Huhtala ja Fadjukoff (2020) kertovat tutkimustuloksista, joissa kyseltiin johtajien moraalista identiteetistä. Tutkimus keskittyi siihen, miten johtajat ja esihenkilöasemassa olevat ihmiset näkevät asiat ja yksi tarkastelukohteista oli se, että mitä he pitävät johtajuudessa tärkeänä. Valtaosa vastaajista mainitsi tärkeäksi tekijäksi kokemuksen johtajuudesta, olipa se sitten peräisin työelämästä tai henkilökohtaisesta elämästä.

Nykyajan esihenkilön suurin haaste on jatkuvan kehityksen myötä lisääntynyt arjen kiire. Normaali työpäivä on hektinen ja ihmiskontaktia on jatkuvasti. Isotalus ja Rajala (2017, 117) kertoo haastattelemaansa henkilöstä, joka on ollut kolmen firman toimitusjohtajana: Marja Aarnio-Isohanhi. Toimitusjohtajana Isohanhi ilmaisee asiansa kiireellisestä arjesta näin: 'Perisyntini on kiireessä lähetetty viesti'. Vaikka Isohanhi ei ole esihenkilö, saadaan kuitenkin käsitys siitä, minkälaista johtajan työnteke voi olla.

3. VUOROVAIKUTUSTAITOT

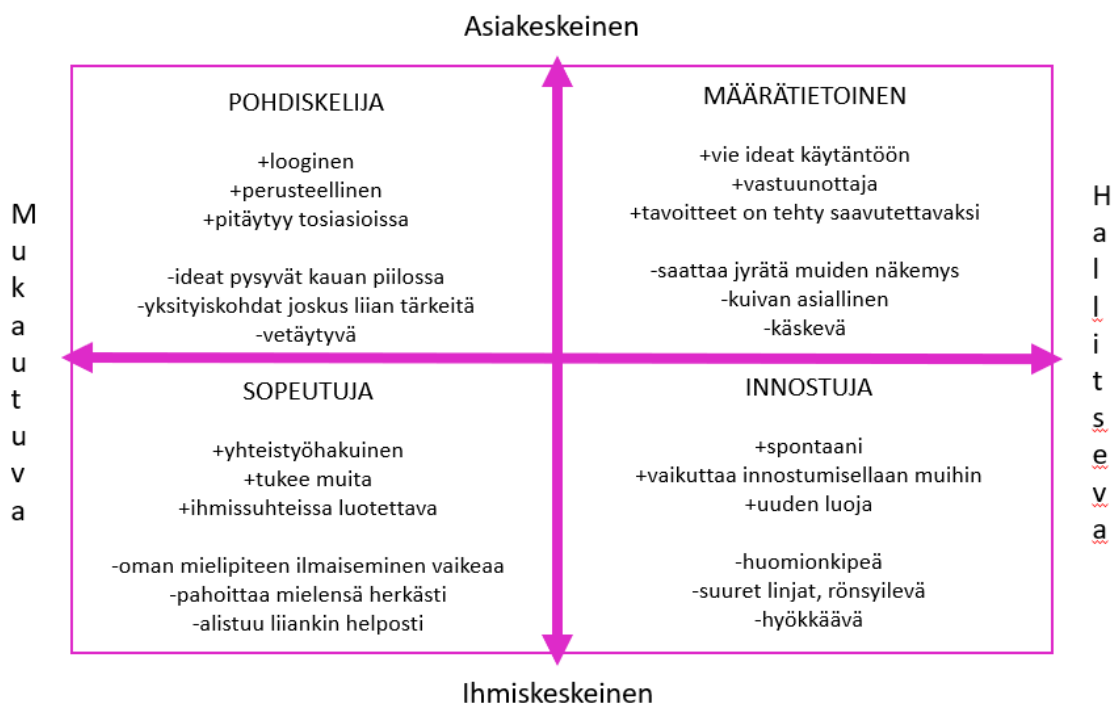
”Jos pitäisi valita yksi osaamisalue, jolla varmistaa johtamisen onnistumisen, se olisi esihenkilön vuorovaikutustaidot” (Salminen 2021). Johtaminen on ihmisten tai asioiden vaikuttamista ja organisaatiossa johtajan päämääränä on vaikuttaa positiivisesti. Koska ihmiset eivät ole ajatustenlukijoita, vaikuttaminen ei voi tapahtua muuten, kuin viestinnän kautta. Ilman sitä ei tapahdu vuorovaikutusta eikä johtamista.

Vuorovaikutus tarkoittaa sananmukaisesti sitä, että vaikutetaan vuorotellen. Siitä voidaan puhua joko kahden ihmisen, tiimin tai yleisön kanssa vuorovaikuttamisena. Molemmat osapuolet viestivät toisilleen asiansa, ilmaisevat itseään ja sitten kuuntelevat, kun toinen osapuoli ilmaisee itseään. (Piili 2006, 79.)

Isotalus ja Rajala (2017, 13–15) määrittelevät vuorovaikutuksen johtamiseksi, sillä se on yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestyksessä. Vuorovaikutustaidot ovat korreloivia tekijöitä henkilöstön työtyytyväisyyden ja suorituksen kanssa. Vuorovaikutus on viestien vaihtamista ihmisten välillä, jossa otetaan huomioon sekä sanallinen, että sanaton viestintä. Siihen sisältyy myös viestien tulkitseminen ja kuinka ihminen vastaanottaa viestin kuulemalla, näkemällä tai havainnoimalla.

Vuorovaikutus on käsite, joka on muodoton ja todella laaja (Piili 2006,93). Vuorovaikutukseen vaikuttavat elementit ovat pieniä asioita, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Laajalahti (2014, 24) huomauttaa, että vuorovaikutustaitoja pystytään tarkastelemaan helpommin, kun ne jaetaan kahteen osaan: mikro- ja makrovuorovaikutus. Mikrotasolla kiinnitetään huomiota enemmän yksityiskohtiin kuten kysymysten esittämiseen, keskustelun katkaisemiseen ja katsekontaktiin. Makrotasolla puolestaan keskitytään enemmän yleisimpiin asioihin, kuten toisen huomioimiseen, kuunteluun ja luottamuksen rakentamiseen.

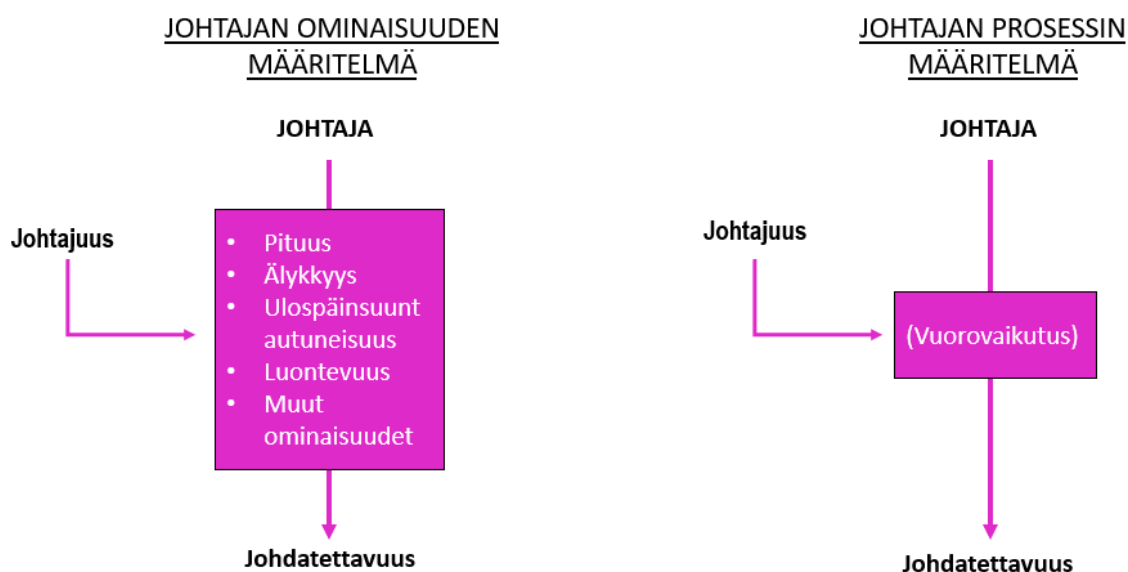
Vuorovaikutus on ollut tarkastelun kohteena jo kauan. On olemassa todisteita siitä, että sitä tarkasteltiin jo muinaisen Kreikan aikana. Kuuluisa filosofi Aristoteles (384-322eaa) halusi tarkastella ihmisten puhetaitoja. Hän aloitti vuorovaikutustaitojen tutkimisen ja se on kantanut tähän päivään saakka. Nykytutkimusten avulla on kerätty yhteiset tekijät vuorovaikutuksessa. Yhteisten tekijöiden periaatteet voidaan pelkistää siihen, miten vahvasti ihmiset haluavat vaikuttaa toisiin ja miten sisäänpäin tai ulospäin suuntautuneita he ovat. Nämä tunnetaan myös nimillä assertiivisuus ja introverttisyys/ekstroverttisyys. Oheisessa kuvassa (kuva 5) on pelkistetty esimerkki, miltä vuorovaikutus voisi näyttää. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tämänkaltainen pelkistäminen on vain ohjenuora, eikä päde kaikkiin vuorovaikutustilanteisiin. (Piili 2006, 93; Laajalahti 2014, 29.)



KUVA 5. Mahdollinen vuorovaikutus, pelkistetty versio. (Mukaillen, Piili 2006, 95)

3.1. Johtaminen ja vuorovaikutus

Johtajuus ja vuorovaikutus ovat prosesseja ja johtajuusprosessissa vuorovaikutus on keskeisessä roolissa. Sydänmaanlakka (2004, 124) korostaa, että johtajan ja henkilöstön välisen dialogin syntymisessä on kyse vuorovaikuttamisesta. Ihmiset ovat kuitenkin erilaisia, joten myös vuorovaikutustilanteet vaihtelevat. Sydänmaanlakka mainitsee vuorovaikutuksessa vaikuttavina tekijöinä tarkoituksen, ihmisten statuksen, auktoriteetin, persoonallisuuden, karisman, havainnointikyvyn, maineen ja arvovallan. Tämä on esitetty oheisessa havainnollistavassa kuvassa (kuva 6.)



KUVA 6. Johtajan ominaisuudet ja johtajan prosessi. (Mukaillen, Northouse 2022, 9)

Johtajana on tärkeää ymmärtää, että miten olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Ihmiset ovat tehneet sitä pitkään ja sen muodot ovat muuttuneet, mutta sen tarkoitus ei ole muuttunut: vuorovaikutuksen tarkoitus on vaikuttaa toiseen osapuoleen. Johtajana on myös tärkeää ymmärtää, että tietynlaiset toimintatavat ja mallit ovat olennaisia johtajan vuorovaikutuksessa. Tutkimukset ovat osoittaneet, mitkä ovat tärkeimmät periaatteet ja käytännöt, joita johtaja tulisi noudattaa siinä. Ohessa on lista johtajan vuorovaikutuksen periaatteista ja käytännöistä (Gigliotti & Ruben 2015.):

- Johtaja ei saa olla kommunikoimatta.
- Johtajan vuorovaikutus prosessi sisältää enemmän neuvottelua, eikä tarkoituksen viestimistä.
- Vuorovaikutus dynamiikka kehittää menneen, joka vaikuttaa ja mallintaa tulevaisuuden vuorovaikutusta.
- Kaikki johtajan vuorovaikutukset ovat kulttuurivälistä.
- Johtajan vuorovaikutuksella on aina sisällöllistä ja suhteellista vaikutusta.
- Johtajan vuorovaikutukset näkyvät aina sosiaalisissa päätöksentekotilanteissa.
- Johtajuus ja sen vuorovaikutustilanteet eivät ole tilanteita mitä odotetaan; vaan ne pitää tehdä itse.
- Yleensä vuorovaikutustilanteissa on aukko siitä, mitä johtaja tietää, aikoo ja miten nämä vaikuttavat muihin.
- Jos johtajat haluavat, että henkilöstö on sitoutuneita ratkaisuun, heidän pitää sitouttaa ne henkilöt nimeämään ja kehystää ongelma ja sen ratkaisu.
- Aloittaa oppimisprosessi henkilöstön kanssa, vahvistaa johtajaseuraaja-suhdetta kuin taas se, että johtaja kertoo mitä on oppinut.
- Johtajuuden harjoittelu ja kehittäminen ovat korreloituja asioita kommunikaation ja haasteiden kanssa, johtajuuden näkökulmasta.

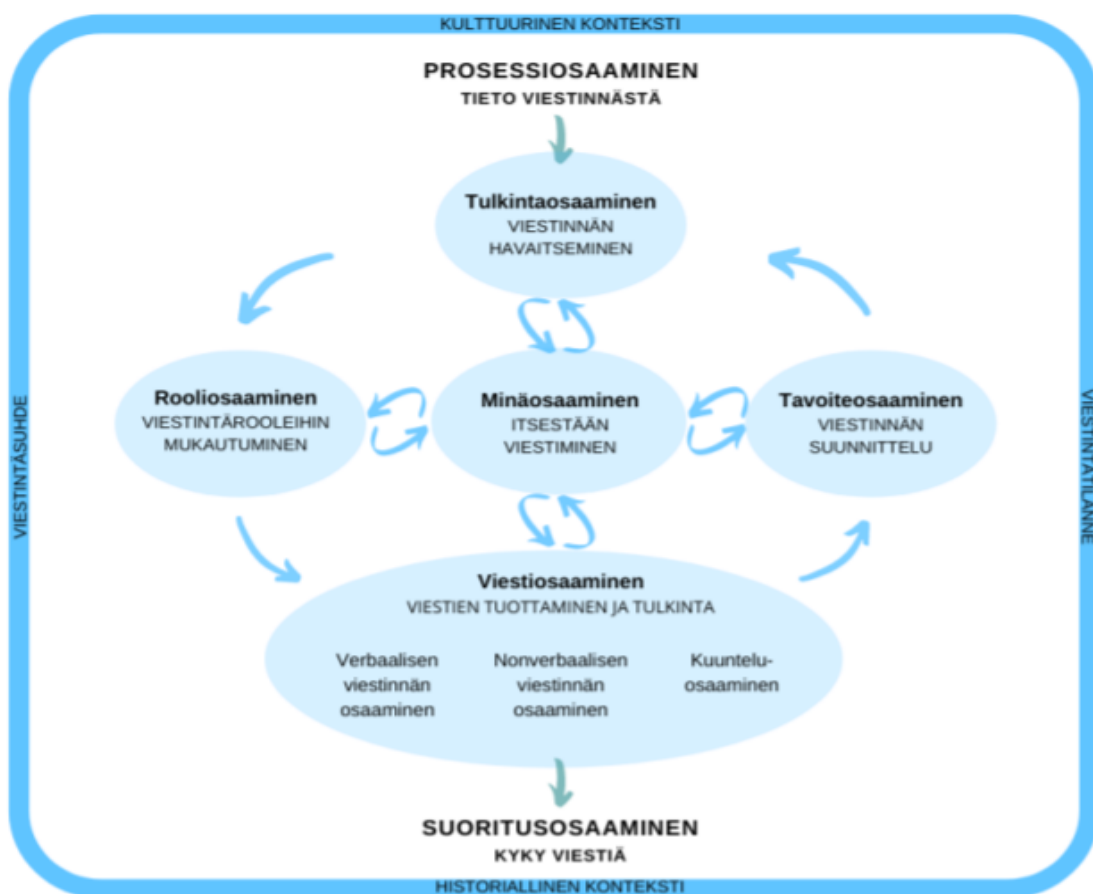
Piilin (2006, 73) mukaan vuorovaikutustaidot ja ihmistuntemus ovat tärkeitä johtaja-asemassa olevalle henkilölle, sillä tällaisessa asemassa joudutaan kohtaamaan paljon ihmisiä. Johtajalle on tärkeää ymmärtää ihmisten erilaisuudet ja osattava vaikuttaa vuorovaikutustilanteeseen kuten entisten kokemusten ja asenteiden avulla. Vuorovaikutus johtajan ja henkilöstön välillä sisältää myös paljon sisäisiä tekijöitä kuten uskomukset, tunteet ja arvot. Tämän vuoksi johtajan on kehitettävä kyky tulkita ihmisiä ja vuorovaikuttaa oikein, kun ollaan lähikontaktissa.

Onnistunut vuorovaikutus on jokaisen johtajan päämäärä, tai pitäisi olla. Vuorovaikutustilanteen onnistumiselle on monta syytä ja mihinkään ei voida osoittaa ehdotonta tekijää. Kuitenkin on piirteitä ja tuntomerkkejä, jotka osoittavat onnistuneen kasvokkain vuorovaikutuksen, kuten molempien osapuolten lähtökohtien tiedostaminen ja suhtautuminen toiseen ihmiseen ilman tuomitsevuutta. Lisäksi merkittäviä tekijöitä ovat kuunteleminen, toisen näkökulman elävöityminen ja sen huomioiminen omassa viestissä, viestin tarkastamisen perillemeno sekä ymmärrys. (Piili 2006, 74.)

3.2. Vuorovaikutusosaaminen

Hyvän vuorovaikutuksen luomiseen vaaditaan vuorovaikutusosaamista, joka on yksi tärkeimmistä taidoista johtajuudessa (Sydänmaanlakka 2008, 153). Vuorovaikutusosaaminen on kuitenkin laaja käsite, eikä sitä voida selittää yksinkertaisesti. Paras tulkinta vuorovaikutusosaamiselle on kyky viestiä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. (Laajalahti 2014, 20.)

Isotalus kertoo vuorovaikutusosaamisen koostuvan tiedosta vuorovaikutuksesta ja metakognitiivisista taidoista vuorovaikutuksessa. Lisäksi siihen liittyy rohkeus vuoro vaikuttaa ja muodostaa vuorovaikutussuhteita. Isotalouden mukaan eettisyys on myös osa vuorovaikuttamisosaamista viestinnässä. Vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat myös muut osaamiset kuten minäosaaminen ja viestiosaaminen. Oheisessa kuvassa näkyy, miten eri osaamiset vaikuttavat vuorovaikutusosaamiseen. (Isotalus ja Rajala 2017, 22–25.)



KUVA 7. Osaaminen ihmistasolla ja esihenkilötasolla. (Isotalous & Rajala 2017, 31)

3.3. Vuorovaikutuksen osa-alueet

Vuorovaikutusosaamiseen vaikuttaa erilaiset osaamiset, kuitenkin siihen voi vaikuttaa moni muu asia, kuten erilaiset tilanteet, kulttuurierot ja toisen yksilön historia. Kuitenkin yleisimmät kriteerit sekä osa-alueet vuorovaikutukseen ja sen osaamiseen on pystytty löytämään. Ohessa on lista kyseistä kriteereistä (Laajalahti 2014, 23.):

- Selkeys. Miten selkeästi viestimme?
- Tarkkuus ja täsmällisyys. Miten tarkkoja ja täsmällisiä olemme viestinnän kanssa?

- Ymmärrettävyys. Miten hyvin viestintä on ymmärrettävissä?
- Todellisuuden tunnettavuus. Miten autenttiselle viesti tuntuu?
- Taloudellisuus. Miten paljon hyödynnämme viestistä ja kuinka paljon se vie meidän aikaamme?
- Tyytyväisyys. Miten tyytyväisiä on viestintä tilanteessa olevat osapuolet?
- Kiinnostavuus. Miten kiinnostava viesti on?
- Dialogisuus. Tapahtuuko dialogia vai onko se yksipuolista viestimistä?
- Eettisyys. Miten moraalinen ja eettinen viesti ja sen toimitustapa on?
- Tehokkuus. Miten tehokkaasti viesti vietään ja miten paljon se vaikuttaa?
- Tarkoituksenmukaisuus. Onko viesti tarkoituksenmukainen vai viestin käsitteleminen ei vaikuta mitenkään vuorovaikutusprosessiin?

Vuorovaikutusosaamisen ja johtamiseen kuuluu viestintä. Viesti on kahden tai useamman osapuolen tiedonjakamista ja tiedon vastaanottamista. Se on tiedon välittämistä osapuolten välillä. Viestintä on itse prosessi, missä tieto kulkee osapuolelta osapuolelle. Viestinä voi olla mielipiteiden tai tietojen vaihtamista. (Economy-pedia 2021.)

Viestinnässä on monta vaikuttavaa tekijää, kuten persoona ja viestintätapa. Tutkijoiden mukaan koko ihmisten viestintä on suurin osin viestitty sanattomasti. Nonverbaalisen viestinnän määrä on n. 50–93 % koko viestinnästä. Sanallisen eli verbaalisen viestinnän määrä on n. 3–50 %. Sanoilla tuodaan viesti perille, mutta ihminen tekee tunneyhteyden toiseen ihmiseen sanattomalla viestinnällä. Lisäksi nonverbaalinen viestintä kulkee nopeammin kuin sanallinen. Sanattoman viestinnän osa-alueet (Piili 2006, 74–77.):

- ääni
- katsekontakti
- ilmeet, eleet, vartalon liikkeet ja asennot
- liikkuminen, tilankäyttö, reviiri ja etäisyys
- ulkonäkö, ulkomuoto ja muut rekvisiitta

Näiden tulkitseminen on haasteellista, koska jokainen ihminen on erilainen. Jokaisella ihmisellä on erilainen tapa viestiä sanattomasti ja sanallisesti. Artikkelissa (Ahopelto ym. 2019, 248–249) käytiin läpi, miten tämä on mahdollista. Syynä on se, että sanattomassa viestinnässä on kyse monesta asiasta sekä niiden asioiden lukeminen pitää tapahtua samanaikaisesti. Nonverbaalinen viestintä kuitenkin tukee sanallista viestintää muodostamalla luotettavuutta ja aitoutta vuorovaikutusosuuteen.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään kohdeyritys sekä tarkastellaan tutkimuksen toteutusta ja eettisyyden vaikutuksesta tutkimusprosessissa. Tutkimuksen tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman korkea tieteellinen laatu ottaen huomioon tutkimuksen eettisyys ja tutkimusprosessin toimivuuden.

4.1. Case: Yritys X

Yrityksen esittely pidetään nimettömänä yrityksen tahdosta. Kuitenkin tutkimuksen toteutuksen takia, tarvitaan taustoitusta yrityksen toiminnasta ja sen luonteesta. Yritys X on suomalainen palvelualan yritys, joka keskittyy päivittäistavaraketjun, hotellin ja ravintoloiden palveluihin. Yritys on suuri, jossa työskentelee vakituisesti n. 1700 työntekijää ympäri Suomea.

Kyseinen yritys on merkittävä toimija Suomen palvelualalla ja sen toiminta on osa suomalaista arkea. Yrityksessä ei ole tehty ennen tutkimusta, missä tarkastellaan esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja lähitilanteissa. Tutkimuskohde oli huolella valittu ja tutkijalla oli jo ennestään yhteyksiä kyseiseen yritykseen.

4.2. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen luonne on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tämä tutkimus perustuu tulkintaan ja ihmisten sosiaaliseen todellisuuden ymmärtämiseen. Ilmiötä, jota tarkastellaan tutkimuksessa, pyritään ymmärtämään ihmisten kautta. (Vilka 2021, 17.) Laadullinen tutkimus on tutkimus, missä pyritään saamaan vastauksia ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Siinä ei pyritä yleistyksiin vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen mahdollisimman autenttisesti. (Kananen 2008, 24.) Yksi laadullisen tutkimuksen tuntomerkeistä on ilmiön syvällisemmän ymmärtäminen, mitä tässä työssä pyritään saavuttamaan. Lisäksi tämä tutkimus on yksittäinen tapaus. Siitä yritetään saada mahdollisimman kattavaa tietoa erilaisilla tutkimusmenetelmillä. (Kananen 2014, 18.)

Kananen (2014, 34) kertoo fokuosoinnista, jossa tutkimuskohde rajataan ryhmätasosta yksilötasoon. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli tarkastella johtajuutta, joka on laaja alue ja sen tarkasteleminen ja analysointi on haastavaa. Fokuosoinnin avulla rajattiin tutkimuksen kohdetta tarkastelemaan johtajien tärkeintä osa-aluetta eli vuorovaikutustaitoja. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi käytettiin kahta erilaista tutkimustapaa, jotka olivat tutkimushaastattelu ja havainnointi. Nämä menetelmät täydennettiin vielä kirjallisilla dokumenteilla ja saatiin tutkimuksille yleinen menetelmätapa – aineistotriangulaatio, missä jokainen menetelmä tuki toisiaan. (Kananen 2008, 40.)

Haastattelu

Tutkimushaastattelu sopi vuorovaikutustaitojen merkityksen selvittämiseen. Se auttoi ymmärtämään miten todellisuudessa ihmiset kokevat vuorovaikutuksen asiakaspalvelualalla. Tutkimushaastattelun luonteena oli teemahaastattelu. Valittuna oli tietyt teemat, joista kehittyi runko haastatteluun (liite 1). (Vilka 2021, 74 & 76.)

Kysymykset teemoista rakentuivat viitekehysten pohjalta. Valittiin teoriaan perustuen tärkeimmät asiat, joilla pyrittiin saamaan syvällisempi ymmärrys ilmiöön. Siksi haastattelukysymyksissä vältettiin kahtiajakoisia kysymyksiä, joihin voi vastata vain kyllä tai ei. Kysymykset olivat strukturoituja,

ytimekkäitä ja helposti vastattavissa niille henkilöille, jotka ovat esihenkilöasemassa. Nämä henkilöt valittiin asiantuntijuutensa perustella koskien esihenkilön vuorovaikutustaitoja. Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli yhteensä kuusi. (Kananen 2014, 39; Kananen 2008, 78.)

Haastatteluiden jälkeen käytettiin aineiston purkamisessa litterointia, joka tarkoittaa haastattelun tallenteen tekstimuotoon siirtämistä. Koska haastattelukysymykset oli suunniteltu henkilökohtaisten mielipiteiden ilmaisemiseen ja oman puhetyylin käyttämiseen, litterointivaiheessa ei kirjoitettu osia haastattelusta, jotka eivät olleet tutkimuksen näkökulmasta olleet olennaisia esim. puhekielen äänteen. (Kananen 2014, 101–102; Kananen 2008, 80.)

Havainnointi

Kananen (2008, 71) kertoo, että toinen yleisimmistä tavoista kerätä aineistoa laadulliseen tutkimukseen teemahaastattelun ohella on havainnointi. Haastattelussa on aina vähintään kaksi osapuolta, ja hyvin helposti voi haastattelussa vastata epärealistisesti esim. ajaen omaa etua tai vääristää tietoa. Kun siihen lisätään havainnointi, niin tutkimuksen realismisuus ja eheys pysyy tasokkaana. Lisäksi tutkimuskysymyksiin saadaan aitoja ja oikeita vastauksia, mihin jokaisen tutkijan pitäisi pyrkiä.

Havainnointi on tutkimusmenetelmä, jossa kerätään aineistoa seuraamalla ja tarkkailemalla tutkimuskohdetta. Vuorovaikutus esihenkilötyössä palvelualalla on tutkimus, missä havainnointi antaa lisästruktuuria ja auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Havainnointi suoritettiin systemaattisella havainnoinnilla osallistumalla toimintaan. Lisäksi ympäristön vuoksi, se suoritettiin sisältäpäin eli kohteet olivat tietoisia havainnoinnista. (Vilka 2021, 81; Kananen 2008, 69–70.)

Havainnoinnissa käytettiin päiväkirjamuotoista kirjausmenetelmää, mikä auttoi havainnoinnin strukturoimisessa ja sen toteuttamisessa. Päiväkirjaa pitämällä pystyi tutkija kirjaamaan kenttämuistiinpanot ja palamaan niihin tarvittaessa. Päiväkirja muodostui teorian pohjalta saadusta tiedosta, jonka perusteella muodostui havainnointirunko (liite 2). (Kananen 2014, 67–69; Kananen 2008, 90–93.)

Havainnoinnissa aineistoa kertyi paljon ja sen tulkitseminen on haasteellista ilman hyvää struktuuria. Jotta saataisiin paras mahdollinen tulkinta ja helppokäyttöisyys niin havainnointi aineiston analysointiin käytettiin koodaus-/luokittelumenetelmää. Tämä tarkoittaa sitä, että saatu aineisto havainnointi-aineistosta tehdään taulukkomuotoinen malli, missä käy ilmi asian tai ominaisuuden merkitys vuorovaikutuksessa. (Kananen 2014, 103–104 ja 113.)

4.3. Tutkimuksen toteutus

Aiheenvalinnan jälkeen tutkija etsi sopivia palvelualalla esihenkilöasemissa olevia haastateltavia ja havainnoitavia. Tutkijan työkontaktien kautta löytyi toimeksiantaja, joka antoi luvat ja valmiudet toteuttaa tämän tutkimuksen. Toimeksiantaja antoi otannan määrän, joka oli kuusi.

Tutkimuksen haasteena ja riskinä oli liiallinen tiedonkeruu. Johtajuus ja vuorovaikutus ovat laajoja aiheita, jotka vaativat harkintaa lähteiden valitsemisessa. Haaste saatiin ratkaistua huomaamalla toistuvuutta erilaisista lähteistä kuten artikkeleista, kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Monet lähteet sanoivat saman asian.

Teorian pohjalta rakentui teemahaastattelu ja havainnointikohteet. Molemmat tutkimusmenetelmät olivat systemaattisia eli jokainen kohta tehtiin samalla tavalla. Tulokset vaihtelivat ymmärrettävästi, syynä erilaisten ihmisten toimintatavat ja näkemykset. Haastattelut litteroitiin ja havainnoinnit kirjattiin ylös.

Haastattelut ja havainnoinnin tehtiin yhteensä kahden kuukauden ja yhden viikon ajan. Tutkimus tehtiin ajankohdilla 1.6.2022-31.7.2022 ja 22.9.2022-30.9.2022. Haastattelu sovittiin etukäteen ja kysymykset olivat tiedossa haastateltavalla osapuolella. Ennen varsinaista haastattelua käytiin läpi lakisääteiset asiat kuten eettisyys ja yksityisyyden turvaaminen. Sen jälkeen kysyttiin lupaa tallentaa puhelimen mikrofonilla.

Haastattelun jälkeen suoritettiin havainnointi, joka toteutettiin 5 päivää/esihenkilö ja 1 h/päivä. Ymmärrettävästi esihenkilöt ilmoittivat tutkijalle heidän työpäivistään ja sopivuudesta esim. juhannusviikolla havainnointia ei toteutettu syynä esihenkilöiden kovatahtinen arki ja jatkuva kiire. Tämä olisi helposti voinut antaa väärän kuvan esihenkilön oikeasta vuorovaikutusosaamisesta. Tutkija piti mukana päiväkirjaa, johon hän merkkasi vuorovaikutustilanteen esihenkilön, päivän, ajan, seurantakohteiden täyttymyksen tai epätäyttymyksen.

4.4. Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa, missä tutkitaan ihmisiä, on monia haasteita. Suurin niistä on kuitenkin tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Jokaisen tutkimuksen lähtökohta on saada tutkimuskysymykseen vastaus. Sen saamiseen vaaditaan reaalin prosessi, josta saadaan mahdollisimman tarkka ja aito vastaus. Kananen (2014, 146–147) kertoo, että tämän voi tehdä kahdella menetelmällä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja validiteetilla tarkoitetaan sitä, että on tutkittu oikeita asioita. Koska määrällisessä tutkimuksessa pysyvyys ja oikeiden asioiden tutkiminen ovat eri asioita kuin laadullisessa tutkimuksessa, erilaiset kohteet vaikuttavat luotettavuuteen eri tavalla. Kananen (2014, 151) mukaan on viisi erilaista tapaa määrittää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, jotka ovat vahvistettavuus, arvioitavuus/dokumentointi, luotettavuus (tutkitun kannalta), saturaatio ja eettisyys.

Vahvistettavuus on keskeinen käsite tutkimusprosessissa, joka viittaa siihen, että tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa haastateltavien todennuksella ja hyväksynnällä. Tätä elementtiä voidaan vahvistaa myös keräämällä tietoa eri lähteistä ja verrata niitä toisiinsa. Kun tietoja verrataan, niin vahvistettavuudessa pyritään saamaan todisteita esitetyille väitteille, kuten tämän tutkimuksen aineiston keruussa, missä verrattiin haastateltavien vastauksia teoriaan. (Kananen 2014, 151–152.)

Arvioitavuus/dokumentointi: Dokumentoimalla eli havainnoinnilla lisätään työn uskottavuutta. Sillä voidaan arvioida ja tehdä johtopäätöksiä. Tulkinnan tulee olla ristiriidatonta eli pyritään siihen, että aineistot tukevat toinen toistansa. Tarkoituksena on löytää samanlaisuutta aineistojen välillä. Ristiriidattomuus syntyy silloin, kun toinen tutkijakin pääsee samoihin lopputuloksiin. (Kananen 2014, 153.) Työssä tulee hyvin esille samankaltaisia asioita kuin muissa esihenkilön vuorovaikutustaitojen tutkimuksissa kuten Väisäsen (2019) opinnäytetyössä.

Luotettavuus (tutkitun kannalta): Oman agendan työstäminen voi helposti horjuttaa luotettavuutta, kuten aikaisemmin todettiin. Kuitenkin esihenkilöiden asema oli sopiva tähän tutkimukseen, esim.

yhdellä haastateltavista oli 15 vuotta kokemusta esihenkilötyöstä. Lisäksi tutkittujen vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja toistuvia. Saturatio eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että tutkimustulosten ja teorioiden aineisto alkaa toistua. Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä huomaa aineiston toistuvuuden. Lisäksi haastattelu- ja havainnointiaineistot toistivat toisiaan. (Kananen 2014, 153.)

Tutkimuksen toinen suuri haaste liittyy eettisyyteen. Eettisyys tarkoittaa moraalifilosofiaa eli yksinkertaisuudessaan toiminnan oikeutta tai vääryyttä tilanteessa (Hopia Julkaisuaika tuntematon). Tutkimuksessa eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkimus on tehty ilman plagiointia, kopiointia, tutkija ei ole julkaissut asioita ominaan, lakia on noudatettu, ei ole vääristetty tai tehty muuta epärehellisyyttä. On ymmärrettävää, että tutkimusta ei voida tehdä ilman lainauksia, mutta ne pitää esittää viitteillä, kuten teoriaosiossa. (Kananen 2008, 134; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2015, 26–27.)

Tässä työssä on toimittu eettisesti viittaamalla teoriaosiossa lähteisiin, kertomalla asian aidosti ja suojelemalla haastateltavien/havainnointikohteiden yksityisyyttä. Haastateltavista ei tuoda ilmi henkilökohtaisia tietoja kuten ikä, sukupuoli, nimet, toimipaikka, uskomukset tai muita tietoja, jotka eivät ole oleellisia tutkimukselle. Haastateltavien työkokemuksen määrä ja mielipiteet asioihin tulevat esille tutkimuksessa. Lisäksi haastateltaville oli tiedotettu, että heitä oikeuttaa laki vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa ja kyseisten tietojen sekä tutkimustulosten julkaiseminen on kokonaan heidän vallassansa. (Kananen 2008, 135–136; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2015, 24.)

Myös seurattavien/havainnointikohteiden henkilökohtaiset tiedot jätettiin pois. Jokainen havainnointikohteen hyväksyntä kysyttiin aina ennen tutkimuksen toteuttamista. Lisäksi jokaiselle havainnointikohteelle oli selitetty, että heillä on oikeus vetäytyä tutkimuksesta, milloin he haluavat ja heistä saatujen tutkimustulosten julkaiseminen on kokonaan heidän vallassansa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2015, 24.)

5. TULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastattelu- ja havainnointitulokset. Tärkeintä on esitellä tulokset mahdollisimman objektiivisesti ja löytää vastaus tutkimuskysymyksiin. Haastattelutulokset esitellään luonnollisessa järjestyksessä esille, kun taas havainnointitulokset tuodaan esille taulukkomuodossa.

5.1. Haastattelutulokset

Filosofia johtajuudesta

Ensimmäinen kysymys koski jokaisen esihenkilön omaa näkemystä johtajuudesta. Tämän tarkoituksena oli herättää keskustelua ja saada selville, miten esihenkilöt suhtautuvat johtajuuteen. Moni heistä koki pientä hankaluutta filosofia-termin kanssa sen akateemisen maineen takia.

Vastaukset olivat erilaisia ja jokaisella oli oma kantansa vastauksessa. Kuitenkin havaittiin ero vastauksissa vähemmän kokeneiden ja kokeneempien johtajien välillä. Kokeneemmat esihenkilöt painottivat enemmän vastuunkantamista kuin taas vähemmän kokeneet keskittyivät johtamistyyliin. Yhtenäistä kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin se, että johtajuus silti pysyy johtajuutena. Jokainen piti esihenkilötyönkuvaa yllä ja kantoi vastuut ja tehtävät, joihin hänet on merkitty. Yksi haastateltavista kertoi hänen ideologiansa, joka on ollut esillä myös ihmiskunnan historian ajan:

" En voi pyytää henkilökunnalta jotain mitä itse en osaa tehdä."

Jokaisen haastateltavan johtajatyöliin taipui enemmän moderniin johtamistapaan kuten ohjaava/delegoivaan johtamistyyliin, jossa keskitytään tehtävän delegoimiseen ja johtaja-alainen akselin ohjautuvuuteen. He ymmärsivät työporukan tärkeyden ja toimivat sen mukaisesti. Jokainen esihenkilö oli avoin ja valmis toteuttamaan omaa työnkuvaansa optimaalisella tasolla. Yksi haastatelluista kertoi, että hän uskoo esihenkilön/johtajan olevan se henkilö, joka pitää kaiken kasassa. Toinen kertoi, että lempeämpi johtamistyyli on toiminut paremmin kuin autoritääriäinen. Hän myös mainitsi, että on tärkeää pitää yllä ongelmanratkaisemis- ja vuorovaikutustaitoja eli kun ongelma tai haaste nousee, molemmat osapuolet ovat valmiita ja avoimia ongelmaratkaisuprosessille.

Esihenkilöt kertoivat myös ominaisuuksista, joita he pitivät tärkeinä kuten avoimuus, rehellisyys ja vastuunkantaminen. Nämä helpottavat esihenkilön ja henkilöstön arkea. Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että myös heidän alaisensa piti hallita nämä ominaisuudet. Esimerkiksi, jos ei tiedetä jotain, niin ollaan rehellisiä ja kerrotaan asiasta. Yksi haastateltavista kertoi, että noiden ominaisuuksien näyttäminen johtajalta, peilautui myös johdettaviin. Alaiset myönsivät helpommin virheensä, mikä edisti työkuultuuria. Yksi haastateltavista kertoi, että heidän pitää osata tehdä kaikkea, mutta heidän ei tarvitse olla paras siinä. Toisaalta toinen haastateltavista sanoi toisin eli hänen ei tarvitse tietää kaikkea ja hän voi delegoida pätevämmälle henkilölle tehtävän. Kuitenkin yksi haastateltavista toi esille johtamisesta sen, että hän pitää tärkeämpänä tavoitteiden asettamista, niiden selkeyttämistä ja niiden saavuttamista. Hän korosti visiota ja työporukan tavoitteiden selkeyttämistä.

Esihenkilön vuorovaikutustaidot ja niiden tärkeys

Haastateltavat määrittelivät vuorovaikutustaidoiksi kahteen keskeiseen asiaan: keskusteleminen ja kuunteleminen. He painottivat näiden kahden osa-alueen tärkeyttä ja ottivat kantaa siihen, että

ilman niitä esihenkilötyö ei ole mahdollista. Yksi haastateltavista toi esille nykyajan verkkoviestinnän ja miten tärkeä se on. Hän myös mainitsi, että oli mahdollista olla näkemättä työntekijää viikkoihin työvuorojen vaihtelevuuden vuoksi. Mainittiin myös se, että kun on kasvatusten kontaktia, niin silloin keskustellaan sekä työstä ja myös työn ulkopuolisista asioista kuten uutisista tai kuulumisista.

Kolmessa haastattelussa otettiin kantaa siihen, että on monenlaisia vuorovaikutustaitoja. Esihenkilöt korostivat työntekijöiden toimeentulon merkitystä ja vuorovaikutuksen eri osa-alueita, kuten aktiivista kuuntelua, katsekontaktia, äänensävyä, kehonkieltä, olemusta ja kysymysten esittäminen. Lisäksi he mainitsivat, että työntekijöiden toimeentulo vaikuttaa merkittävästi vuorovaikutukseen. Yksi haastateltavista kertoi, että jos omaat huonot vuorovaikutustaidot niin homma ei toimi. Toinen ilmaisi saman asian eri tavalla mainitsemalla, että viesti ei mene perille, jos on huonot vuorovaikutustaidot. Haastateltava kertoi sanatarkasti seuraavassa lauseessa, miten he näkivät vuorovaikutustaidot ja miten tärkeitä he pitävät niitä:

”Noh eihän tätä työtä pystyisi tekemään, jos ei olisi vuorovaikutustaitoja yhtään.”

Jokainen haastateltava piti vuorovaikutustaitoja tärkeinä. Syitä oli moninaisia kuten yhtäläisyyden rakentaminen, johtaja ja alaisten kanssa toimeentulo ja työn edistymisestä. Yhtenä tärkeänä osa-alueena nousi esille auktoriteetin merkitys, jossa johtajalla oli kyky helposti esittää näkemyksiään ja työntekijöillä oli vastaavasti mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Yksi haastateltavista mainitsi, että liiallinen tiukkuus on pahasta.

Esihenkilön vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Jokainen haastateltava kertoi, että he eivät varsinaisesti ota aikaa kehittämislle. Heidän jatkuva vuorovaikutuksensa työn aikana oli merkittävä syy ilmiölle. He ovat koko päivän vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, joten erillinen harjoittelu/kehittäminen oli viidelle esihenkilölle epäolennaista. Yksi haastateltavista kertoi, että hän osaa kommunikoida ihmisten kanssa taidokkaasti monen vuoden esihenkilötyökokemuksen takia. Toinen haastateltavista kertoi, että hänellä on mielenkiintoa tämän osa-alueen harjoitteluun. Hän huomauttaa myös, että vuorovaikutukseen liittyen hän on jatkuvasti oppinut uutta viimeisen vuoden aikana.

Esihenkilöistä yksi mainitsi henkilöstön vuorovaikutustaidoista, että ne kehittyvät koko ajan. Kuitenkin niistä ei oteta erikseen opetukseen kuten kurssi tai muu yms. mutta heitä ohjeistetaan asiakkaiden jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Hän myös mainitsi sen, että vuorovaikutustaidot ovat yksilöllisiä ja joillakin se on paljon luontevampaa ja joillakin vaati harjoittelua. Lisäksi hän tiedosti myös, että ne eivät rakennu hetkessä vaan ne tulevat ajan kanssa.

Viisi kuudesta haastatelluista myönsi pohtineensa, miten voisi parantaa vuorovaikutustaitojaan. Yksi haastateltavista mainitsi, että työn aikana hän miettii sitä aina. Itse kehittämiseen haastateltavista yksi oli ottanut kollektiivisesti uuden toimintatavan, missä ennen kuin kauppa aukeaa, hän käyttää päivittäin 15 minuuttia yksilöllisiin keskusteluihin jokaisen työntekijän kanssa aamuisin. He käyvät läpi päivittäiset asiat, oma vointi ja pohtivat mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Esihenkilö kertoi myös, että viimeisempänä hän toteuttaa tyytyväisyyskyselyn.

Kasvokkain vuorovaikutustaitojen tärkein asia

Koska jokaisen haastateltavan toimipaikka oli pieni yksikkö, niin heidän tärkeislistallansa oli prioriteettina toisen ymmärtäminen ja kasvotusten keskusteleminen. Avoimuus ja rehellisyys pidettiin tässäkin todella tärkeänä. Se liitettiin edellisiin osa-alueisiin, mikä siis tuki tätä todennusta. Haastateltavista jokainen piti tärkeänä kuuntelemista. Siinä haluttiin painottaa, että toinen tulee ymmärretyksi ja ei puututa itse ihmiseen henkilökohtaisella tasolla. Tarkoittaen sitä, että ei keskitytä siinä tilanteessa itse ihmiseen vaan enemmänkin siihen asiaan. Kuitenkin yksi haastateltavista kertoi, että hän näkee henkilökohtaisten kuulumisten kuuntelemisen tärkeänä. Hän haluaa katsoa sitä ns. "rivien välistä" tietääkseen mitä henkilölle oikeasti kuuluu. Tämä haastateltava kertoi, että tärkeimpänä hän pitää hänen sanojensa mukaan face-to-face eli kasvotusten kommunikointia.

"Se että tulee ymmärretyksi"

Tämä oli yhden haastateltavan näkemys koko asiaan. Hän halusi tuoda selvästi esille sen, että viestintä perillemeno ja tulkinta on kohdillaan molemmilta osapuolilta. Toinen haastateltavista kertoi näkensä niin, että kaikki on tärkeää vuorovaikutustaidoissa. Hän kuitenkin täsmensi näkemystään korostamalla kuuntelemisen ja molemminpuolisen kommunikaation merkitystä. Lisäksi hän arvosti kysymysten esittämistaitoja.

Mihin esihenkilöt kiinnittivät eniten huomiota vuorovaikutuksen aikana

Esihenkilöt kertoivat kiinnittäneensä huomiota toisen henkilön fiilikseen ja olemukseen. Syyksi mainittiin sen vaikutus työskentelyyn ja tunnelmaan työpaikalla. Haastateltavista yksi kertoi, että hän haluaa henkilöstönsä olevan täysin rehellisiä, esim. jos ei huvita jutella tänään niin kertoo suoraan, ettei huvita ja ollaan vaan hiljaa. Esihenkilöt painottivat ilmeiden ja tunnetilan lukua. Siinä otettiin myös huomioon, että esihenkilö ja henkilöstö tuntee toisensa todella hyvin, joten tämänkaltaisen kommunikointi on tässä yksikössä kätevää.

Yksi haastateltavista toi esille, että hän kiinnittää eniten huomiota elekieleen. Sen kautta hän saa arvioitua minkälainen tilanne on ja miten siitä jatketaan, oli se sitten rakentavan palautteen viestimistä tai hyvän palautteen antamista. Toinen haastateltavista kertoi, että hän kiinnittää eniten huomiota keskustelutyylisiin. Sillä hän haluaa painottaa toisen henkilön ymmärtämistä. Sen kautta hän arvioi, että onko osapuoli halukas toimimaan yhdessä vai onko enemmän halukas toimia itsenäisesti tai ohjautuvasti.

Yksi haastateltavista kertoi huomion kohteen olevan riippuvainen tilanteesta. Hän määrittelee sen niin, että onko tilanne uusi vai onko tilanne jo tiedossa oleva. Sen kautta hän etenee tilanteen pilkkomiseen, miksi ei toiminut ja miten parannetaan. Toinen haastateltavista kertoi, että hän kiinnittää eniten huomiota kuuntelemiseen. Hän myös kertoi, että kokemuksen kautta hän on oppinut kuuntelemisen tärkeyden esihenkilötyössä ja painottaa sitä, että monesti henkilöstön ideat voivat olla parempia kuin hänen.

Esihenkilöiden psykologian taso vuorovaikutuksessa

Jokaisen haastateltavan näkökulma oli hyvin samanlainen: ei ole kokemusta, koulutusta tai muuta vastaavaa vuorovaikutuksesta psykologisella tasolla. Moni piti sitä tärkeänä ja oleellisena osa-

alueena vuorovaikutustaitoihin nähden. Esihenkilöt totesivat, että se vaikuttaa suuresti heidän työhönsä. Kaksi haastateltavista oli vähäisesti perehtynyt kuten omalähtöisesti tutkinut asiaa hakukoneiden kautta. Toisella esihenkilöllä oli kasvatustieteiden taustaa ja hän mainitsi, että on oppinut paljon uutta ja näkee sen olevan vain pintaraapaisu kokonaisuudelle.

Yksi esihenkilöistä toi asian esille niin, että vaikka ei tiedä psykologiaan liittyvää tietoa vuorovaikutustaidoissa, monesti maalaisjärjellä pärjää todella hyvin. Lisäksi hän myös mainitsi, että jokaisella on maalaisjärkeä, kuitenkin jokainen ilmaisee sen eri tavalla. Tämän esihenkilön näkökulmasta, maalaisjärkeä ei saa vähätellä ja se on todella tärkeä taito.

Toinen haastateltavista mainitsi sen, että hänelle on tullut yllätyksenä, miten paljon ihmisillä on mielenterveysongelmia. Tämä ei spesifioi henkilöstöön vaan yleisesti kaikkiin ihmisiin. Hän myös otti kantaa siihen, että koska mielenterveysongelmia on useimmilla niin psykologian ymmärrys on erittäin tärkeää niiden kohdalla.

Oma näkemys omista vuorovaikutustaidoista

Kyseessä oli omien vuorovaikutustaitojen määrittäminen ja arvioiminen. Jokainen esihenkilö päätyi siihen vastaukseen, että he uskoivat omaavansa hyvät vuorovaikutustaidot. He myös perustelivat sen sillä, minkälaista palautetta he ovat saaneet omalta henkilökunnalta. Jokaisella esihenkilöllä oli kuitenkin erilainen näkemys siitä, miten he näkivät henkilöstön palautteet, ja miten he kokivat hyvät vuorovaikutustaitojensa peilautuneen niihin.

Neljälle esihenkilölle oli indikaattorina se, miten helposti pystyttiin tuomaan asia esille hänelle ja miten suorasanaista ollaan toisten kanssa. Nämä neljä esihenkilöä tiedosti tämän henkilöstökyselyn kautta, että heille on helppo tulla juttelemaan ja henkilöstö ei loukkaannu, jos on sanottu jotain rakentavasti. Yksi esihenkilöistä mainitsi myös sen, että hän kuuntelee ja suorittaa toimenpiteitä kyseisestä asiasta pienellä kynnyksellä. Hän myös mainitsi, että täydellisyyteen on mahdotonta päästä ja kehittämispotentiaalia on olemassa. Toinen haastateltavista kertoi hänen väitteensä perustuvan hänen tuloksiinsa ryhmässä. Koska luotto oli rakennettu siinä ryhmässä, niin hän näkee sen olevan indikaattori hyvälle vuorovaikutustaidoille.

Kokeneemmat esihenkilöt kertoivat sen, että heidän taitonsa perustuivat arkisen työn tuloksiin. Jokapäiväiseen kohtaamiseen asiakkaiden, henkilöstön ja johtoportaan kanssa he uskoivat, että heillä on pakko olla hyvät vuorovaikutustaidot. Myös ulkopuolisilta osapuolilta kuten kaverit ja työyhteisö vahvistivat tämän. Yksi haastateltavista kertoi, että heillä oli yksi parhaimmista henkilöstötyytyväisyyksistä koko organisaatiossa ja sen kautta hän pystyy sanomaan, että itsellään on hyvät vuorovaikutustaidot.

Vuorovaikutustaitojen muuttuminen ja tulevaisuus

Jokainen esihenkilö oli sitä mieltä, että vuorovaikutuksen merkitys tulee olemaan suurempi kuin koskaan. Se tulee olemaan yksi tärkeimmistä asioista ja tulee vaikuttamaan uuden sukupolven työnhaluun. Esihenkilöt kertoivat ja mainitsivat nuorten asemaa tässä ja miten se tulee muokkaamaan vuorovaikutusta ja itse johtajuutta kokonaisuudessaan.

Kaikilla esihenkilöillä oli kokemusta vanhemmasta johtamismallista, missä johtaja käski mitä tehdään ja henkilöstö teki. He kertoivat tämän ja totesi, että sellaista johtajuutta ei enää suvaita. Nuoret tarvitsevat keskustelua ja selitystä asioihin – mitä tehdään ja miksi tehdään. Yksi esihenkilöistä kertoi tämän asian todella hyvin:

” Ihmisille ei riitä se, että latelet mitä tehdään mutta et ole vuorovaikutuksessa alaisiin niin uskon että sillä ei pitkälle pötkitä.”

Esihenkilöt huomasivat, että nuoremman sukupolven kanssa pitää osata vuorovaikuttaa. He olivat myös avoimia nuorten kanssa vuorovaikuttamiselle ja halukkaita oppimaan. Esihenkilöillä oli myös haasteita sen kanssa, koska olivat tottuneet jo monen vuoden ajan vanhempaan johtamistyyliin. Kolme haastateltavista mainitsi myös, että nuorten mentaliteetti näkyy työssä: vapaa-aika on tärkeämpi kuin työ. Haasteille oli kuitenkin löydetty ratkaisuja kuten avoimuus ja kaikille saman tiedon jakaminen. Lisäksi yksi esihenkilöistä totesi, että nuorille palautteen saanti on erittäin tärkeää.

Yksi esihenkilöistä totesi, että mitä paremmin pystyy kommunikoimaan toisten kanssa niin sitä parempi on olla siellä. Hän myös totesi sen, että mihin tilanteisiin panostetaan, tulee olemaan merkittävää. Toinen esihenkilöistä kertoi, että vaikka kuinka paljon sosiaalinen media on nykyaikana käytössä ja miten paljon ihmiset käyttävät viestintäkanavia, niin vuorovaikutus ihmisten kesken tulee olemaan aina tärkeässä roolissa. Lisäksi hän mainitsee sen, että kasvokkain vuorovaikutus ihmisten kesken ei tule koskaan katoamaan.

Jokainen esihenkilö ennusti, että vuorovaikutustaidot tulevat muuttumaan. Kuitenkin kaksi mainitsi, että he eivät ole varmoja. He eivät voineet sanoa, miten ne tulee muuttumaan. Molemmat kertoivat, että ovat valmiita kehittymään. Toinen ilmaisi asian niin, että toivoo nykyisen koulutuksen kautta saavansa uusia elementtejä hänen johtajuuteensa. Toinen kertoi, että hän katsoo asian tulevaisuuden tuoman tiedon kautta ja sen avulla kehittää itseään.

5.2. Havainnointitulokset

Koska havainnointikohteita oli kuusi, havainnot strukturoitiin kuuteen erilliseen taulukkoon. Taulukot löytyvät liitteestä. Havainnointikohteiden nimiä ei mainittu, joten kohteet numeroitiin 1.–6. ja taulukot niiden mukaisesti. Lopuksi tehtiin kokonaisarvio esihenkilöistä ja heidän vuorovaikutustaidoistaan havainnoinnin näkökulmasta. Kokonaisarvio perustui jokaiselta esihenkilöltä saatuun tietoon ja yhteisarvioon havainnointikohteesta. Tarkoituksena on pitää kohteiden anonymiteetti ja tarkastella sitä ulkopuolisen näkökulmasta. Havainnoinnin tehtiin yhteensä kahden kuukauden ja yhden viikon ajan. Tutkimus tehtiin ajankohdilla 1.6.2022-31.7.2022 ja 22.9.2022-30.9.2022. Seurannat suoritettiin viikkomuotoisesti eli kun seuranta aloitettiin, niin se loppui vasta viikon kuluttua, joka alkoi yleensä päivästä maanantai ja päättyi seuraavana maanantaina. Sen viikon ajan havainnointipäivä ja ajan kohta muuttui esihenkilön toimesta.

Kohteessa 1. seurannan ajankohdalla oli vaikutusta havaintoihin. Kolmena päivänä seuranta tehtiin aamupäivällä ja kahtena päivänä aamulla. Aamulla vuorovaikutus oli vähäisempää kuin aamupäivällä, mikä johtui asiakkaiden liikkeestä. Vaikuttavina tekijöinä olivat myös itse päivät ja työkumppanit. (liite 3)

Kohteessa 2. havaittiin, että suurempi työntekijöiden määrä ja viikonpäivä vaikuttivat vuorovaikutukseen. Vuorovaikutus oli erilaista alkuviikolla verrattuna loppuviikkoon, sillä alkuviikolla vuorovaikutusta oli enemmän esihenkilön ja henkilöstön välillä kuin loppuviikolla. Neljä havainnointikertaa tapahtui aamupäivällä ja yksi päivällä. Lisäksi kohteen sijainti oli erilainen kuin muissa kohteissa, sillä siellä oli enemmän asiakasvirtaa kuin muissa kohteissa. (liite 4)

Kohde 3. oli syrjempänä kuin muut kohteet, mutta siellä oli silti jatkuvasti asiakkaita. Kaikki havainnointipäivät tehtiin aamupäivällä. Yhtenä päivänä seurantapaikka vaihtui esihenkilön toimesta. Kohteessa oli kokeneempi esihenkilö, mutta vuorovaikutukset eivät eronneet huomattavasti verrattuna muihin esihenkilöihin. Tässä kohteessa oli enemmän kesätyöntekijöitä kuin muissa kohteissa, mutta se ei ollut vaikuttava tekijä. Eroavaisuus oli siinä, että esihenkilö tiesi kesätyöntekijän tilanteen ja muutti vuorovaikutusta verrattuna kokeneempiin vakituisiin työntekijöihin. (liite 5)

Kohteessa 4. oli asiakkaita vaihtelevasti, joskus ei ollenkaan ja joskus paljonkin. Tämä vaikutti tilanteen mukaan vuorovaikutukseen, koska se muutti tilanteen dynamiikkaa. Huomattavaa oli, että kohteessa keskityttiin keskustelumaiseen kommunikointiin. Esihenkilö usein esitti kysymyksiä keskustelun aikana. Näkyi selvästi, miten esihenkilön taustakoulutus vaikutti vuorovaikutukseen ja johtamiseen. (liite 6)

Kohteen 5. seuranta tapahtui syksyllä, jolloin ei ollut paljon asiakkaita. Kohteen sijainnilla oli myös vaikutusta, sillä sijainnissa ei ollut paljon liikennettä. Esihenkilö toi paljon autenttisuutta ja ainutlaatuisuutta. Tämä korreloitui, kun henkilöstökin toi itsensä esille omanlaisena, joka johti rehelliseen toimintaan. (liite 7)

Havainnointi kohteessa 6. toteutettiin syksyllä, ja sen sijainti oli kauempana suuresta ihmisjoukosta. Asiakasvirrat vaihtelivat ajankohdan mukaan, ja usein paikalla oli vain kaksi työntekijää: esihenkilö ja alainen. Tämän vuoksi vuorovaikutukset olivat usein lyhyitä, mutta viestit välitettiin yleensä selkeästi. Lisäksi monesti molemmat osapuolet tunsivat toisensa ja olivat kokeneita omalla alalla, mikä vaikutti vuorovaikutukseen. (liite 8)

Lopuksi koostettiin yhteisarvio kaikista kohteista ja esihenkilöiden vuorovaikutustaidoista. Yhteenvetoon kuulu merkitys, vaikutus ja näkyvyys keskiarvallisesti tarkasteltuna. Taulukossa tuodaan esille piirteet, jotka ovat olleet kaikista yleisimmät kullekin tarkastelukohteelle. Tarkoituksena on saada pelkistetty versio kaikista havainnointituloksista tulosten lukemisen ja tulkitsemisen helpottamiseksi. Ohessa on yhteisarvio taulukko.

TAULUKKO 1. Yhteenvetotaulukko jokaisesta kohteesta. (n=6)

Havainnointikohteet	Näkyvyys	Merkitys	Vaikutus
1. Yleinen tunnelma	Huomasi selvästi, että panostettiin tunnelmaan. Tapa miten se tehtiin aina, riippui ihmisistä. Johtaja ja henkilöstö ymmärsi toisiansa ja tiesivät, minkälainen toinen on. Molemmilla osapuolilla avoin mieli ja asiakaspalvelullinen asenne.	Yleisesti rento tunnelma yksikössä, joka auttoi kaikkia osapuolia heidän toiminnassansa. Tämä toi jokaiselle vapauden ja psykologisen turvan tehdä myös virheitä. Merkitsi suurta luottoa.	Kaikki osapuolet olivat valmiita tekemään töitä ja kantoivat positiivista asennetta kohti työtä. Kysymysten esittäminen oli hyvin helppoa. Hyvä tunnelma toi myös asiakkaita huomattavasti.
2. Suhtautuminen päälliköihin	Henkilöstö suhtautui päälliköihin suhteellisen hyvin. Tuntemus ja luotto olivat suuret ja negatiiviset suhtautumiset olivat monesti näkymättömiä.	Henkilöstö suhtautuminen toi johtajan vuorovaikutustaidot esille. Oikeanlainen vuorovaikutus näkyi. Monesti rehellinen vuorovaikutus kummaltakin puolelta.	Kommunikaatio ja vuorovaikutus vaivatonta. Edesauttoi esihenkilöä ja alaista.
3. Auktoriteettisuus - miten vaikuttaa	Auktoriteettisuus oli suhteellista. Riippuen paljon tilanteesta. Kuitenkin esihenkilö ei käskettänyt, paljon pyrittiin organiseen vuorovaikutukseen.	Auktoriteetilla suhteellisen vähän merkitystä. Näkyi johtajan vastuunkantaminen.	Se toi luottoa johtajaan ja edisti toimintaa. Oltiin avoimia asioihin, joten hyvät ideat eivät jääneet pois. Antoi paljon vapautta henkilöstölle tuoda omat ideat esille.
4. Katsekontakti	Katsekontaktia monessa yksikössä ei käytetty niin useasti. Siihen vaikutti monesti tilanne ja molempien osapuolten hyvä tuntemus.	Kun katsekontaktia käytettiin, se viesti enemmän kuin vaan puhutut sanat. Se toi luottoa ja uskottavuutta johtajan puolelta.	Vaikutti esihenkilön ja henkilöstön vuorovaikutukseen monesti myönteisesti. Viestintä ja kommunikointi oli helpompaa ja selkeämpää.
5. Äänensävy	Monesti hyvä. Jämäkkä/nopeatempoinen äänensävy oli yleistä.	Esihenkilö halusi tuoda esille selkeyttä viestissä. Riippui henkilöstä, kokeneempi ja tutumpi vaikutti. Äänensävy toimi viestin toimimisen perustana.	Viesti meni perille ja molemmat osapuolet ymmärsivät toisiaan. Äänensävyyn kautta, tuotiin esille myös toisen tunnetila.
6. Kehonkieli - asento, hartiat, jalat, kädet, pää	Monesti kehonkieltä käytettiin tiedostamatta. Suora selkä ja käsien käyttö oli hyvin yleistä.	Viestin vieminen tapahtui sen avulla. Kaikissa yksikössä oli tärkeää tuoda viesti selkeästi, niin luonnollisesti kehonkielikin monesti liittyi siihen. Haluttiin myös tuoda avoimuutta, sen avulla	Viesti tuotiin hyvin esille ja sekaantumista oli todella vähän/lainkaan. Näytti myös tunnelman ja toisen osapuolen voinnin.

		viestittiin sitä, että ollaan epäuhkaavia.	
7. Liikkuminen - miten henkilöt liikkuvat	Johtaja monesti enemmän liikkeessä kuin alainen. Johtajalla nopeat liikkeet. Alainen monesti yhtä nopea tai vähäisen hitaampi.	Johtajalla palvelualalla on paljon vastuuta ja joutuu, tekee monta tehtävää samanaikaisesti. Ajan säästämiseksi ja tehon maksimoimaksi, johtaja yleensä hyvin nopea liikkeissään.	Toi luottamusta johtajaan, syynä vastuun kantaminen.
8. Kasvojen mikrokkommunikointi - eleet, ilmeet	Mikrokkommunikointi hyvin vähäistä. Käyttö oli niillä, jotka olivat kokeneempia tai opiskelleet johtaja/vuorovaikutustaitoihin perustuvaa alaa.	Esihenkilöille ei ollut niin merkittävää toiminnan aikana.	Jos esihenkilö käytti, henkilöstö alkoi myös käyttää ilmeitä ja eleitä johtajan käytettyä. Vaikutti enemmän työnkuvan selventämisessä ja yleisellä kommunikaatiotasolla.
9. Vuorovaikutustilanteen jälkeen suhtautuminen/toimenpiteet	Melkein jatkuvasti suhtauduttiin hyvin. Osittain neutraalisti. Tehtiin tarvittavat toimenpiteet. Ei näkynyt missään halveksuntaa tai ylenkatsomista kummaltakaan osapuolelta.	Huolehdittiin, että asiat kerrotaan suorasti ja epäselvyyksiä olisi mahdollisimman vähän. Tämä toi jatkumoa tuleviin vuorovaikutustilanteisiin.	Vaikutti tuleviin vuorovaikutustilanteisiin. Suhtauduttiin hyvin aikaisempiin niin ei pelätty tai katsottu negatiivisesti seuraavaa vuorovaikutustilannetta.
10. Sanaton ja sanallinen viestintä	Suhteellisesti sanaton ja sanallinen viestintä tuki toisiaan. Johtajat lukivat suhteellisen monesti alaista sanattomista viesteistä.	Auttoi perustamaan rehellisen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen.	Toi tuleviin vuorovaikutuksiin struktuuria ja rakennetta. Kasvatti luottoa huomattavasti.
11. Aika milloin tapahtui	Riippuen esihenkilöstä, yleisin aika oli klo 9–12 välillä - aamupäivä.	Vuorovaikutusta oli enemmän, kun oli asiakkaita tai kuormaa enemmän. Lisäksi jos oli enemmän henkilöstöä töissä.	Tilanne ratkaisi. Paljon kuormaa ja/tai asiakkaita niin vuorovaikutukset pidettiin lyhyempänä ja tiiviimpänä.
12. Johtajan tyyli	Ohjaava oli yleisin tyyli, toiseksi yleisin delegoiva ja kolmanneksi yleisin autoritäärinen.	Henkilöstö toi ideoita esille ja paljon avoimmin tehtiin yhteistyötä johtaja ja alaisen kanssa.	Ymmärrettiin johtajaa ja tiedettiin, miten tehdään töitä. Monesti käytiin keskustelua ideoista. Johtaja teki silti päätöksen.

13. Selkeys viestissä	Viesti oli selkeä. Monesti toimitus oli nopea tempoinen ja lyhyt, mutta tiivis ja ytimekäs.	Oli selvää toimenkuvista ja tehtävistä. Vuorovaikutus tapahtui monesti viestimisen kautta, kuitenkin tämä oli tasapainossa keskustelun kanssa.	Tämä toi tehoa ja toimivuutta työhön. Myös luottamus kasvoi. Avoimuus lisääntyi kummassakin vuorovaikutusmuodossa.
-----------------------	---	--	--

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämä luku jakaantuu kahteen osaan. Ensimmäisenä kappaleessa käsitellään haastattelusta ja havainnoinnista saadut johtopäätökset. Toisessa kappaleessa esitetään kehittämisehdotuksia ja mahdollisia toimenpiteitä vuorovaikutustaitojen parantamiseen.

6.1. Johtopäätökset haastatteluista

Vanhemman ja nuoremman johtajan erot johtajuuden lähestymistavoissa.

Ensimmäinen asia, mikä tuli ilmi esihenkilöissä, oli heidän kokemuksensa. Jos esihenkilö oli kokeneempi, huomasi selvästi, että enemmän taivuttiin vanhempaan toimintamalliin. Se on luonnollista ja odotettua, jos olet toiminut samalla tavalla aina. Selvästi näkyi, että esihenkilöiden tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tehoa, kuten operatiivisessa johtamisessa on yleensäkin tavoitteena.

Uudemmat johtajat näyttivät, että he ovat taipuneet sopeutuvaisempaan toimintamalliin, kun taas kokeneemmat enemmän vastuunkantamismalliin, joka toi myös tietynlaisen auktoriteetin. Selvennyksenä esihenkilöiden toiminta ei perustunut kertaakaan käsketään ja tehdään – toimintaan. Se näkyi enemmän sillä, että keskityttiin asioihin kuten tehtäviin tai haasteisiin. Uudemmat esihenkilöt keskittyivät enemmän ihmisiin. Molemmat johtamisperustat eivät vaikuttaneet kohteiden toimintaan negatiivisesti. Vuorovaikutus onnistui riippumatta johtajan johtamistavasta.

Kaikki esihenkilöt korostivat vuorovaikutustaitojen merkitystä, erityisesti keskustelutaitoja ja aktiivista kuuntelemista pidettiin tärkeinä.

Kuten kirjallisuudessa, tutkimuksissa, historiassa, myös esihenkilöt pitivät vuorovaikutustaitoja todella tärkeinä johtajuudessa. Aikaisemmassa luvussa kerrottiin, kuinka yksi haastateltava kertoi, että ilman vuorovaikutustaitoja tätä työtä ei voi tehdä.

Neljä esihenkilöä piti keskustelutaitoja ja kuuntelutaitoa tärkeimpänä vuorovaikutustaidoissa. Ne mainittiin usein haastatteluissa. Keskustelutaidot pohjautuvat kysymysten esittämiseen ja niihin vastaamiseen. Näiden kahden asioiden onnistumiseen vaaditaan kuuntelemista. Vaarana monesti on se, että ei kuunnella mitä asiaa toisella henkilöllä on, vaan kuunnellaan, jotta voidaan reagoida. Usein siihen liittyy avoimuuden puutetta tai epäkiinnostusta.

Esihenkilöt eivät kehitä vuorovaikutustaitoja.

Jokainen esihenkilö kertoi siitä, että he eivät varsinaisesti kehitä omia vuorovaikutustaitoja. Tämä osa-alue on mainittu. Tämä oli kaksijakoinen tulos, joka oli sekä yllättävää että odotettavissa. Yllättävää oli se, että koska he vuorovaikuttavat koko ajan erilaisten ihmisten kanssa, uskottiin, että he kehittävät niitä jatkuvasti. Kuitenkin, jos tarkastellaan asiaa heidän näkökulmastansa, se on ymmärrettävää, miksi he eivät käytä lisää aikaa niiden kehittämisessä. Heidän kokoaikainen vuorovaikutustapa työkuva on monessa tapauksessa tarpeeksi kuormittavaa.

Esihenkilöt kiinnittivät tunnetilaan, olemukseen ja elekieleen erityisesti huomiota.

Jokainen haastateltu esihenkilö korosti olemuksen, eleiden ja tunnetilan merkitystä. Kuitenkin havainnoinnin perusteella huomio kiinnittyi enemmän työtehtävien suorittamiseen. Tämä johtui erittäin

kovatahtisesta arjesta, joka vaikutti yleisesti moneen muuhun asiaan. Moni haastateltava mainitsi, että he ovat halukkaita kehittämään itseään. Kuitenkin tiedostettiin, että esihenkilöt olivat kompetentteja ja osasivat lukea toisen henkilön olemusta ja tunnetilaa. Tämän toteutuminen saattoi olla haastava hektisen arjen takia.

Esihenkilöillä psykologisen osaamisen taso vaikuttaa heidän vuorovaikutustaitoihinsa.

Viisi kuudesta esihenkilöistä ei ollut tietoinen vuorovaikutuksesta psykologisella tasolla. He myönsivät, etteivät olleet lukeneet tai tutkineet vuorovaikutusta sillä tasolla, mikä on yllättävää verrattuna siihen, miten paljon he käyttävät vuorovaikutustaitoja jokapäiväisessä toiminnassa. Yksi heistä oli lukenut kasvatustieteitä ja hänkin myönsi, että hänen tietämyksensä on vähäistä psykologisella tasolla vuorovaikutustaidoissa. Odotettiin, että monen esihenkilön tietämys psykologisella tasolla olisi tiedossa suhteellisella tasolla. Tämä yksityiskohta voi olla merkittävää vuorovaikutustaidoille ja varsinkin johtajille, sillä se perustuu psykologian teorian konkreettisiin sovelluksiin ja niiden mukaisiin käytäntöihin.

Vuorovaikutustaitojen näkemys perustui suurimmalta osin oman toiminnan palautteeseen.

Haastateltavilta kysyttiin heidän omasta vuorovaikutustaitojensa tasosta ja kaikki kertoivat omaavansa hyvät vuorovaikutustaidot. Monesti argumenttina oli henkilöstöltä saatu palaute. Neljän esihenkilön varmuus perustui saatuun tulokseen, mutta mahdollisena riskinä on henkilöstön epärehellisyys, kuten huonon johtajan teoriakohdassa on todettu. Havainnoinnin kautta saatiin tämä riski kuitenkin hallintaan ja käytännössä monessa paikassa palautteiden arvio ei ollut kaukana todellisuudesta. Riskinä on myös se, että miten autenttisia johtajat olivat havainnoinnin aikana. Tämäkin yksityiskohta kumottiin, kun havainnointikohteiden toinen osapuoli eli työntekijä, ei näyttänyt mitään merkkejä epämuukavuudesta tai muusta rutiinista poikkeavasta käyttäytymisestä.

Erittäin suurena painotuksena esihenkilöt ottivat luottamuksen rakentamisen ja pitämisen ja suoranaisuuden. Jokainen esihenkilö halusi heidän yksikössängä olevan rehellinen ja avoin ilmapiiri jokaiselle työntekijälle. Nämä asiat pidettiin tärkeinä, koska niillä saatiin paras vuorovaikutus kahden tai useamman ihmisen välillä, mikä auttoi edistämään luontevuutta ja helppoutta. Nämä asiat ovat myös viitekehyksessä mainittu ja täsmäsivät myös konkreettisesti toiminnassa.

Vuorovaikutustaitojen tärkeys korostuu tulevaisuudessa yhä enemmän ja ne muuttuvat koko ajan.

Esihenkilöt kertoivat paljon siitä, miten he näkevät vuorovaikutustaidot tulevaisuudessa. Jokainen myönsi, että niiden merkitys tulee kasvamaan ajan myötä ja ne tulevat muuttumaan jatkuvasti. He mainitsivat, että koska uudempi sukupolvi ei enää hyväksy samanlaista kohtelua kuin heidän sukupolvensa, esihenkilöiden on pitänyt omaksua vahvat vuorovaikutustaidot. Keskustelun ja asioista puhumisen merkitystä painotettiin erityisesti. Käskemistä ei tapahtunut missään yksikössä. Jos viesti vaikutti käskyltä, se oli enemmän ohjaamista kuin käskemistä. Todella suuri ero oli johtamistyylin tottumuksissa. Nuoremmat halusivat enemmän kaverillista johtamistyyliä ja vanhemmat enemmän perinteistä johtamistyyliä.

Näiden kohtien perusteella voidaan kuvata, että vuorovaikutukset tulevat olemaan entistä tärkeämpiä esihenkilötyössä tulevaisuudessa. Riskinä on kuitenkin, että ei enää katsota esihenkilöä johtajana vaan enemmän kollegana tai kaverina ja se voi haitata työnkulkua. Johtaja-alainen dynamiikka häviäminen voi johtaa siihen, että alainen ei ota työtehtäviä tarvittavalla vakavuudella tai johtajaa ei enää katsota samanlaisesta näkökulmasta. Missään yksikössä tätä ilmiötä ei havaittu.

Jottei tätä ilmiötä tapahtuisi, esihenkilöltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Niillä he pystyvät kertomaan, jos työtavoitteisiin ei päästä tai heidän suhtautumisensa esihenkilöön on haitallista työyhteisölle.

6.2. Johtopäätökset havainnoinneista

Huumorilla oli merkitystä tunnelmaan ja vuorovaikutukseen, mikä lisäsi sujuvuutta ja luontevuutta työyhteisössä.

Huumoria käytettiin vähän, mutta aina kun sitä käytettiin, se oli positiivista ja vaikutti tunnelmaan, vuorovaikutukseen ja työntekoon. Huumorin avulla molemmat osapuolet avautuivat keskustelutilanteelle ja koska nauraminen on positiivinen asia ihmisille, se auttoi rentoutumaan mentaalisella tasolla. Tämä rentoutuminen vaikutti myös usein fyysiseen olemukseen. Vuorovaikutus huumorin jälkeen oli aina positiivinen, avoin ja luonteva. Viitekehyksessä mainitaan, että siihen pyritään vuorovaikutuksessa, siksi huumorin merkitys oli hyvin tärkeä.

Huumorin käytössä on kuitenkin riskinsä, sillä se on subjektiivista ja riippuu toisen osapuolen persoonasta ja avoimuudesta. Toiset eivät ehkä ymmärrä huumoria tai pitävät siitä eri tavalla. Tästä syystä voidaan olettaa, että huumoria ei käytetty vuorovaikutuksessa. Tämä kuitenkin monesti ei ole ongelmana esihenkilöiden kohdalla, sillä tuntemus henkilöstön kanssa oli todella hyvällä tasolla.

Auktoriteetilla oli hyvin vähäinen vaikutus vuorovaikutuksessa kuitenkin, se riippui paljon tilanteesta.

Auktoriteettisuus oli erittäin vähäistä. Voidaan sanoa jopa, ettei sitä juurikaan ollut. Kuten teoriaosiossa todetaan, auktoriteettisuuden puute näkyi myös käytännössä. Ainut merkittävä tekijä oli tilanteen luonne. Jos kyseessä oli vastuullisempi ja merkittävämpi tilanne, kuten asiakkaan rahojen käsittely, esihenkilön auktoriteettisuus oli läsnä. Jos taas tilanne oli vapaamuotoisempi ja vähemmän tärkeä, auktoriteettisuus oli näkymätön. Auktoriteettisuuden merkitys oli tärkeää, sillä nykyajan jatkuvan johtamistaitojen kehittäminen on olennainen osa esihenkilötyössä. Jos unohtaa vastuunkantamisen tuovan auktoriteettisuuden, se voi haitata työilmapiiriä. Jos auktoriteettisuus katoaa kokonaan, vastuunkantaminen menettää merkityksensä. Tämä voi helposti aiheuttaa epämiellyttäviä tilanteita nykyisille ja tuleville johtajille, sillä se edistää epäkäytännöllisyyttä ja epätasapainoa työssä.

Katsekontakti vaikutti melkein aina positiivisesti, sillä tiedostettiin kenelle ja mistä puhutaan, mutta sen käyttö oli vaihtelevaa.

Havainnoitaessa huomattiin, että katsekontaktilla oli suuri merkityksen. Se välitti luotettavuutta, sillä se kertoi, kenelle puhuttiin ja tiedettiin, millaisessa tunnetilassa toinen osapuoli on. Usein katsekontakti vaikutti positiivisesti. Yllättävää oli, että monet esihenkilöt tiesivät katsekontaktin tärkeyden kuitenkin, sen käyttö oli silti vaihtelevaa. Käyttö riippui monesti johtajan persoonallisuudesta.

Tilanteissa, joissa katsekontaktia ei käytetty, viesti kuitenkin meni perille ja molemmat osapuolet ymmärsivät toisiaan. Viestin kohdentaminen oli kuitenkin heikompaa. Niissä tilanteissa auttoi aina, jos molemmat osapuolet tunsivat toisensa hyvin.

Vuorovaikutuksen jälkeen suhtauduttiin hyvin ja se antoi luvan olla pelkäämättä tai katsoa negatiivisesti tulevaa tilannetta, joka toi jatkumoa tuleviin tilanteisiin.

Henkilöstö osoitti pääosin myönteistä suhtautumista ja toisinaan neutraalia kantaa, ilman esiintymää negatiivisia tai halveksivia asenteita. Tämän oli merkki siitä, että sekä johtajat että johdettava ymmärsivät toisensa roolit. Joissakin vuorovaikutustilanteissa saattoi kuitenkin ulkopuolisen silmissä vaikuttaa siltä, että johtajan viestiminen on epäkohteliasta ja loukkaavaa.

Tällainen positiivinen ja neutraali suhtautuminen omiin esihenkilöihin edisti avoimuutta ja jatkuvuutta tulevissa vuorovaikutuksissa. Jo olemassa oleva positiivinen/neutraali suhtautuminen edisti vuorovaikutusta ennen varsinaista yhteydenoton aloittamista toisiin.

Miesten ja naisten välillä esihenkilöt vuorovaikuttivat eri tavalla.

Vaikuttavana tekijänä vuorovaikutuksessa oli myös osapuolten sukupuolet. Jotta tämän työn yksinkertaisuus säilyisi, käytettiin havainnoinnin aikana kahta virallista biologian määrittämää sukupuolta: nainen ja mies. Naisten välillä vallitsi enemmän keskustelumaista vuorovaikutusta kuin miesten välillä. Keskustelu tulkittiin yleensä, jos vuorovaikutus jatkui enemmän yksittäisestä tilanteesta eteenpäin. Aikamäärällisesti arvio oli noin yksi minuutti. Mikäli vuorovaikutustilanne kesti tuon ajanjakson yli, se luokiteltiin usein keskustelutilanteeksi, eikä niinkään varsinaiseksi vuorovaikutustilanteeksi, vaikka sisälsikin elementtejä vuorovaikutuksesta. Keskustelu erosi monesti sillä, että se edisti parempaa tunnelmaa ja auttoi johtajaa ja henkilöstöä sopeutumaan toistensa kanssa.

Keskustelu toimi monesti todella hyvin. Siinä tuotiin esille asiat, joita ei pystyittäisi tuomaan yksittäisessä vuorovaikutustilanteessa kuten tunnetila ja vointi. Haasteena oli monesti kovatahtinen arki, mikä vaikutti keskustelutilanteiden mahdollisuuksiin.

Melkein jokaisen vuorovaikutussuhteen pohjana oli luottamus ja turva.

Jokaisen havainnointikohdan pohjana oli luottamus. Tämä kävi selvästi ilmi johtajien toiminnassa, missä johtajat tekivät töitä yhtä paljon tai enemmän kuin henkilöstö. Tämä yksityiskohta itsessään toi luottoa ja esimerkillisyyttä työnkuvassa. Lisäksi heidän sananpitämisensä ja avoimuus lisäsi luottamusta. Toistuva osoitus siitä, että johtajiin voidaan luottaa, loi toiminnassaan luonnollista vuorovaikutusta ja yhteistyötä.

Luottaminen on kuitenkin syvällisempi asia ihmisessä. Se liittyy turvallisuuden tunteeseen, mikä on ihmisten yksi perustarpeista. Vaikka tämä tapahtuu alitajuntaisesti, johtajan luottamusta voidaan pitää myös henkilöstön turvan takaajana. Tämä auttaa täyttämään perustarpeen ja luo mahdollisuuden kaikelle muulle toiminnalle kuten työnteolle, käyttäytymiselle ja vuorovaikutukselle. Tämän perusteella luottamus oli yksi tärkeimmistä tekijöistä vuorovaikutuksessa ja johtamisessa.

Johtajilla oli avoimuutta vuorovaikutustaitoihin, jatkuva oppiminen ja suurempi varovaisuus nuorten kanssa.

Esihenkilöt olivat kaikki valmiita oppimaan uutta ja pitämään mielensä avoinna vuorovaikutusosaiselle. Useat haastateltavista mainitsivat jatkuvan oppimisen tärkeyden johtajuudessa. Kahden esihenkilön mukaan he tiedostavat nuorten maailman ja lähestyvät heitä eri tavalla, kuten paljon vuorovaikutteisemmin kuin aiemmin. Jokainen esihenkilö näytti myös olevan paljon kommunikatiivisempi nuorempia työntekijöitä kohtaan, kuitenkin tämä väheni tuttavuuden myötä.

Johtajien tyyli oli ohjaava ja joskus vaihteli autoritääriseen ja delegeoivan välillä. Nämä ovat uudempia johtajuustyylejä, jotka vaikuttivat myös vuorovaikutukseen.

Useimmiten käytetty johtajatyylit oli ohjaava johtajatyylit, toiseksi useimmiten käytetty oli delegeoiva johtajatyylit ja kolmanneksi käytetyin autoritäärinen johtajatyylit, mutta autoritäärinen oli todella harvinainen verrattuna kahteen muuhun. Jos katsottaisiin prosentuaalisesti n. 70 % oli ohjaavaa, 25 % delegeoivaa ja 5 % autoritääristä. Huomioitavaa on, että numerot ovat pelkistetty ja vaihtelevat vuorovaikutustilanteiden mukaan. Johtajan lähestymistapaa ja toimintaa määräsi tilanne.

Ohjaava johtajatyylit ja delegeoiva johtajatyylit ovat uudempia johtajatyylejä, joiden tarkoituksena on aktivoida ja hyödyntää tiimin toiminnallisuutta. Työntekijöille annetaan työnkuva ja ajoittain ohjeita menettämistä. Sitten kysellään henkilöstön mielipiteitä ja kehittämissuhteita, joiden avulla saadaan usein parempia menetelmiä kyseiseen haasteeseen.

Äänensävyä käytettiin yllättävästi.

Esihenkilöt eivät maininneet äänensävyn merkityksestä vuorovaikutustaitoissa. Tämä yksityiskohta oli haastavampi huomata verrattuna muihin, koska jokaisella on erilainen ääni ja sävelkorva. Kuitenkin äänensävy on helposti havaittavissa ulkopuolisena, eli tässä tapauksessa havainnoijana. Äänensävyä käytettiin alitajuntaisesti, eikä sitä ei tiedostettu lainkaan, että ollaan käyttämässä tietynlaista äänensävyä.

Äänensävy vaikutti alitajuntaisesti, vaikka johdettava ei aina tietoisesti huomannut sen vaikutusta suhtautumiseensa, tunnetilaansa ja käytökseensä. Kaikki johtajat osasivat käyttää äänensävyä taitavasti ja se aina heijastui alaisissa. Usein huomattiin, että nopeammassa ja kiireessä viestinnässä äänensävy oli jämähämpi kuin normaalisti. Lisäksi huomasi työntekijöiden suhtautumisen työhön, joka oli myös jämähämpiä, kun viestittiin kiireellisesti tai nopeasti. Joskus äänensävy oli hätköity, että se oli haitaksi. Tällainen tilanne muodostui silloin, kun selvästi huomattiin esihenkilöllä olevan liikaa meilläään tällä hetkellä ja hän yrittää enemmänkin selvittää kuin keskittyä vuorovaikutukseen. Tämä johtui usein nopeatempoisesta ajasta, jossa esihenkilön oli pakko löytää keino säästää aikaa mahdollisimman paljon jokaisessa osa-alueessa ja yksi niistä on vuorovaikutustilanteet.

Haitaksi se oli kuitenkin vähän, sillä usein tuttavuus ja toisten tunteminen syrjäyttivät negatiiviset puolet. Toisen tuntemus ja tuttavuus olivat myös olennaisia asioita, minkä jokainen esihenkilö toi esille heidän työssään. Tämän ansioista he pystyivät toimimaan vapaammin ja perusteellisemmin työyhteisön kanssa. Yllättävän monen kerran päästiin negatiivisen asian yli vain siksi, että molemmat osapuolet eli johtaja ja johdettava, tunsivat toisensa. Tulevaisuudessa tämä voisi olla suurin askel

toimivaan vuorovaikutukseen, sillä tuttavuus ja tunteminen on erittäin merkittävää vuorovaikutuksessa.

6.3. Kehittämisehdotukset

Tässä osiossa tuodaan asiantuntijan näkemys vuorovaikutustaitojen kehittämisessä. Kehittämiskohdeiden löytäminen oli haasteellista, sillä esihenkilöiden vuorovaikutusosaaminen oli tasokasta. Jokainen tarkasteltava osasi vuorovaikuttaa hyvällä tasolla. Kehittämisehdotukset on tarkoitettu osa-alueisiin, joissa on potentiaalia kehittyä.

Katsekontakti

Katsekontaktin tärkeys on tuotu esille jo edellisissä kappaleissa. Parannusehdotuksena voisi olla, että katsekontaktia käytettäisiin useammin, kun annetaan ohjeita. Tämä ei tarkoita sitä, että katsotaan jatkuvasti toista silmiin vuorovaikutuksen aikana, vaan pikemminkin sitä, että katsetta käytettäisiin kohdistamistyökaluna. Näin autetaan selventämään, kenelle puhutaan ja viestin vastaanottajalla on myös selkeämpi käsitys. On kuitenkin tärkeä huomata, että tämä kehityskohde on vain tilannekohtainen, sillä tarkasteltavat esihenkilöt käyttivät katsekontaktia tietyissä tilanteissa. Ehdotuksena onkin kiinnittää enemmän huomiota katsekontaktin käyttöön tilanteesta riippumatta.

Psykologinen perustason tuntemus

Yllättävintä koko tutkimuksen aikana oli, että esihenkilöillä oli vähäinen tietämys vuorovaikutustaitojen psykologisesta puolesta. Odotettiin vähintään perustason ymmärrys psykologian vaikutuksesta vuorovaikutuksessa. On mahdollista, että heillä on tietämystä psykologisella tasolla, kuitenkin se tietämys on piilotettua. Kehittämisehdotuksena annettaisiin pienimuotoinen tutkimus kuten lukeminen/podcast/video tai muu tiedonhankintamuodon hyödyntäminen psykologian opiskelussa.

Huomautuksena se, että ei haluta mitään syvällistä tietoa tai tutkintotason opiskelua vaan enemmänkin yleistietoa psykologiasta ja miten se vaikuttaa vuorovaikutukseen. Tämän nähdään hyvänä kehittämisaskeleena esihenkilötyössä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että heidän tietotarpeensa psykologiasta ei ole välttämättömiä heidän työnsä kannalta ja myös se, että lisäopiskelu voi olla haitallista heidän työtaakallensa.

Mikrokommunikointi

Yksi odotettavissa oleva kehittämisskohde oli kasvojen mikrokommunikointi, johon sisältyvät eleet ja ilmeet. Tämä johtuu siitä, että mikrokommunikoinnista ei tiedoteta paljon, eikä kaikki pidä sitä oleellisena tai tärkeänä. Kuitenkin ihmistä voidaan lukea todella paljon pienimmistäkin eleistä kuten kulmakarvojen nousemisesta.

Havainnon perusteella voidaan todeta, että esihenkilöillä oli puutteita tai eivät käyttäneet hyödyksi mikrokommunikointia. Muutama esihenkilö käyttivät mikrokommunikointia hyväkseen, esim. hymyili tai muutti katsetta tietyllä tavalla, joka viesti toiselle henkilölle tietyn asian. Kun mikrokommunikointia käytettiin, viestiminen tapahtui luonnollisemmin. Kuitenkin tämän haasteena on, että esihenkilön tai työntekijän tarvitsee omaksua tietämystä mikrokommunikoinnista. Tämän avulla molemmat

osapuolet voivat kehittää lukutaitoa muista ihmisistä, kuitenkin kyseisen taidon omaksuminen vaatii aikaa ja harjoittelua.

Huomautuksena oli, että jokaisella esihenkilöllä oli kokemusta ihmisten kanssakäymisestä ja mahdollisesti hyödynsivät mikrokommunikointitaitoja tiedostamatta. Tämä liittyy myös aiemmin mainittuun kohtaan, missä tuodaan esille psykologian tuntemus. Psykologian tuntemus auttaa lukemaan kyseisiä ilmeitä ja eleitä, mikä auttaa vuorovaikutuksessa avaamalla toisen henkilön tunnetilan ja auttaa löytämään oikean tavan lähestyä kyseistä henkilöä.

Huumori

Huumori on kaikista muista kehitysehdotuksista epätavallisin, mutta sillä on syynsä. Edellisissä havainnointitulosten ja johtopäätösten kappaleissa kävi ilmi, että joka kerta kun huumoria käytettiin, vuorovaikutus oli parempaa. Huumori paransi sujuvuutta, avoimuutta, ymmärrettävyyttä, viestimistä ja luontevuutta. Se sai molemmat osapuolet rentoutumaan ja avautumaan, sillä nauraminen auttoi luomaan ilmapiiriä.

Kehitysehdotuksena on, että käytetään huumoria ensisijaisesti, jos halutaan varmistaa vastaanottajan valmiuden kuulemaan viestin, ja jos viesti ei ole tärkeä. Huumori voi parantaa työilmapiiri ja vuorovaikutus, tuoden rentoutta ja avoimuutta ympäristöön. Tämä edesauttaa tulevilla tilanteilla, missä esihenkilö on kehittänyt molemminpuolisen avoimuuden ja rehellisyyden työyhteisössä.

Riskinä on liiallisen huumorin käyttö, joka voi johtaa tilanteeseen, missä työntekoa ja mahdollisesti toisten mielipiteitä kohdellaan vain huumorilla. Voidaan helposti sortua käyttäytymiseen, missä kaikki on humoristista ja työtehtävien suorittaminen kärsii. Lisäksi kaikki tarvittavat tärkeät tehtävät viivästyvät ja johtavat vastuunkiertämiseen. Kuitenkin tähän tilanteeseen altistumien vaatii todella paljon epäkontrolloitua huumoria, joten mahdollisuudet tähän tilanteeseen altistuminen on epätoivottavaa.

7. LOPPUPOHDINTA

Aihe oli todella kiinnostava ja oleellinen yhteiskunnallisella tasolla. Sitä oli helppo työstää tutkijan kiinnostuksen takia. Yleisellä tasolla, aihe on haastava sen laajuuden ja epämääräisyyden vuoksi. Asiat missä onnistuttiin, olivat aiheen valinta ja tarvittavien toimenpiteiden oikein käyttäminen. Nämä onnistuivat ohjauksen, työn ja ajan myötä. Lisäksi tutkijan mielenkiinto ja kokemus asiasta auttoi valitsemaan aiheen ja tutkimusmenetelmät. Suurimpina haasteina oli raportointi ja seurannan ajankohdan sopiminen. Tämä johtui kaiken tiedon pelkistämisestä ja sen selkeän raporttimuodon luomisesta, sekä jokaisen esihenkilön aikataulusta. Tutkijana huomasin sen, että oletukset monesti voivat olla harhaanjohtavia, kun kyse on aiheista, joista on itse kiinnostunut. Harhaluuloja syntyy helposti kaiken median ja aikaisempien kokemusten perusteella. Kuitenkin tutkija ymmärsi myös sen, että omat ajatukset ja mielipiteet ovat epäolennaisia tutkimuksen kannalta.

Yritykselle tämä tutkimus auttaa tuomaan esihenkilöiden vuorovaikutusosaamisen tason lähitilanteissa. Se edistää esihenkilöiden, työntekijöiden ja direktiivitason päälliköiden ymmärryksen vuorovaikutustaidoista. Tämän kautta saadaan myös erilaisia menetelmiä, jotka voivat positiivisesti vaikuttaa työyhteisössä, riippumatta siitä minkä kokoinen toimipaikka on tai minkälainen tietotaso vuorovaikutustaitoihin organisaatiossa työskentelevillä on. Mielenkiintoisin ja yllättävin osa-alue koko tutkimuksessa oli huumorin merkitys ja miten sitä voi soveltaa vuorovaikutuksessa. Se avasi erilaisen lähestymistavan johtajan-henkilöstö kasvokkain vuorovaikutukseen ja antoi valmiudet käyttää huumoria kun sen hyödyt ovat suurempia kuin sen haitat. Tämä oli myös tutkijalle hyödyllisin havainto tutkimuksen ohella.

Jatkotutkimusehdotus aiheena olisi henkilöstön vuorovaikutustaitojen merkityksen tarkastelu tai johtajan ja henkilöstön vuorovaikutus viestintä kanavissa. Siihen voidaan myös keskittyä tulevaisuudessa, sillä ei voida antaa kokonaan vastuu johtajalle vuorovaikutuksesta johtaja-johdettava tilanteissa. Tarkoituksena on tarkastella työpaikan vuorovaikutusta johtaja-henkilöstö akselilla, joten tämänkaltaiset työt toisivat hyvää tasapainoa johtajan vuorovaikutustaitojen merkitykselle. Nämä kohteet tulevat olemaan suuremmissa roolissa johtajan ja henkilöstön vuorovaikutuksessa, joten niiden tutkiminen olisi olennaista.

LÄHTEET

- Ahopelto, Teija, Ilomäki, Sakari, Logren, Aija, Ristimäki, Hanna-Leena, Tiitinen, Sanni & Ruusuvuori, Johanna 2019, 248–249 Työelämän vuorovaikutuksen tutkimus 246–262. Tampereen Yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9> Viitattu 19.5.2022
- Capital, Jason 2022. Suostuttelun pikakoodi. Video. YouTube, julkaistu 10.2.2022 <https://www.youtube.com/watch?v=-Xl7K9XE9t8> Viitattu 13.6.2022
- Economy-pedia 2021. Viestintä. Verkkojulkaisu. fi.economy-pedia.com mikä viestintä on, määritelmä ja käsite. Päivitetty 2021. <https://fi.economy-pedia.com/11040266-communication> Viitattu 21.5.2022
- Fadjukoff, Päivi & Huhtala, Mari 2020. Jyväskylän Yliopisto. Johtajien moraalinen identiteetti: miten henkilökohtaiset moraaliset arvot ilmenevät ja kehittyvät organisaatioissa. *Psykologia*, 55(4), 244–261. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/80483> Viitattu 19.5.2022
- Freeman, Philip 2011. Biografia. Alexander The Great. Julkaisijat Simon & Schuster 2011.
- Gigliotti, A. Ralph & Ruben, D. Brent 2015. Sage Journals. Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice 23(4). <https://journals-sagepub-com.ezproxy.savonia.fi/doi/full/10.1177/1548051816641876> Viitattu
- Heikkilä, Hilka 2021. Johtamisen uusi näkökulma. Verkkojulkaisu. [Vitriini.fi](http://vitriini.fi) uuden sukupolven näkemys johtamisesta. Päivitetty 8.6.2021 <https://www.vitriini.fi/ilmio/uudet-sukupolvet-haastavat-johtamistavat.html> Viitattu 27.5.2022
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hopia, Hanna Julkaisuaika tuntematon. Eettinen osaaminen. Verkkojulkaisu. oppimateriaalit.jamk.fi opiskele eettistä osaamista. Päivitetty aika tuntematon. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/eettinenosaaminen/> Viitattu 1.6.2022
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent, 2017.
- Juuti, Pauli 2006. Organisaatio Käyttäytyminen. Otava; jakaja: JTO-Palvelut oy 2006 Täysin uudistettu laitos.
- Kananen, Jorma 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2014.
- Laajalahti, Anne 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Väitöskirja. *Jyväskylä studies in humanities* 225. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5618-9> Viitattu 4.6.2022
- Lehtimäki, Väinö 2022. Uuden sukupolven johtaminen. Tiimiakatemia-media blogi. 22.9.2022 <https://tiimiakatemia-media.fi/uuden-sukupolven-johtaminen/> Viitattu 10.1.2023

- Lämsä, Anna-Maija, Päivike, Taru & Hautala, Taru 2004. Organisaatiokäyttäjien perusteet. Helsinki: Edita.
- Mast Schmid, M. Marianne 2005, National Library of Medicine. Interpersonal hierarchy expectation: introduction of a new construct. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15907165/> Viitattu 13.6.2022
- Moilanen, Sanni 2021. Esihenkilön roolin määrittäminen. Opinnäytetyö. Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu oy. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202105189169> Viitattu 6.6.2022
- Northouse, G. Peter 2022. Leadership. SAGE Publications, Inc; Yhdeksäs painos 2021.
- Piili, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen Jyväskylä: Tietosanoma
- Reichard, J. Rebecca & Riggio, E. Ronald 2022. ResearchGate. The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach. Journal of Managerial Psychology 23(2). https://www.researchgate.net/publication/228634680_The_emotional_and_social_intelligences_of_effective_leadership_An_emotional_and_social_skill_approach Viitattu 19.5.2022
- Salminen, Jari 2021. Esimiehen vuorovaikutustaidot ennustavat johtamisen onnistumista – osaatko vaikuttaa tunteisiin. 1. <https://brik.fi/brik-lehti/esimiehen-vuorovaikutustaidot-ennustavat-johtamisen-onnistumista/> 13.1.2021.
- Salonen, Aino 2020. Työelämä. Verkkojulkaisu. Duunitori.fi esimies - nimityksen vaihtuminen esihenkilöksi. Päivitetty 27.5.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/sukupuolineutraali-esihenkilö> Viitattu 10.1.2023
- Sydänmaanlakka Pentti 2004. Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Esihenkilö. Verkkojulkaisu. Ttl.fi esihenkilö työkyvyn tutkijana. Päivitetty aika tuntematon. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilö-työkyvyn-tutkijana> Viitattu 6.6.2022
- Vilkka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-kustannus
- Väisänen, Jenni 2019. Ravintola-alan esimiesten vuorovaikutusosaaminen. Opinnäytetyö. Matkailu-, ravitsemus- ja talousala. Savonia-ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019061116545> Viitattu 13.6.2022

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mikä on sinun filosofiasi johtajuudessa?
2. Mitkä ovat vuorovaikutustaidot ja miten tärkeitä ne ovat työssäsi?
3. Paljon te käytätte aikaanne niiden kehittämiseen? Jos kehittäte, niin miten?
4. Mikä niissä on tärkeintä?
5. Mihin erityisesti kiinnität huomiota, kun vuoro vaikutat henkilöstön kanssa?
6. Kuinka paljon tiedät vuorovaikutustaidoista psykologisella tasolla?
7. Pystytkö sanomaan, kuinka vahvat vuorovaikutustaidot sinä omaat?
8. Voitko sanoa vuorovaikutustaitojen tulevaisuudesta, miten isossa roolissa ne tulee olemaan ja kuinka ne tulee muuttumaan?

LIITE 2: HAVAINNOINTIKOHDAT

1. Yleinen tunnelma
2. Suhtautuminen päällikköihin
3. Auktoriteettisuus -> miten vaikuttaa
4. Katsekontakti
5. Äänensävy
6. Kehonkieli -> asento, hartiat, jalat, kädet, pää
7. Liikkuminen – miten henkilöt liikkuvat
8. Kasvojen mikrokommunikointi -> eleet, ilmeet
9. Vuorovaikutustilanteen jälkeen suhtautuminen/toimenpiteet
10. Sanaton ja sanallinen viestintä
11. Aika milloin tapahtui
12. Johtajan tyyli
13. Selkeys viestissä

LIITE 3: 1. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET

Havainnointikohteet	Näkyvyys	Merkitys	Vaikutus
1. Yleinen tunnelma	Johtaja ja henkilöstö ymmärsi toisiaan ja tiesivät, minkälainen toinen on. Molemmilla osapuolilla avoin mieli ja asiakaspalvelullinen asenne.	Tässä yksikössä näkyi se, että tunnelma oli todella tärkeä ja siihen panostettiin. Sekä työ, että henkilökohtainen elämä otettiin esille ja monesti käytettiin huumoria, joka auttoi tunnelman ylläpidossa.	Kaikki osapuolet olivat valmiita tekemään töitä ja kantivat positiivista asennetta kohti työtä. Hyvä tunnelma toi myös asiakkaita huomattavasti.
2. Suhtautuminen päällikköihin	Henkilöstö suhtautui päällikköihin hyvin/neutraalisti. Tuntemus ja luotto olivat suuret ja negatiiviset suhtautumiset olivat näkymättömiä.	Johtajan ja alaisen dynamiikka pohjautui henkilöstön suhtautumiseen johtajaan. Vuorovaikutus ja johtajuus helpotui sen luoton kautta. Suorasanaisuus suuressa roolissa.	Kommunikaatio ja vuorovaikutus vaivatonta.
3. Auktoriteettisuus - miten vaikuttaa	Auktoriteetti tuli vain silloin kun tilanne vaati, esim. kun esihenkilö on kokeempi siitä kyseisestä asiasta. Muuten näkymätön.	Auktoriteetilla ei ollut paljon merkitystä. Kuitenkin näkyi selvästi, että johtajalla on johtajan auktoriteetti ja vastuu.	Hyvä tasapaino auktoriteetissa auttoi päivän tilanteissa. Se edisti toimintaa.
4. Katsekontakti	Suurimassa osassa tilanteita vähäistä molemmilta puolilta.	Tässä yksikössä katsekontakti ei ollut niin tärkeässä roolissa ja se näkyi tilanteiden kautta.	Ei vaikuttanut suuressa määrin osapuolten vuorovaikutukseen.
5. Äänensävy	Monesti jämäkkä, hyvä ja kuuluva.	Ymmärrettävyys ja suorasanaisuus oli tärkeää yksikössä. Niiden varmistamiseksi käytettiin kuuluvaa ja jämäkkää äänensävyä.	Viesti meni perille ja molemmat osapuolet ymmärsivät toisiaan. Äänensävyyn kautta, tuotiin esille myös toisen tunnetila.
6. Kehonkieli - asento, hartiat, jalat, kädet, pää	Monesti kehonkieltä käytettiin tiedostamatta. Suora selkä ja käsien käyttö oli hyvin yleistä.	Viestin vieminen tapahtui sen avulla. Yksikössä oli tärkeää tuoda viesti hyvin selkeästi, niin luonnollisesti kehonkielikin monesti liittyi siihen.	Viesti tuotiin hyvin esille ja sekaantumista oli todella vähän/lainkaan. Näytti myös tunnelman ja toisen osapuolen voinnin.

7. Liikkuminen - miten henkilöt liikkuvat	Johtaja monesti enemmän liikkeessä kuin alainen. Johtajalla nopeat liikkeet. Alainen monesti yhtä nopea tai vähäisen hitaampi.	Johtajalla palvelualalla on paljon vastuuta ja joutuu, tekee monta tehtävää samanaikaisesti. Ajan säästämiseksi ja tehon maksimimiksi, johtaja yleensä hyvin nopea liikkeissään.	Toi luottamusta johtajaan, syynä vastuun kantaminen.
8. Kasvojen mikrokommunikointi - eleet, ilmeet	Tässä yksikössä hyvin vähäistä. Pari kertaa näkyi, kun huumori oli läsnä keskustelussa tai jos jokin tilanne vaati.	Ei suurta merkitystä. Ne eivät viestineet yhtä paljon kuin muut osa-alueet.	Monesti ei vaikutusta tilanteeseen tai johtajaan/alaiseen.
9. Vuorovaikutustilanteen jälkeen suhtautuminen/toimenpiteet	Melkein jatkuvasti suhtauduttiin hyvin. Avoin mielin ja tehtiin tarvittavat toimenpiteet. Ei näkynyt missään halveksuntaa tai ylenkatsomista kummaltakaan osapuolelta.	Huolehdittiin, että asiat kerrotaan suorasti ja epäselvyyksiä olisi mahdollisimman vähän. Tämä toi jatkumoa tuleviin vuorovaikutustilanteisiin.	Vaikutti tuleviin vuorovaikutustilanteisiin. Suhtauduttiin hyvin aikaisempiin niin ei pelätty tai katsottu negatiivisesti seuraavaa vuorovaikutustilannetta.
10. Sanaton ja sanallinen viestintä	Suhteellisesti sanaton ja sanallinen viestintä tuki toisiaan. Johtaja luki ajoittain alaista sanattomista viesteistä.	Auttoi perustamaan rehellisen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen.	Toi tuleviin vuorovaikutuksiin struktuuria ja rakennetta. Kasvatti luottoa huomattavasti.
11. Aika milloin tapahtui	Kolmena päivänä aamupäivällä, kahtena aamulla.	Vuorovaikutusta oli enemmän, kun oli asiakkaita tai kuormaa enemmän.	Tilanne ratkaisi. Paljon kuormaa ja/tai asiakkaita niin vuorovaikutukset pidettiin lyhyempänä ja tiiviimpänä.
12. Johtajan tyyli	Ohjaava. Kuitenkin ajoittain auktoriteetti näkyi.	Henkilöstö toi ideoita esille ja paljon avoimmin tehtiin yhteistyötä johtaja ja alaisen kanssa.	Ymmärrettiin johtaja ja tiedettiin, miten tehdään töitä. Hän ottaa vastuuta asioista ja henkilöstö luottaa häneen.
13. Selkeys viestissä	Viesti oli melkein aina selkä, tiivis ja nopea. Vain kun juteltiin jokapäiväisistä asioista, oli	Oli selvää toimenkuvista ja tehtävistä. Vuorovaikutus oli yksinkertaista ja tehokasta. Ymmärrettiin toisia todella hyvin.	Tämä toi tehoa ja toimivuutta työhön. Myös luottamus kasvoi.

	rauhallisemman tuntuinen viesti.		
--	----------------------------------	--	--

LIITE 4: 2. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET

Havainnointikohteet	Näkyvyys	Merkitys	Vaikutus
1. Yleinen tunnelma	Johtaja ja henkilöstö ymmärsi toisiaan ja tiesivät, minkälainen toinen on. Molemmilla osapuolilla avoin mieli ja asiakaspalvelullinen asenne.	Tässä yksikössä näkyi se, että tunnelma oli todella tärkeä ja siihen panostettiin. Sekä työ, että henkilökohtainen elämä otettiin esille. Yleisesti rento viba/tunnelma yksikössä.	Kaikki osapuolet olivat valmiita tekemään töitä ja kantivat positiivista asennetta kohti työtä. Hyvä tunnelma toi myös asiakkaita huomattavasti.
2. Suhtautuminen päällikköihin	Henkilöstö suhtautui päällikköihin hyvin/neutraalisti. Tunteus ja luotto olivat suuret ja negatiiviset suhtautumiset olivat näkymättömiä.	Henkilöstö suhtautuminen toi johtajan vuorovaikutustaidot esille. Oikeanlainen vuorovaikutus näkyi.	Kommunikaatio ja vuorovaikutus vaivatonta.
3. Auktoriteettisuus - miten vaikuttaa	Auktoriteetti tuli vain silloin kun tilanne vaati, esim. kun esihenkilö on kokenempi siitä kyseisestä asiasta. Muuten näkymätön.	Auktoriteetilla ei ollut paljon merkitystä. Kuitenkin näkyi selvästi, että johtajalla on johtajan auktoriteetti ja vastuu. Monesti henkilöstön ideat tulivat esille.	Hyvä tasapaino auktoriteetissa auttoi päivän tilanteissa. Se edisti toimintaa. Oltiin avoimia asioihin, joten hyvät ideat eivät jääneet pois.
4. Katsekontakti	Suurimassa osassa tilanteita katsekontaktia käytettiin. Johtaja käytti enemmän kuin henkilöstö.	Katsekontakti viesti enemmän kuin vaan puhutut sanat. Se toi luottoa ja uskottavuutta johtajan puolelta.	Vaikutti esihenkilön ja henkilöstön vuorovaikutukseen monesti myönteisesti. Viestintä ja kommunikointi oli helpompaa ja selkeämpää.
5. Äänensävy	Monesti rauhallinen ja hyvä äänensävy. Riippuen tilanteesta äänenvoimakkuus ja taso muuttuivat.	Esihenkilö halusi tuoda esille selkeyttä viestissä. Monesti kiireellinen viesti, mutta henkilöstö vastaanotti aina viestin. Äänensävy toimi viestin toimimisen perustana.	Viesti meni perille ja molemmat osapuolet ymmärsivät toisiaan. Äänensävyyn kautta, tuotiin esille myös toisen tunnetila.

6. Kehonkieli - asento, hartiat, jalat, kädet, pää	Monesti kehonkieltä käytettiin tiedostamatta. Suora selkä ja käsien käyttö oli hyvin yleistä.	Viestin vieminen tapahtui sen avulla. Yksikössä oli tärkeää tuoda viesti selkeästi, niin luonnollisesti kehonkielikin monesti liittyi siihen. Haluttiin myös tuoda avoimuutta, sen avulla viestittiin sitä, että ollaan epäuhkaavia.	Viesti tuotiin hyvin esille ja sekaantumista oli todella vähän/lainkaan. Näytti myös tunnelman ja toisen osapuolen voinnin.
7. Liikkuminen - miten henkilöt liikkuvat	Johtaja monesti enemmän liikkeessä kuin alainen. Johtajalla nopeat liikkeet. Alainen monesti yhtä nopea tai vähäisen hitaampi.	Johtajalla palvelualalla on paljon vastuuta ja joutuu tekeä monta tehtävää samanaikaisesti. Ajan säästämiseksi ja tehon maksimoimaksi, johtaja yleensä hyvin nopea liikkeissään.	Toi luottamusta johtajaan, syynä vastuun kantaminen. Joskus avoimuus saattoi kärsiä, syynä nopeatempoisuus yksikössä.
8. Kasvojen mikrokomunikaatio - eleet, ilmeet	Tässä yksikössä vähäistä. Pari kertaa näkyi, kun jokin tilanne toi esille kuten henkilökohtaisen elämään liittyvää keskustelu.	Ei suurta merkitystä. Ne eivät viestineet yhtä paljon kuin muut osa-alueet.	Monesti ei vaikutusta tilanteeseen tai johtajaan/alaiseen.
9. Vuorovaikutustilanteen jälkeen suhtautuminen/toimenpiteet	Melkein jatkuvasti suhtauduttiin hyvin. Osittain neutraalisti. Avoimen mielin ja tehtiin tarvittavat toimenpiteet. Ei näkynyt missään halveksuntaa tai ylenkatsomista kummaltakaan osapuolelta.	Huolehdittiin, että asiat kerrotaan suorasti ja epäselvyyksiä olisi mahdollisimman vähän. Tämä toi jatkumoa tuleviin vuorovaikutustilanteisiin.	Vaikutti tuleviin vuorovaikutustilanteisiin. Suhtauduttiin hyvin aikaisempiin niin ei pelätty tai katsottu negatiivisesti seuraava vuorovaikutustilannetta.
10. Sanaton ja sanallinen viestintä	Suhteellisesti sanaton ja sanallinen viestintä tuki toisiaan. Johtaja luki ajoittain alaista sanattomista viesteistä.	Auttoi perustamaan rehellisen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen. Yksikössä tärkeänä myös avoimuus, joten se auttoi luottamuksen avulla.	Toi tuleviin vuorovaikutuksiin struktuuria ja rakennetta. Kasvatti luottoa huomattavasti.
11. Aika milloin tapahtui	Neljänä päivänä aamupäivällä, yhtenä päivänä päivällä	Vuorovaikutusta oli enemmän, kun oli asiakkaita tai kuormaa enemmän. Lisäksi jos oli	Tilanne ratkaisi. Paljon kuormaa ja/tai asiakkaita niin vuorovaikutukset pidettiin lyhyempänä ja tiiviimpänä.

		enemmän henkilöstöä töissä.	
12. Johtajan tyyli	Ohjaava. Kuitenkin ajoittain delegeoiva tyyli näkyi.	Henkilöstö toi ideoita esille ja paljon avoimmin tehtiin yhteistyötä johtaja ja alaisen kanssa.	Ymmärrettiin johtaja ja tiedettiin, miten tehdään töitä. Hän ottaa vastuuta asioista ja henkilöstö luottaa häneen. Kuitenkin johtaja toi henkilöstön ideoita esille ja monesti pisti ne käytäntöön.
13. Selkeys viestissä	Viesti oli suhteellisen useasti selkeä ja nopea. Yleensä kun juteltiin jokapäiväisistä asioista, oli rauhallisemman tuntuinen viesti.	Oli selvää toimenkuvista ja tehtävistä. Vuorovaikutus oli yksinkertaista ja tehokasta. Ymmärrettiin toisia todella hyvin.	Tämä toi tehoa ja toimivuutta työhön. Myös luottamus kasvoi. Avoimuus parani molemmilta osapuolilta.

LIITE 5: 3. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET

Havainnointikohteet	Näkyvyys	Merkitys	Vaikutus
1. Yleinen tunnelma	Johtaja ja henkilöstö ymmärsi toisiaan ja tiesivät, minkälainen toinen on. Molemmilla osapuolilla avoin mieli ja asiakaspalvelullinen asenne. Kesätyöntekijöiden kanssa oltiin huomaavaisempia ja ymmärtäväisiä. Huumori myös läsnä.	Yleisesti rento tunnelma yksikössä, joka auttoi kaikkia osapuolia heidän toiminnassansa. Tämä toi jokaiselle vapauden ja psykologisen turvan tehdä myös virheitä. Merkitsi suurta luottoa.	Kaikki osapuolet olivat valmiita tekemään töitä ja kantoivat positiivista asennetta kohti työtä. Kysymysten esittäminen oli hyvin helppoa. Hyvä tunnelma toi myös asiakkaita huomattavasti.
2. Suhtautuminen päällikköihin	Henkilöstö suhtautui päällikköihin hyvin/neutraalisti. Tuntemus ja luotto olivat suuret ja negatiiviset suhtautumiset olivat näkymättömiä.	Henkilöstö suhtautuminen toi johtajan vuorovaikutustaidot esille. Oikeanlainen vuorovaikutus näkyi.	Kommunikaatio ja vuorovaikutus vaivatonta.
3. Auktoriteettisuus - miten vaikuttaa	Auktoriteetti tuli silloin kun tilanne vaati esim. kun esihenkilö on kokeneempi siitä kyseisestä asiasta. Tässä yksikössä oli kuitenkin selvempi auktoriteetti kuin muissa yksiköissä, kuitenkin hyvällä tavalla.	Auktoriteetilla oli merkitystä. Näkyi selvästi, että johtajalla on johtajan auktoriteetti ja vastuu. Kuitenkin se ei estänyt mitään ja edisti avoimuutta ja työntekeä. Luotettiin johtajaan.	Hyvä tasapaino auktoriteetissa auttoi päivän tilanteissa. Se toi luottoa johtajaan ja edisti toimintaa. Oltiin avoimia asioihin, joten hyvät ideat eivät jääneet pois.
4. Katsekontakti	Suurimassa osassa tilanteita katsekontaktia käytettiin. Johtaja käytti enemmän kuin henkilöstö. Näkyi esihenkilön kokemus ihmis-kontaktista.	Katsekontakti viesti enemmän kuin vaan puhutut sanat. Se toi luottoa ja uskottavuutta johtajan puolelta.	Vaikutti esihenkilön ja henkilöstön vuorovaikutukseen monesti myönteisesti. Viestintä ja kommunikointi oli helppoa ja selkeämpää.

5. Äänensävy	Monesti rauhallinen ja hyvä äänensävy. Riipuen tilanteesta äänenvoimakkuus ja taso muuttuivat.	Esihenkilö halusi tuoda esille selkeyttä viestissä. Viesti annettiin lyhyillä lauseilla, mutta rauhallisesti. Äänensävy toimi viestin toimimisen perustana.	Viesti meni perille ja molemmat osapuolet ymmärsivät toisiaan. Äänensävyn kautta, tuotiin esille myös toisen tunnetila.
6. Kehonkieli - asento, hartiat, jalat, kädet, pää	Monesti kehonkieltä käytettiin tiedostamatta. Suora selkä ja käsien käyttö oli hyvin yleistä. Esihenkilö käytti todella paljon käsiä vuorovaikutuksessa.	Viestin vieminen tapahtui sen avulla. Yksikössä oli tärkeää tuoda viesti selkeästi, niin luonnollisesti kehonkielikin monesti liittyi siihen. Haluttiin myös tuoda avoimuutta, sen avulla viestittiin sitä, että ollaan epäuhkaavia.	Viesti tuotiin hyvin esille ja sekaantumista oli todella vähän/lainkaan. Näytti myös tunnelman ja toisen osapuolen voinnin.
7. Liikkuminen - miten henkilöt liikkuvat	Johtaja monesti enemmän liikkeessä kuin alainen. Johtajalla nopeat liikkeet. Alainen monesti yhtä nopea tai vähäisen hitaampi.	Johtajalla palvelualalla on paljon vastuuta ja joutuu, tekee monta tehtävää samanaikaisesti. Ajan säästämiseksi ja tehon maksimimiksi, johtaja yleensä hyvin nopea liikkeissään.	Toi luottamusta johtajaan, syynä vastuun kantaminen.
8. Kasvojen mikrokomunikaatio - eleet, ilmeet	Tässä yksikössä suhteellisesti käytettiin. Yleensä esihenkilö käytti eleitä ja ilmeitä enemmän. Se sai aina toisenkin osapuolen käyttämään eleitä.	Esihenkilölle oli merkittävää, syynä hän sai tuotua viestinsä helpommin. Hänen kokemuksensa kertoi hänen kyvystänsä käyttää mikrokomunikaatiota, tilanteesta riipuen.	Henkilöstö alkoi myös käyttää ilmeitä ja eleitä johtajan käytettyä. Vaikutti enemmän työnkuvan selventämisessä ja yleisellä kommunikaatiotasolla.
9. Vuorovaikutustilanteen jälkeen suhtautuminen/toimenpiteet	Melkein jatkuvasti suhtauduttiin hyvin. Osittain neutraalisti. Tehtiin tarvittavat toimenpiteet. Ei näkynyt missään halveksuntaa tai ylenkatsomista kumaltakaan osapuolelta.	Huolehdittiin, että asiat kerrotaan suorasti ja epäselvyyksiä olisi mahdollisimman vähän. Tämä toi jatkumoa tuleviin vuorovaikutustilanteisiin.	Vaikutti tuleviin vuorovaikutustilanteisiin. Suhtauduttiin hyvin aikaisempiin niin ei pelätty tai katsottu negatiivisesti seuraavaa vuorovaikutustilannetta.

10. Sanaton ja sanallinen viestintä	Suhteellisesti sanaton ja sanallinen viestintä tuki toisiansaan. Johtaja luki suhteellisen monesti alaista sanattomista viesteistä. Se oli kokemuksen kautta saatu taito.	Auttoi perustamaan rehellisen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen. Auttoi johtajaa kertoa viesti oikein.	Toi tuleviin vuorovaikutuksiin struktuuria ja rakennetta. Kasvatti luottoa huomattavasti.
11. Aika milloin tapahtui	Viitenä aamupäivänä.	Vuorovaikutusta oli enemmän, kun oli asiakkaita tai kuormaa enemmän. Lisäksi jos oli enemmän henkilöstöä töissä.	Tilanne ratkaisi. Paljon kuormaa ja/tai asiakkaita niin vuorovaikutukset pidettiin lyhyempänä ja tiiviimpänä.
12. Johtajan tyyli	Ohjaava. Kuitenkin ajoittain delegoiva tyyli näkyi, kun antoi sijaiselle. Myös auktoriteettista, mutta ei käskytävää.	Henkilöstö toi ideoita esille ja paljon avoimmin tehtiin yhteistyötä johtaja ja alaisen kanssa.	Ymmärrettiin johtajaa ja tiedettiin, miten tehdään töitä. Hän ottaa vastuuta asioista ja henkilöstö luottaa häneen. Kuitenkin johtaja toi henkilöstön ideoita esille ja monesti pisti ne käytäntöön.
13. Selkeys viestissä	Viesti oli suhteellisen useasti selkä. Viesti toimitettiin, monesti tiivistä ja yksinkertaisesti, kuitenkin ei hätköidysti.	Oli selvää toimenkuvista ja tehtävistä. Vuorovaikutus oli yksinkertaista ja tehokasta. Ymmärrettiin toisia todella hyvin.	Tämä toi tehoa ja toimivuutta työhön. Myös luottamus kasvoi.

LIITE 6: 4. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET

Havainnointikohteet	Näkyvyys	Merkitys	Vaikutus
1. Yleinen tunnelma	Johtaja ja henkilöstö ymmärsi toisiaan ja tiesivät, minkälainen toinen on. Molemmilla osapuolilla avoin mieli ja asiakaspalvelullinen asenne.	Yleisesti rento tunnelma yksikössä, joka auttoi kaikkia osapuolia heidän toiminnassansa. Tämä toi jokaiselle vapauden ja psykologisen turvan tehdä myös virheitä. Merkitsi suurta luottoa.	Kaikki osapuolet olivat valmiita tekemään töitä ja kantivat positiivista asennetta kohti työtä. Kysymysten esittäminen oli hyvin helppoa. Hyvä tunnelma toi myös asiakkaita huomattavasti.
2. Suhtautuminen päällikköihin	Henkilöstö suhtautui päällikköihin hyvin. Tuntemus ja luotto olivat suuret ja negatiiviset suhtautumiset olivat näkyvämpiä.	Henkilöstö suhtautuminen toi johtajan vuorovaikutustaidot esille. Oikeanlainen vuorovaikutus näkyi.	Kommunikaatio ja vuorovaikutus vaivatonta.
3. Auktoriteettisuus - miten vaikuttaa	Auktoriteettisyys oli hyvin vähäistä. Vain pari tilannetta, missä auktoriteettisyys näkyi syynä esihenkilön nimikkeen tuovan vastuun takia.	Auktoriteetilla hyvin vähän merkitystä. Paljon uudelleenlaisempi lähestymistapa auktoriteettiin.	Se toi luottoa johtajaan ja edisti toimintaa. Oltiin avoimia asioihin, joten hyvät ideat eivät jääneet pois. An toi paljon vapautta henkilöstölle tuoda omat persoonallisuudet esille.
4. Katsekontakti	Suurimassa osassa tilanteita katsekontaktia käytettiin. Johtaja käytti enemmän kuin henkilöstö. Näkyi esihenkilön tietoisuus katsekontaktin merkityksestä.	Katsekontakti viesti enemmän kuin vaan puhutut sanat. Se toi luottoa ja uskottavuutta johtajan puolelta.	Vaikutti esihenkilön ja henkilöstön vuorovaikutukseen monesti myönteisesti. Viestintä ja kommunikointi oli helpompaa ja selkeämpää.
5. Äänensävy	Rauhallinen ja hyvä äänensävy. Riippuen tilanteesta äänenvoimakkuus ja taso muuttuivat.	Esihenkilö halusi tuoda esille selkeyttä viestissä. Viesti annettiin monesti keskustelun kautta. Riippui henkilöstä.	Viesti meni perille ja molemmat osapuolet ymmärsivät toisiaan. Äänensävyä kautta, tuotiin esille myös toisen tunnelma.

		Äänensävy toimi viestin toimimisen perustana.	
6. Kehonkieli - asento, hartiat, jalat, kädet, pää	Monesti kehonkieltä käytettiin tiedostamatta. Suora selkä ja käsien käyttö oli hyvin yleistä.	Viestin vieminen tapahtui sen avulla. Yksikössä oli tärkeää tuoda viesti selkeästi, niin luonnollisesti kehonkielikin monesti liittyi siihen. Haluttiin myös tuoda avoimuutta, sen avulla viestitettiin sitä, että ollaan epäuhkaavia.	Viesti tuotiin hyvin esille ja sekaantumista oli todella vähän/lainkaan. Näytti myös tunnelman ja toisen osapuolen voinnin.
7. Liikkuminen - miten henkilöt liikkuvat	Johtaja monesti enemmän liikkeessä kuin alainen. Johtajalla nopeat liikkeet. Alainen monesti yhtä nopea tai vähäisen hitaampi.	Johtajalla palvelualalla on paljon vastuuta ja joutuu, tekee monta tehtävää samanaikaisesti. Ajan säästämiseksi ja tehon maksimimaksi, johtaja yleensä hyvin nopea liikkeissään.	Toi luottamusta johtajaan, syynä vastuun kantaminen.
8. Kasvojen mikrokommunikointi - eleet, ilmeet	Tässä yksikössä suhteellisesti käytettiin. Yleensä esihenkilö käytti eleitä ja ilmeitä enemmän. Se sai aina toisenkin osapuolen käyttämään eleitä.	Esihenkilölle oli merkittävää, syynä hän sai tuottaa viestinsä helpommin. Hänen tietoisuutensa kertoi hänen kyvytensä käyttää mikrokommunikointia, tilanteesta riippuen.	Henkilöstö alkoi myös käyttää ilmeitä ja eleitä johtajan käytettyä. Vaikutti enemmän työnkuvan selventämisessä ja yleisellä kommunikaatiotilalla.
9. Vuorovaikutustilanteen jälkeen suhtautuminen/toimenpiteet	Melkein jatkuvasti suhtauduttiin hyvin. Osittain neutraalisti. Tehtiin tarvittavat toimenpiteet. Ei näkynyt missään halveksuntaa tai ylenkatsomista kummaltakaan osapuolelta.	Huolehdittiin, että asiat kerrotaan suorasti ja epäselvyyksiä olisi mahdollisimman vähän. Tämä toi jatkumoa tuleviin vuorovaikutustilanteisiin.	Vaikutti tuleviin vuorovaikutustilanteisiin. Suhtauduttiin hyvin aikaisempiin niin ei pelätty tai katsottu negatiivisesti seuraavaa vuorovaikutustilannetta.

10. Sanaton ja sanallinen viestintä	Suhteellisesti sanaton ja sanallinen viestintä tuki toisinaan. Johtaja luki suhteellisen monesti alaista sanattomista viesteistä. Se oli kokemuksen kautta saatu taito.	Auttoi perustamaan rehellisen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen. Auttoi johtajaa kertoa viesti oikein.	Toi tuleviin vuorovaikutuksiin struktuuria ja rakennetta. Kasvatti luottoa huomattavasti.
11. Aika milloin tapahtui	Viitenä aamupäivänä.	Vuorovaikutusta oli enemmän, kun oli asiakkaita tai kuormaa enemmän. Lisäksi jos oli enemmän henkilöstöä töissä. Riippui myös esihenkilön työpäivästä kuten toimistopäivänä vähemmän vuorovaikutusta.	Tilanne ratkaisi. Paljon kuormaa ja/tai asiakkaita niin vuorovaikutukset pidettiin lyhyempänä ja tiiviimpänä.
12. Johtajan tyyli	Delegoiva. Joskus ohjaava tyyli oli myös havaittavissa.	Henkilöstö toi ideoita esille ja paljon avoimmin tehtiin yhteistyötä johtaja ja alaisen kanssa.	Ymmärrettiin johtajaa ja tiedettiin, miten tehdään töitä. Johtaja luottaa alaisiin delegoimalla tehtäviä ja henkilöstö luottaa johtajaan antamalla tämän työn vastuun heille. Monesti käytiin keskustelua ideoista.
13. Selkeys viestissä	Viesti oli suhteellisen useasti selkä. Viesti toimitettiin monesti keskustelun kautta.	Oli selvää toimenkuvista ja tehtävistä. Vuorovaikutus tapahtui monesti keskustelun kautta ja se auttoi kaikissa muissa osa-alueissa. Sillä saatiin tietoon toisen vointi ja tunnetila. Ymmärrettiin toisia todella hyvin.	Tämä toi tehoa ja toimivuutta työhön. Myös luottamus kasvoi. Avoimuus lisääntyi.

LIITE 7: 5. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET

Havainnointi-kohteet	Näkyvyys	Merkitys	Vaikutus
1. Yleinen tunnelma	Johtaja ja henkilöstö ymmärsi toisiaan ja tiesivät, minkälainen toinen on. Molemmilla osapuolilla avoin mieli ja asiakaspalvelullinen asenne. Kannustettiin olemaan omanlainen.	Yleisesti rento tunnelma yksikössä, joka auttoi kaikkia osapuolia heidän toiminnassansa. Tämä toi jokaiselle vapauden ja psykologisen turvan tehdä myös virheitä. Merkitsi suurta luottoa.	Kaikki osapuolet olivat valmiita tekemään töitä ja kantoivat positiivista asennetta kohti työtä. Kysymysten esittäminen oli hyvin helppoa. Hyvä tunnelma toi myös asiakkaita huomattavasti.
2. Suhtautuminen päälliköihin	Henkilöstö suhtautui päälliköihin hyvin. Tunnelmus ja luotto olivat suuret ja negatiiviset suhtautumiset olivat näkymättömiä.	Henkilöstö suhtautuminen toi johtajan vuorovaikutustaidot esille. Oikeanlainen vuorovaikutus näkyi. Hyvin rehellinen vuorovaikutus kummaltakin puolelta.	Kommunikaatio ja vuorovaikutus vaivatonta. Omanlaisuus osana.
3. Auktoriteettisuus - miten vaikuttaa	Auktoriteettisuus oli suhteellista. Riippuen paljon tilanteesta. Kuitenkin esihenkilö ei käskettänyt.	Auktoriteetilla suhteellisen vähän merkitystä. Näkyi johtajan vastuunkantaminen.	Se toi luottoa johtajaan ja edisti toimintaa. Oltiin avoimia asioihin, joten hyvät ideat eivät jääneet pois. Antoi paljon vapautta henkilöstölle tuoda omat persoonallisuudet esille.
4. Katsekontakti	Suurimassa osassa tilanteita katsekontaktia käytettiin. Johtaja käytti enemmän kuin henkilöstö. Näkyi esihenkilön kokemus katsekontaktin merkityksestä.	Katsekontakti viesti enemmän kuin vaan puhutut sanat. Se toi luottoa ja uskottavuutta johtajan puolelta.	Vaikutti esihenkilön ja henkilöstön vuorovaikutukseen monesti myönteisesti. Viestintä ja kommunikointi oli helpompaa ja selkeämpää.
5. Äänensävy	Hyvä äänensävy. Riippuen tilanteesta äänenvoimakkuus ja taso muuttuivat.	Esihenkilö halusi tuoda esille selkeyttä viestissä tuotiin monesti omanlaisuus. Riippui henkilöstä. Äänensävy toimi viestin toimimisen perustana.	Viesti meni perille ja molemmat osapuolet ymmärsivät toisiaan. Äänensävyn kautta, tuotiin esille myös toisen tunnetila.
6. Kehonkieli - asento, hartiatiat, jalat, kädet, pää	Monesti kehonkieltä käytettiin tiedostamatta. Suora selkä ja käsien käyttö oli hyvin yleistä.	Viestin vieminen tapahtui sen avulla. Yksikössä oli tärkeää tuoda viesti selkeästi, niin luonnollisesti kehonkielikin monesti liittyi siihen. Haluttiin myös tuoda avoimuutta, sen avulla viestittiin sitä, että ollaan epäuhkavia.	Viesti tuotiin hyvin esille ja sekaantumista oli todella vähän/lainkaan. Näytti myös tunnelman ja toisen osapuolen voinnin.

7. Liikkuminen - miten henkilöt liikkuvat	Johtaja monesti enemmän liikkeessä kuin alainen. Johtajalla nopeat liikkeet. Alainen monesti yhtä nopea tai vähäisen hitaampi.	Johtajalla palvelualalla on paljon vastuuta ja joutuu, tekee monta tehtävää samanaikaisesti. Ajan säästämiseksi ja tehon maksimoimaksi, johtaja yleensä hyvin nopea liikkeissään.	Toi luottamusta johtajaan, syynä vastuun kantaminen.
8. Kasvojen mikrokomunikaatio - eleet, ilmeet	Tässä yksikössä käytettiin suhteellisen vähäisesti. Tilanteen mukaan esihenkilö käytti eleitä ja ilmeitä. Se sai aina toisenkin osapuolen käyttämään eleitä.	Esihenkilölle ei ollut niin merkittävää. Hänen tietoisuutensa kertoi hänen kyvystensä käyttää mikrokomunikaatiota, tilanteesta riippuen.	Henkilöstö alkoi myös käyttää ilmeitä ja eleitä johtajan käytettyä. Vaikutti enemmän työnkuvan selventämisessä ja yleisellä kommunikaatiotasolla.
9. Vuorovaiikutustilanteen jälkeen suhtautuminen/toimenpiteet	Melkein jatkuvasti suhtauduttiin hyvin. Osittain neutraalisti. Tehtiin tarvittavat toimenpiteet. Ei näkynyt missään halveksuntaa tai ylenkatsoamista kummaltakaan osapuolelta.	Huolehdittiin, että asiat kerrotaan suorasti ja epäselvyyksiä olisi mahdollisimman vähän. Tämä toi jatkumoa tuleviin vuorovaiikutustilanteisiin.	Vaikutti tuleviin vuorovaiikutustilanteisiin. Suhtauduttiin hyvin aikaisempiin niin ei pelätty tai katsottu negatiivisesti seuraavaa vuorovaiikutustilannetta.
10. Sanaton ja sanallinen viestintä	Suhteellisesti sanaton ja sanallinen viestintä tuki toisiaan. Johtaja luki suhteellisen monesti alaista sanattomista viesteistä. Se oli kokemuksen kautta saatu taito.	Auttoi perustamaan rehellisen ja luottamuksellisen vuorovaiikutuksen.	Toi tuleviin vuorovaiikutuksiin struktuuria ja rakennetta. Kasvatti luottoa huomattavasti.
11. Aika milloin tapahtui	Yhtenä aamupäivänä ja neljänä aamuna.	Vuorovaiikutusta oli enemmän, kun oli asiakkaita tai kuormaa enemmän. Lisäksi jos oli enemmän henkilöstöä töissä.	Tilanne ratkaisi. Paljon kuormaa ja/tai asiakkaita niin vuorovaiikutukset pidettiin lyhyempänä ja tiiviimpänä.
12. Johtajan tyyli	Ohjaava. Harvoin auktoriteettinen.	Henkilöstö toi ideoita esille ja paljon avoimmin tehtiin yhteistyötä johtaja ja alaisen kanssa.	Ymmärrettiin johtajaa ja tiedettiin, miten tehdään töitä. Monesti käytiin keskustelua ideoista. Johtaja teki silti päätöksen.
13. Selkeys viestissä	Viesti oli suhteellisen useasti selkeä. Viesti toimitettiin monesti keskustelun kautta. Riippui myös henkilön halusta pidemmästä keskustelusta.	Oli selvää toimenkuvista ja tehtävistä. Vuorovaiikutus tapahtui monesti keskustelun kautta ja se auttoi kaikissa muissa osa-alueissa. Sillä saatiin tietoon toisen vointi ja tunnetila. Ymmärrettiin toisia todella hyvin.	Tämä toi tehoa ja toimivuutta työhön. Myös luottamus kasvoi. Avoimuus lisääntyi.

LIITE 8: 6. KOHTEEN HAVAINNOINTITULOKSET

Havainnointikohteet	Näkyvyys	Merkitys	Vaikutus
1. Yleinen tunnelma	Johtaja ja henkilöstö ymmärsi toisiaan ja tiesivät, minkälainen toinen on. Molemmilla osapuolilla avoin mieli ja asiakaspalvelullinen asenne.	Yleisesti rento tunnelma yksikössä, joka auttoi kaikkia osapuolia heidän toiminnassansa. Tämä toi jokaiselle vapauden ja psykologisen turvan tehdä myös virheitä. Merkitsi suurta luottoa.	Kaikki osapuolet olivat valmiita tekemään töitä ja kantoivat positiivista asennetta kohti työtä. Kysymysten esittäminen oli hyvin helppoa. Hyvä tunnelma toi myös asiakkaita huomattavasti.
2. Suhtautuminen päälliköihin	Henkilöstö suhtautui päälliköihin hyvin. Tuntemus ja luotto olivat suuret ja negatiiviset suhtautumiset olivat näkymättömiä.	Henkilöstö suhtautuminen toi johtajan vuorovaikutustaidot esille. Oikeanlainen vuorovaikutus näkyi. Hyvin rehellinen vuorovaikutus kummaltakin puolelta.	Kommunikaatio ja vuorovaikutus vaivatonta.
3. Auktoriteettisuus - miten vaikuttaa	Auktoriteettisuus oli suhteellista. Riippuen paljon tilanteesta. Kuitenkin esihenkilö ei käskettänyt, paljon pyrittiin orgaaniseen vuorovaikutukseen.	Auktoriteetilla suhteellisen vähän merkitystä. Näkyi johtajan vastuunkantamisen.	Se toi luottoa johtajaan ja edisti toimintaa. Oltiin avoimia asioihin, joten hyvät ideat eivät jääneet pois. Antoi paljon vapautta henkilöstölle tuoda omat ideat esille.
4. Katsekontakti	Suurimassa osassa tilanteita katsekontaktia käytettiin. Johtaja käytti enemmän kuin henkilöstö. Näkyi esihenkilön kokemus katsekontaktin merkityksestä.	Katsekontakti viesti enemmän kuin vaan puhutut sanat. Se toi luottoa ja uskottavuutta johtajan puolelta.	Vaikutti esihenkilön ja henkilöstön vuorovaikutukseen monesti myönteisesti. Viestintä ja kommunikointi oli helpompaa ja selkeämpää.
5. Äänensävy	Hyvä ja rauhallinen äänensävy. Riippuen tilanteesta äänenvoimakkuus ja taso muuttuivat.	Esihenkilö halusi tuoda esille selkeyttä viestissä. Riippui henkilöstä, kokeilempi ja tutumpi vaikutti. Äänensävy toimi viestin toimimisen perustana.	Viesti meni perille ja molemmat osapuolet ymmärsivät toisiaan. Äänensävyä kautta, tuotiin esille myös toisen tunnetila.

6. Kehonkieli - asento, hartiat, jalat, kädet, pää	Monesti kehonkieltä käytettiin tiedostamatta. Suora selkä ja käsien käyttö oli hyvin yleistä.	Viestin vieminen tapahtui sen avulla. Yksikössä oli tärkeää tuoda viesti selkeästi, niin luonnollisesti kehonkielikin monesti liittyi siihen. Haluttiin myös tuoda avoimuutta, sen avulla viestittiin sitä, että ollaan epäuhkaavia.	Viesti tuotiin hyvin esille ja sekaantumista oli todella vähän/lainkaan. Näytti myös tunnelman ja toisen osapuolen voinnin.
7. Liikkuminen - miten henkilöt liikkuvat	Johtaja monesti enemmän liikkeessä kuin alainen. Johtajalla nopeat liikkeet. Alainen monesti yhtä nopea tai vähäisen hitaampi.	Johtajalla palvelualalla on paljon vastuuta ja joutuu, tekee monta tehtävää samanaikaisesti. Ajan säästämiseksi ja tehon maksimimiksi, johtaja yleensä hyvin nopea liikkeissään.	Toi luottamusta johtajaan, syynä vastuun kantaminen.
8. Kasvojen mikrokommunikointi - eleet, ilmeet	Tässä yksikössä käytettiin suhteellisen vähäisesti. Tilanteen mukaan esihenkilö käytti eleitä ja ilmeitä. Se sai aina toisenkin osapuolen käyttämään eleitä.	Esihenkilölle ei ollut niin merkittävää. Hänen tietoisuutensa kertoi hänen kyvytensä käyttää mikrokommunikointia, tilanteen mukaan.	Henkilöstö alkoi myös käyttää ilmeitä ja eleitä johtajan käytettyä. Vaikutti enemmän työnkuvan selvittämisessä ja yleisellä kommunikaatiosallalla.
9. Vuorovaikutustilanteen jälkeen suhtautuminen/toimenpiteet	Melkein jatkuvasti suhtauduttiin hyvin. Osittain neutraalisti. Tehtiin tarvittavat toimenpiteet. Ei näkynyt missään halveksuntaa tai ylenkatsomista kummaltakaan osapuolelta.	Huolehdittiin, että asiat kerrotaan suorasti ja epäselvyyksiä olisi mahdollisimman vähän. Tämä toi jatkumoa tuleviin vuorovaikutustilanteisiin.	Vaikutti tuleviin vuorovaikutustilanteisiin. Suhtauduttiin hyvin aikaisempiin niin ei pelätty tai katsottu negatiivisesti seuraavaa vuorovaikutustilannetta.
10. Sanaton ja sanallinen viestintä	Suhteellisesti sanaton ja sanallinen viestintä tuki toisiaan. Johtaja luki suhteellisen monesti alaista sanattomista viesteistä. Se oli kokemuksen kautta saatu taito.	Auttoi perustamaan rehellisen ja luottamuksellisen vuorovaikutuksen.	Toi tuleviin vuorovaikutuksiin struktuuria ja rakennetta. Kasvatti luottoa huomattavasti.

11. Aika milloin tapahtui	Viitenä aamupäivänä.	Vuorovaikutusta oli enemmän, kun oli asiakkaita tai kuormaa enemmän. Lisäksi jos oli enemmän henkilöstöä töissä.	Tilanne ratkaisi. Paljon kuormaa ja/tai asiakkaita niin vuorovaikutukset pidettiin lyhyempänä ja tiiviimpänä.
12. Johtajan tyyli	Delegoiva ja ohjaavan välillä.	Henkilöstö toi ideoita esille ja paljon avoimmin tehtiin yhteistyötä johtaja ja alaisen kanssa.	Ymmärrettiin johtajaa ja tiedettiin, miten tehdään töitä. Monesti käytiin keskustelua ideoista. Johtaja teki silti päätöksen.
13. Selkeys viestissä	Viesti oli suhteellisen useasti selkeä. Viesti toimitettiin monesti vuorovaikutuksen kautta. Riippui asian luonteesta, haasteellisempi asia tarvitsi enemmän aikaa.	Oli selvää toimenkuvista ja tehtävistä. Vuorovaikutus tapahtui monesti keskustelun kautta ja se auttoi kaikissa muissa osa-alueissa. Sillä saatiin tietoon toisen vointi ja tunnetila. Ymmärrettiin toisia todella hyvin.	Tämä toi tehoa ja toimivuutta työhön. Myös luottamus kasvoi. Avoimuus lisääntyi.