

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Paula Tuominen

**JOHTAJAN JA JOHDETTAVAN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS JA SIIHEN
VAIKUTTAVAT TEKIJÄT:
Leadership-Membership Exchange (LMX)-teorian näkökulmia**

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2020

SISÄLLYS

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
1. JOHDANTO	7
2. LEADERSHIP-MEMBERSHIP EXCHANGE (LMX)-TEORIA	9
3. VUOROVAIKUTUS	12
3.1. Vuorovaikutustyyli	25
3.1.1. Sosioemotionaalinen vuorovaikutus	27
3.1.2. Intuitiivinen vuorovaikutus	29
3.1.3. Tietoinen vuorovaikutus	29
3.1.4. Valmentava vuorovaikutus	30
3.2. Tunteiden vaikutus vuorovaikutuksessa	32
3.3. Persoonan vaikutus vuorovaikutuksessa	35
3.3.1. Karisma	36
3.3.2. Narsisti	37
3.4. Vuorovaikutusta parantavat sosiaaliset taidot	38
3.5. Vuorovaikutusta parantavat alaistaidot	40
4. LUOTTAMUS	44
4.1. Luottamus ja sosiaalinen pääoma	45
4.2. Luottamusta rakentava johtajuus	46
4.2.1. Arvioiva tai laskelmoiva luottamus	50
4.2.2. Kokemuksellinen luottamus	50
4.2.3. Samaistuva luottamus	51
5. VUOROVAIKUTUKSEN JOHTAMINEN	52
5.1. Itsensä johtaminen	53
5.2. Transformationaalinen johtajuus	57
5.2.1. Motivaatio	58
5.2.2. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen	62
5.3. Palveleva johtaminen	64

5.4. Osaamisen johtaminen	65
5.5. Valmentava johtaminen	67
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	73
LÄHDELUETTELO	78

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Vuorovaikutukseen vaikuttavia osatekijöitä	14
Kuvio 2. Luotettavuuden tekijät	51

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Paula Tuominen
Pro gradu -tutkielma:	Johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus ja siihen vaikuttavat tekijät: Leadership-Membership Exchange (LMX)-teorian näkökulmia
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Julkisjohtaminen
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen
Valmistumisvuosi:	2020

Sivumäärä: 87

TIIVISTELMÄ:

Tutkimuksen lähtökohtana on tarkastella johtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, johon LMX-teoria keskeisesti perustuu. Teoria korostaa tehokkaan johtajuuden olevan riippuvainen johtajan ja johdettavien välisestä vuorovaikutuksesta. Jokaisella ihmisellä on omat motiivinsa, toiveensa ja tarpeensa. Yksilöllinen huomioiminen on tärkeää, jotta kaikki mahdollinen kapasiteetti saadaan koko organisaation hyödyksi. Onnistunut vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä parantaa koko yrityksen hyvinvointia ja sitä kautta lisää organisaation kilpailukykyä.

Tämän kirjallisuustutkimuksena toteutettavan tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja nostaa esiin tekijöitä, jotka ovat parantavia tai heikentäviä johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi tarkastellaan vuorovaikutukseen vaikuttavia johtamistyyliä ja seikkoja, joilla on merkitystä koko organisaation hyvinvointiin, toimintaan ja sen menestymiseen. Tutkimus on tehty perehtymällä aiempaan julkaisuun kirjallisuuteen aiheesta.

Vuorovaikutuksen välillä syntyy sisäisiä ja ulkoisia suhteita. Tutkimus keskittyy tarkemmin sisäisten suhteiden tarkasteluun, jotka perustuvat luottamukseen, kunnioitukseen ja siihen vastavuoroisuuteen, jota ilmenee johtajan ja johdettavan välillä. Tutkimus sivuaa myös alaistaitojen ja persoonan vaikutuksia vuorovaikutustilanteissa.

Tarkasteltavana ovat myös vuorovaikutusta tukevat johtamistyyli, joista erityisesti valmentava johtaminen tukee vuorovaikutusta. Toinen ihminen kohdataan yksilönä huomioimalla johdettavan tarpeet ja toiveet. Tunteet ja persoonat tuovat vuorovaikutustilanteisiin mukaan omat haasteensa, ja niiden käsittely vaatii johtajalta myös itsensä tuntemista.

Tutkimuksessa kävi ilmi eri tekijöiden merkitys vuorovaikutukseen ja siihen, että johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta on mahdollista parantaa. Luottamus on vuorovaikutuksen perusta, ja luottamusta voidaan kasvattaa avoimuuden ja toisen kunnioittamisen avulla. Läsnäolo ja toisen kuunteleminen ovat tärkeitä vuorovaikutustilanteissa. Vaikka vuorovaikutuksen toimiminen on johtajan vastuulla, se vaatii myös johdettavan osallistumista.

AVAINSANAT: LMX-teoria, vuorovaikutus

1. JOHDANTO

Johtajan ja johdettavan välisellä vuorovaikutuksella on suuri merkitys koko organisaation toimintaan, joten se on tärkeä tutkittava kohde. Useimmat teoriat ja aiemmat tutkimukset käsittelevät johtajan ja tiimin tai johtajan ja yhteisön välistä vuorovaikutusta. Jokaisella yksilöllä on kuitenkin omat tarpeensa ja toiveensa, ja ne eivät välttämättä tule esille, jos tilannetta tarkastellaan vain tiimin tai yhteisön kautta. Ihmisiä motivoivat erilaiset tekijät, ja niiden esille saaminen koko yrityksen hyödyksi vaatii vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä. LMX-teoria perustuu johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen, jossa johtaja valitsee työntekijöistään henkilöitä, joita hän huomioi enemmän kuin muita.

Menestyvässä organisaatiossa tarvitaan johtamista, joka on avointa ja luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta johtajan ja henkilöstön välillä. Vuorovaikutus ei onnistu luontevasti kaikilta, mutta sitä voi opetella. Onnistunut vuorovaikutus vaatii läsnäoloa, yksilön huomioimista ja toisen osapuolen arvostusta ja kunnioittamista. Kun tunnistaa vuorovaikutustilanteessa itsensä ja toisen tunteiden ja käyttäytymisen piirteitä, on vuorovaikutuksen onnistuminen helpompaa.

Johtajan ja johdettavan välille syntyy aina valta-asetelmia, jotka vaikeuttavat vuorovaikutusta. On tärkeää, että tutkitaan ja tunnistetaan erilaisia keinoja millä vuorovaikutusta voidaan parantaa. Onnistuessaan vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä on tuottavaa molemmille osapuolille, jolloin se mahdollistaa koko organisaation oppimista, kehittymistä ja kasvattaa yrityksen kilpailukykyä.

Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat vuorovaikutusta heikentäviä tai parantavia tekijöitä johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa?
- Miten johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus vaikuttaa koko organisaation toimintaan?

Tässä kirjallisuustutkimuksena toteutettavassa tutkimuksessa kartoitetaan heikentäviä ja parantavia seikkoja, joilla on vaikutusta johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen. Tarkasteltavana ovat myös muut vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät, joilla on merkitystä koko organisaation hyvinvointiin, toimintaan ja sen menestymiseen. Tutkimuksen kohteena ovat tarkemmin sisäiset suhteet.

2. LEADERSHIP-MEMBERSHIP EXCHANGE (LMX)-TEORIA

LMX-teoria (engl. leader-member exchange theory) eli esimies–johdettava -suhdeteoria voidaan määritellä johtajuuden prosessiksi, jossa johtajan ja työntekijän välisellä vuorovaikutuksella synnytetään eri tasoisia suhteita. Suhteet näkyvät joko ryhmän sisäisinä tai ulkoisina suhteina. Sisäisten suhteiden perustana voidaan pitää luottamusta, kunnioitusta sekä sitä vastavuoroisuutta, joka syntyy johtajan ja työntekijän välille. Ulkoisten suhteiden perustana toimivat muodolliset suhteet ja määritellyt työnkuvat. Johdettavan suhde johtajaan vaikuttaa siihen, mihin ryhmään johdettava lopulta kuuluu. Sisäinen ryhmä koostuu johdettavista, jotka ovat osoittaneet vastuullisuutta ja kiinnostusta työstään. Ryhmään kuuluvat saavat osakseen enemmän tietoa, valtaa vaikuttaa sekä huomiota johtajaltaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 26.)

LMX-teoria on tullut tunnetuksi jo 1970-luvulla, ja se on yksi käytetyimpiä ja tunnetuimpia johtamisviestintään liittyvistä teorioista. Teorian ajatuksena on, että johtaja ei lähesty kaikkia työntekijöitään samalla tavalla, vaan muodostaa johdettaviinsa yksilöllisiä suhteita, ja jakaa heille huomiotaan yksilöllisesti valikoiden. (Isotalus & Rajalahti 2017: 46–47.)

LMX-teoriassa sekä johtaja että johdettava odottavat saavansa jotakin toiselta ja kumpikin myös vastavuoroisesti antaa toiselle osapuolelle jotakin. Olennaista suhteen kehittymiselle ja sen laadulle on antamisesta ja saamisesta tulevat kokemukset ja niiden välinen tasapaino. (Mäkelä, Säntti, Tanskanen, Uotila & Viitala 2013: 16.)

Teoria toimii johtajuutta kuvailevana sekä määräävänä. Molemmissa tapauksissa keskeisenä käsitteenä voidaan pitää kahdenkeskistä vuorovaikutussuhdetta johtajan ja jokaisen työntekijän välillä. LMX-teoria tuo esiin, kuinka tärkeää on huomioida organisaatiossa olevia sisäisiä ja ulkoisia ryhmiä. Tavoitteiden saavuttamisessa erot ryhmien välillä ovat huomattavia. Johtajan työskennellessä ryhmän kanssa jäsenet ovat halukkaita tekemään enemmän kuin heidän työnkuvansa vaatii, ja he etsivät innovatiivisia tapoja päästäkseen ryhmille asetettuihin tavoitteisiin. Vastauksena työntekijöiden ylimääräiseen ponniste-

luun ja omistautumiseen johtajat antavat heille palkinnoiksi enemmän vastuuta, mahdollisuuksia ja tukea. Ulkoiset ryhmät, joissa johtaja ei ole vuorovaikutuksessa ryhmän työntekijöiden kanssa, tekevät vain sen, mitä heidän työnkuvansa vaatii. Johtajat kohtelevat jäseniä oikeudenmukaisesti ja muodollisen sopimuksen mukaan, mutta eivät anna ryhmän jäsenille erityistä huomiota. Ryhmän vähäiset ponnistelut johtavat siihen, että ryhmän jäsenet eivät saa työstään vastineeksi muuta kuin työnkuvauksessa ennalta määritellyt edut. (Northouse 2013: 168–169.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010: 26-27) mainitsevat johtajan ja työntekijän välisen hyvän suhteen vaikuttavan parempiin työsuorituksiin, jolloin yrityksen tulos kasvaa. Hyvä suhde parantaa myös henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Johtajan ja työntekijän suhteen kehittymiseen vaikuttavat ominaisuudet ja käyttäytyminen. Johtajan ja johdettavan suhteen ollessa hyvä se tuottaa positiivisia tuloksia johtajalle, työntekijöille sekä yritykselle. LMX-teoria tukee ajatusta, jossa johtajuusprosessia voidaan kehittää johtajan ja johdettavan ylläpitäessä välillään olevaa laadukasta suhdetta.

Kalliomaa ja Kettunen (2010: 26-27) esittävät suhteen laadun kehittymistä johtajan kehittymisellä kolmen vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus on sääntöihin ja työssä ennalta määrättyihin rooleihin perustuvaa. Motiivina toimii itsekeskeisyys, vuorovaikutus on muodollista ja johtajuus perustuu hierarkkisuuteen ja palkkioiden jakamiseen. Kun suhde alkaa muuttua tuttavallisemmaksi, siirrytään toiseen vaiheeseen, jolloin tiedon ja resurssien jakoa tapahtuu enemmän. Tässä vaiheessa johtaja sekä työnantaja arvioivat toisiaan. Vastakkain ovat työntekijän halu ottaa lisää vastuuta, ja johtajan halukkuus antaa työntekijälleen lisää haasteita. Lisääntynyt vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä kasvattaa luottamusta ja kunnioitusta toista kohtaan, kun suhteessa aletaan vapautua ennalta määritellyistä rooleista ja työnkuvista. Luottamuksen ja kunnioituksen ollessa vahvaa johtajan ja johdettavan välillä siirrytään kolmanteen vaiheeseen, jossa molemmat tuntevat velvollisuudentunnetta toisiaan kohtaan. Tämä on kumppanuuden taso, jossa molemmat osapuolet ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa toisiinsa voidakseen tuottaa laadukasta työtä. Luottamus toiseen on vahvaa, ja tavoitteeksi noussut ryhmän ja organisaation menestys ajaa työntekijän pyrkimään entistä parempiin työsuorituksiin.

Johtajat eivät ole vuorovaikutuksessa työntekijöihinsä tasapuolisesti. Laadukkaissa suhteissa esiintyy enemmän tietojen vaihtamista, joten sellaisiin osallistujat saavat mahdollisuuksia osallistua esimerkiksi päätöksien tekoon liittyvään toimintaan. Johtajan ja työntekijän välinen laadukas suhde vaikuttaa positiivisesti monella tavalla. Se vaikuttaa sitoutumaan yritykseen, kasvattaa henkilöiden luottamusta ja motivaatiota, sekä innostaa henkilöstöä entistä parempiin työsuorituksiin. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 26-27.)

Johtajalla on erityiset suhteet työntekijöihin, jotka ovat valmiita tekemään ja antamaan enemmän yritykselle. Kohtelu saattaa vaikuttaa epäreilulta, mutta sitä kuitenkin tapahtuu käytännössä, ja teoria kuvaileekin juuri näitä tilanteita. Teoria vahvistaa kokemuksia organisaatioiden työntekijöiden ja johtajien välisestä vuorovaikutuksesta, ja sen ainutlaatuisuus on siinä, että se on ainoa johdon lähestymistapa, joka tekee kahdenkeskisen vuorovaikutuksen käsitteen johtamisen prosessin keskeiseksi osaksi. Muut lähestymistavat painottavat johtajien, seuraajien, asiayhteyksien ominaisuuksia tai niiden yhdistelmiä, mutta yksikään niistä ei ole erikoistunut johtajan ja yksittäisen työntekijän väliseen vuorovaikutukseen. Teoria korostaa tehokkaan johtajuuden olevan riippuvainen johtajan ja johdettavien välisestä vuorovaikutuksesta, ja johtaakin huomion johtamisessa kommunikointiin. Tehokas johtaminen vaatii kommunikointia, jossa johtajien ja työntekijöiden välillä on keskinäistä luottamusta, kunnioitusta ja sitoutumista. Teoria välittää tärkeää tietoa johtajille varoittamalla tietoisista tai tiedostamattomista ennakkoluuloista ja niiden vaikutuksista siihen, ketkä pääsevät sisäpiiriin (esim. sukupuoli, etnisuus, uskonto tai ikä). LMX- teorian periaatteet muistuttavatkin johtajia reilusta ja tasapuolisesta käyttäytymisestä työntekijöitään kohtaan. (Northouse 2013: 169–170.)

Myös Ahokas, Lahikainen, Pirttilä-Backman ja Suoninen (2010: 218) toteavat, että LMX-teoriaa kritisoidaan sisäpiirissä olevien henkilöiden etuoikeuksista, jolloin se asettaa ihmiset työyhteisössä eriarvoiseen asemaan ja vaarantaa oikeudenmukaisuuden arvoja. LMX-mallin soveltaminen ryhmään tai yhteisöön kiinnittää huomiota työntekijän ja johtajan väliseen suhteeseen. Malli tuo esille, että tasapuolisuus vaatii erityishuomiota. Sisäryhmän on oltava avoin kaikille välttääkseen syytökset syrjinnästä ja epäoikeudenmukaisuudesta.

3. VUOROVAIKUTUS

Vuorovaikutusta opitaan jo lapsena seuraamalla vanhempia. Äidin ja isän keskustellessa lapsi seuraa vanhempien ilmeitä, eleitä sekä tapaa puhua. Lapsi huomioi myös hetket, jolloin ei puhuta mitään, ja oppii, miten ihmiset toimivat keskinäisessä kanssa käymisessä vuoron perään. Lapsen varhaisimmat kokemukset vuorovaikutuksesta ovat kahdenkeskisiä tilanteita, jolloin ryhmissä ja useampien ihmisten kanssa toimiminen asettaa haasteita ja vaatii lapselta harjoittelua. (Kartio 2009: 25–26.)

Dialogisessa vuorovaikutuksessa tapahtuu kahdenkeskistä viestintää, jossa osapuolten tasavertaisuuden oletetaan toteutuvan. Viestintä voidaan jakaa kolmeen osaan: viestin lähettäjään, vastaanottajaan ja viestiin. Onnistuneessa viestinnässä kaikkien osa-alueiden on toimittava, ja erilaiset tilanteet vaativat erilaisia vuorovaikutustapoja. (Puronen & Puronen 2013: 20–21.)

Vuoropuhelussa eli dialogissa on tarkoituksena löytää yhteinen näkemys asiaan, sekä olla kiinnostunut laajentamaan ymmärrystä eri näkökulmista. Kun vuoropuhelu on onnistunut, antaa se molemmille osapuolille mahdollisuuden saada aikaan uusia ja erilaisia toimintatapoja. Onnistuneen, tasavertaisen dialogin jälkeen molemmat osapuolet voivat tuntea tyytyväisyyttä, ja keskustelijoiden välinen suhde kehittyy. Yhteistyö toisten kanssa kehittyy ja sitoutuminen työhön ja työyhteisöön paranee. (Kuusela 2013: 56.)

Dialogisia toimintatapoja käytettäessä rooleja ja vuorovaikutustaitoja voidaan muuttaa ja kehittää, ja toimintavoilla voidaan parantaa vuorovaikutusta organisaatiossa kaikilla tasoilla, erityisesti vuorovaikutusmenetelmissä, jotka pohjautuvat dialogiin. Dialogisia toimintatapoja ovat mm. kuuntelu, asioiden tarkastelu toista kunnioittamalla, kaikkien näkemysten ja kokemusten huomioiminen ja arvostaminen, tunteista puhuminen, oletuksien esille tuominen ja ajatteleminen yhdessä. (Hannukainen, Kilpi, Nikiforow & Slotte 2006: 284–286.)

Työyhteisössä tapahtuva ihmisten välinen kohtelu toista kohtaan vaikuttaa merkittävästi työntekoon. Kohtaamisten perusteella muodostuu mielikuvia omista työrooleista ja sen

arvostuksesta. Sosiaaliset tilanteet vahvistavat käsitystä muista, ja oma käyttäytymisemme puheineen, ajatuksineen ja tunteineen näkyy muille. Suhtautuminen toiseen välittyy siis ilmeiden, eleiden ja tekemisen kautta, ei pelkän puheen ja tilanteen kautta. (Kuusela 2013: 42–44.)

Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa käytetään sanallista (verbaalinen) ja sanatonta (nonverbaalinen) viestintää. Sanallisessa viestinnässä sanoista muodostuu puhetta tai kirjoitusta. Puhuessaan ihminen käyttää ääntään, joka on osa sanatonta viestintää. Sen lisäksi sanatonta viestintää ovat ilmeet, katseet, eleet, liikkeet, asennot, tilankäyttö ja välimatka. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja-Ahonen 2012: 11.)

Sanattomassa viestinnässä esiin nousevat toisen eleet ja ilmeet, ja vasta sen jälkeen huomio kiinnittyy toisen puheeseen ja sanojen merkityksiin. Sanaton viestintä luo ensivaikutelman, ja siihen vaikuttavia tekijöitä on useita: pukeutumistyyli, sanojen ja puheen sisältö ja tapa miten puhutaan. Sanallinen ja sanaton viestintä voivat joskus olla ristiriitaisia tulkittavia, kun henkilön kehon antamat viestit tuottavat erilaisia mielikuvia kuin hänen sanallinen viestinsä. Tulkitseminen vuorovaikutustilanteessa tapahtuu silloin herkästi viestinnän eleiden ja ilmeiden mukaan. (Silvennoinen 2004: 27.)

Viestintä välillämme voi olla epävarmaa ja vaikeaa, emmekä voi olla täysin varmoja sanojemme vaikutuksista toiseen. Toinen osapuoli voi ymmärtää viestimme täysin väärin. Ymmärrys vuorovaikutustilanteiden monitahoisuudesta helpottaa löytämään välineitä tilanteiden parantamiseksi. (Silvennoinen 2004: 19.)

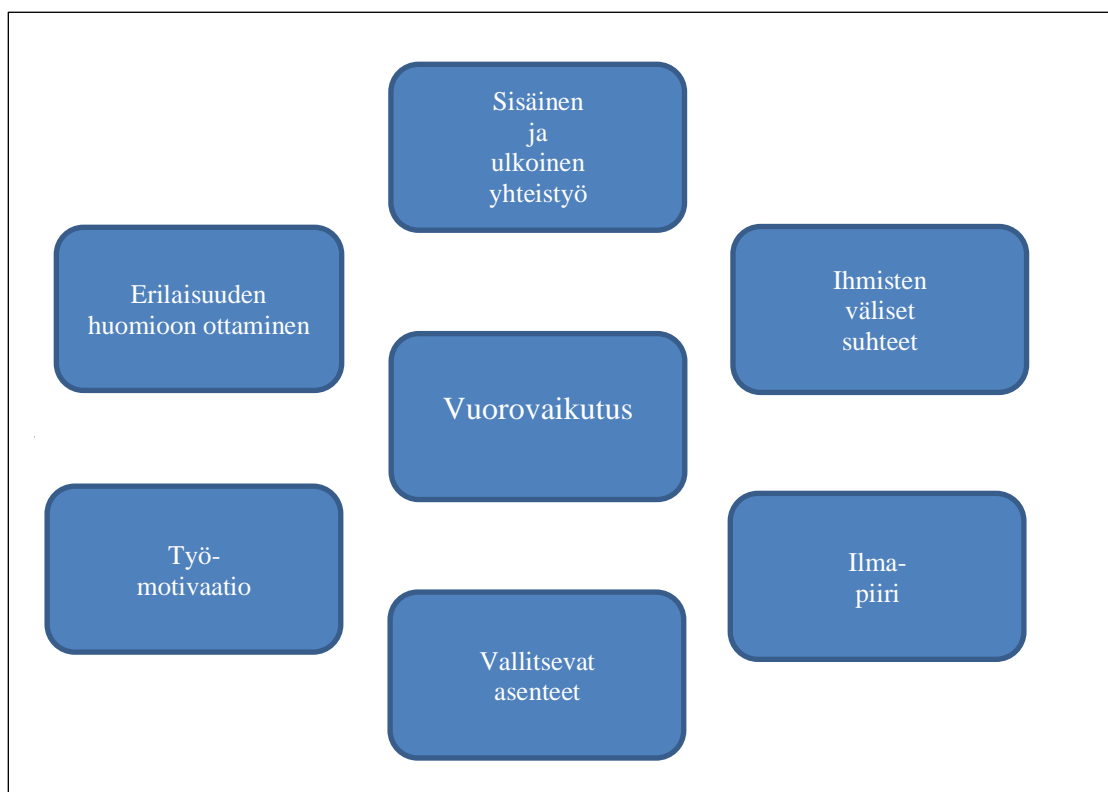
Vuorovaikutuksessa kielteisyys ja väärin lausutut sanat aiheuttavat toisessa pelkoa ja negatiivisuutta ja kielteinen ilmapiiri ympärillä lisääntyy. Harkitsematon puhe voi aiheuttaa suurta vahinkoa. Hiljaisuus voi olla parempi vaihtoehto, jos toiselle ei ole mitään myönteistä sanottavaa. Oma viestintää voi kehittää tarkkailemalla omaa puhettaan. Toisen kannustaminen ja motivoiminen parantavat ilmapiiriä ja luovat uusia mahdollisuuksia. Onnistunut vuorovaikutussuhde edellyttää kiinnostunutta käyttäytymistä toista kohtaan sekä toisen ihmisen kuuntelemista. Arvosteleva palaute voidaan esittää ratkaisuja esiin

tuovalla tavalla. Kunnioittava, luonteva ja ymmärrettävä kielen käyttö helpottaa vuorovaikutusta ja kasvattaa yhteistyötä, kun yhteiset tavoitteet ovat selvillä. (Aaltonen & Lindroos 2012: 68–70, 72–73.)

Vuorovaikutuksen avulla ihmiset rakentavat käsitystä itsestään. Tavoitteet, arvot ja pyrkimykset muodostuvat vuorovaikutuksen kautta. Viestintä mahdollistaa mielikuvien luomisen muista ihmisistä. Vuorovaikutuksen perustana voidaankin pitää viestintää. Viestinnässä on ominaispiirteitä, joiden tunteminen eri tilanteissa helpottaa ymmärtämään, miksi yhteistoiminta ei suju aina toivotulla tavalla. Vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Yksilölliset tekijät, tilanteet, asiayhteydet ja ympäristö vaikuttavat omien ja muiden viestinnästä tehtäviin tulkintoihin. (Silvennoinen 2004: 18.)

Vuorovaikutuksen osatekijöitä

Virtainlahti (2009: 215–220) mainitsee vuorovaikutuksen olevan myös yksi tärkeimmistä organisaation voimavaroista. Yritys tarvitsee menestyäkseen vuorovaikutusta eri henkilöiden välillä, jolloin tärkeää henkilöstön tietämystä saadaan laajemmin käyttöön. Vuorovaikutukseen vaikuttavia osatekijöitä esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Vuorovaikutukseen vaikuttavia osatekijöitä (mukaiillen Virtainlahti 2009: 215–220.)

Vuorovaikutukseen vaikuttavia tekijöitä on useita (ks. kuvio 1). Hiljaisen tietämyksen jakaminen työntekijöiden kesken edellyttää yksilöiden yhteistyötä. Työryhmissä ja pareittain työskentelevillä on oltava samankaltainen käsitys toiminnan tavoitteista. Sisäinen yhteistyö paranee entisestään, jos myös organisaation osastojen ja ryhmien välille saadaan vuorovaikutusta, kun taas ulkoisessa yhteistyössä levitetään yhteistyötä yrityksen ulkopuolelle. Verkostoitumalla lisätään yrityksen kilpailukykyä sekä mahdollistetaan monipuolisempia tapoja tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen. (Virtainlahti 2009: 215–220.)

Hyvä yhteistyö edellyttää toimivia suhteita ihmisten välillä. Toisen tukeminen ja arvostus kuuluvat toimivaan työyhteisöön. Henkilökemiat eivät kuitenkaan aina kohtaa, vaikka molemmilla olisikin sama päämäärä. Erilaisuuden arvostaminen on kuitenkin tärkeää toimivalle yhteistyölle, eikä erilaisuus saa tulla esteeksi tietämyksen jakamiselle. Tunnistamalla erilaiset henkilötyypit ja niiden toimintamallit saadaan vuorovaikutusta muiden kanssa toimivammaksi. (Virtainlahti 2009: 215–220.)

Organisaation ilmapiiri muodostuu yrityksessä työskentelevien ihmisten mielikuvista ja kokemuksista. Positiivisuus ja kiinnostus omaan työhön luovat positiivisuutta työntekijöihin. Kannustava palaute ja sen vastaanottaminen lisäävät vuorovaikutuksen toimivuutta. Tyytyväinen henkilöstö lisää toiminnallaan positiivista mieltä koko organisaatioon, ja vaikuttaa siten ilmapiiriin myönteisesti. Ihmisten välinen yhteistyö, ihmissuhteiden toimivuus ja luottamuksellisuus kasvattavat hyvää ilmapiiriä. (Virtainlahti 2009: 215–220.)

Organisaatio tarvitsee myös kokemukseen perustuvaa tietämystä. Organisaatiossa vallitsevilla asenteilla ja kannustuksella vaikutetaan työntekijöiden näkemyksiin opettamisesta ja oppimisesta. Työntekijät, joilla on kokemuksen tuomaa osaamista, voivat siirtää sitä

nuoremmille ja sitä kautta helpottaa heidän selviämistään ongelmatilanteissa. Vastavuoroisesti vanhempi henkilö voi saada uutta teoriatietoa nuoremmalta työntekijältä ja hyödyntää sitä omassa työssään. (Virtainlahti 2009: 215–220.)

Motivaatio voi liittyä työuran eri vaiheisiin. Työuran alussa ollaan innokkaita kartuttamaan omaa osaamista ja tehdään erilaisia töitä. Alkuvaiheen jälkeen työn sisällön merkitys kasvaa ja halutaan enemmän vaikuttamisen mahdollisuuksia. Vuosien kuluessa ja eläkeiän lähestyessä motivaatio työn tekoon saattaa vähentyä. Yrityksessä vallitsevat asenteet on saatava myönteiseksi osaamisen arvostamista kohtaan. Eri elämänvaiheessa olevien työntekijöiden osaamista pitää arvostaa. Vanhemmilla työntekijöillä on hiljaista osaamista, joka tulee saada koko yrityksen käyttöön. Organisaatio voi edesauttaa tietämyksen siirtämistä antamalla kokeneemmalle henkilölle mahdollisuuden jakaa tietoaan nuoremmille. (Virtainlahti 2009: 215–220.)

Johtajan ja johdettavan välisissä kanssakäymisissä ilmenee aina jonkun asteista vuorovaikutusta. Johtajalta vaaditaan työssään vuorovaikutustaitoja, koska johtaminen on vuorovaikutusta ja erilaiset tilanteet työntekijöiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa edellyttävät vuorovaikutustilanteiden hallintaa. Vuorovaikutus on henkilöiden välistä sanallista ja sanattomien viestien havainnointia. Puhuminen ja toisen kuunteleminen ovat tärkeitä. Ihmiset luovat ja tulkitsevat viestejä ja reagoivat niihin. (Isotalus & Rajalahti 2017: 13, 16.)

Johtamisviestintää voidaan pitää yhtenä johtajan tärkeimmistä osaamisalueista. Tärkeintä on saada toisen huomio viesteille niin, että sen tarkoitus on ymmärrettävissä. Käsite ei pidä sisällään pelkästään puhumista ja kirjoitettuja viestejä, vaan laajempi määritelmä sisältää myös organisaatiossa olevien viestintäjärjestelmien, vuorovaikutuskulttuurin ja informaation johtamista. Johtajan osaamisalueita tarkasteltaessa johtamisviestinnän tärkeyttä ei vielääkään ymmärretä riittävästi. (Salminen 2017: 247–248.)

Perinteinen sosiaalinen vuorovaikutus kiinnittää huomion johtajan ja johdettavan väliin vuorovaikutukseen, jossa nousee esiin molemminpuolinen luottamus ja johtajan an-

tama tuki työntekijälle. Vuorovaikutuksessa vaihdetaan ajatuksia ja henkilö miettii itse-
näisesti tilanteita ja toimintatapoja, joilla voisi saavuttaa yhteiseksi asetetut tavoitteet.
(Autio, Juuti & Wink 2010: 63.)

Stenvall ja Virtanen (2010: 96) kuvaavat organisaatiossa tapahtuvaa sisäistä vuorovaiku-
tusta johtajan ja henkilöstön väliseksi kanssakäymiseksi, johon puhumisen ja kuulemisen
lisäksi kuuluvat myös eleet ja ilmeet. Hyvän johtajan ominaisuuksina pidetään hyvien
vuorovaikutustaitojen osaamista. Johtajan odotetaan pystyvän viestimään asiansa työyht-
teisölleen, sekä kykenevän kuuntelemaan työntekijöidensä ajatuksia. Taitojen osaaminen
korostuu tilanteissa, jolloin organisaatiossa tehdään muutoksia.

Toimivaan työyhteisöön tarvitaan kumppanuutta ja toistensa tukemista. Luottamuksen ja
arvostuksen kautta pyritään todelliseen yhteistyöhön, ja varsinainen käskyttämisen rooli
on vähentynyt ja lisännyt henkilöstön roolia entistä itsenäisemmäksi. Johtajan ja työntekijän
välisiin rooleihin liittyy erilaisia odotuksia ja vaatimuksia, ja toteutumattomat odo-
tukset aiheuttavat myös kritiikkiä. Johtaja toimii työntekijöilleen myös käyttäytymismal-
lina, ja häneltä odotetaan työntekijöiden kuuntelemista sekä mahdollisuutta avoimeen
keskusteluun. Avoin keskustelu on tärkeää työyhteisölle, jotta hankalatkin asiat saadaan
selvitettyä eivätkä ne vääristy. Avoimessa vuorovaikutuksessa otetaan huomioon toisen
erilaisuus ja hyväksytään eriävät mielipiteet keskustelemalla. Toista kohtaan osoitetaan
kunnioitusta ja ymmärrystä, ja kuunnellaan olemalla läsnä. Avoimessa vuorovaikutuk-
sessa tarvitaan oman persoonan esiin tuomista. Jos kommunikointi perustuu pelkkään
muodolliseen roolikäyttäytymiseen, ei toimivaa ja aitoa vuorovaikutusta synny, jolloin
tilanteita ja ihmisiä saatetaan tulkita väärin. Myös hiljaisuus on kannanotto, joka voi mer-
kitä oman mielipiteen ilmaisemisen pelkoa tai asiasta vastuun ottamisen väistämistä.
Vuorovaikutusta ei myöskään paranneta istumalla usein toistuvissa ja pitkissä kokouk-
sissa. Jos organisaatio toimii näin, saattaa taustalla olla kyse huonosta johtamisesta, ja
palavereista muodostuu tapa, jossa kulutetaan aikaa varsinaiselta työnteolta. (Kaivola
2003: 62–64, 145–147, 156.)

Jokaisella ihmisellä on mukavuusalue, jossa voi käyttäytyä omien piirteidensä mukaisesti. Omalla mukavuusalueellaan toimiminen vähentää jännittämistä ja epäonnistumisten pelkoa. Joustaminen vuorovaikutustilanteessa on pyrkimystä kommunikoida tavalla, jonka toinen tuntee luontevaksi. Henkilö voi olla sosiaalisesti joustava ja pitää kiinni tavoitteistaan, mutta hän osaa tulkita tilanteita ja toimia rakentavasti. Vuorovaikutusta voi parantaa omaa asennettaan muokkaamalla. Eri tilanteissa esiin tulevia automaattisia reaktioita voi opetella hillitsemään. Toisen kuunteleminen, kysymysten esittäminen ja liiallisen asiakeskeisyyden poistaminen helpottavat vuorovaikutusta. Tervehtiminen ja katsekontaktin luominen työtoveriin osoittaa toiselle arvostusta, huomioimista ja välittämistä. Oman käyttäytymisen ja tunteiden lisäksi vuorovaikutustilanteissa vaikuttavat myös aiempiin kokemuksiin, tilanteisiin ja ympäristöön liittyvät osatekijät. Työyhteisössä pelkkä asioiden osaaminen ei riitä, vaan henkilöiltä vaaditaan myös tunneälyä. Työelämässä eteen tulevat muutokset aiheuttavat haasteita ja epävarmuutta. Työntekijöiden keskinäiset kilpailut ja vaatimukset vaikuttavat vuorovaikutussuhteisiin, ja onnistuakseen vaativat henkilöiltä omien ja sitä kautta muiden tunteiden ja käyttäytymisen tunnistamista. Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen helpottaa onnistuneiden vuorovaikutussuhteiden luomista. (Silvennoinen 2004: 47–50, 52–54.)

Sosiaalisissa kontaktitilanteissa toimitaan ennalta opitun linjan mukaisesti; sanallisten ja sanattomien tekojen kautta ilmaistaan oma arvio ja näkökanta tilanteesta ja osallistujista. Vaikka valintaa tietylle linjalle ei tehtäisi tietoisesti, niin se tapahtuu kuitenkin käytännössä. Toiset arvioivat ja tekevät olettamuksia käyttäytymisestämme sen perusteella, millaisen vaikutelman he ovat käyttäytymisestämme saaneet. Henkilön ottaessa tietyn linjan tietyssä tilanteessa syntyy henkilölle kuuluva positiivinen sosiaalinen arvo, kasvot, jotka ovat hyväksytyjen sosiaalisten määreiden kautta syntyvä kuva minästä. Vuorovaikutustilanteissa itsekunnioitus ja toisten huomioiminen saavat ihmiset käyttäytymään muita kohtaan niin, että omien ja toisten kasvojen yllä säilyttäminen on mahdollista. Silloin jokainen saa omalle linjalleen tilaa ja mahdollisuuden toimia oman roolinsa mukaisesti. Molemminpuolinen hyväksyntä toimii vuorovaikutuksen perustana varsinkin keskusteluissa, joita käydään kasvokkain. Hyväksymisen perustana ei ole kuitenkaan vilpitön yksimielisyys, vaan halukkuus pitää yllä myös arviointeja, joista kaikki eivät ole olleet samaa mieltä. (Goffman 2012: 23, 29.)

Vuorovaikutuksen avulla voidaan luoda mahdollisuuksia yhteisten suhteiden syntymiselle ja vaikutetaan yhdessä. Työyhteisö, joka toimii hyvin ja tuloksekkaasti, toimii myös vuorovaikutuksessaan hyvin. Tällaisessa työyhteisössä työntekijät ovat aktiivisia, vastaavat yhteisistä tehtävistään ja innostavat toisiaan entistä parempiin suorituksiin. Vuorovaikutuksen ollessa negatiivista johtaja voi hankaloittaa työntekoa tai pitää yllä valta-asemia. Vuorovaikutuksessa pitäisi toimia niin, että toinen osapuoli säilyttää kasvonsa. Aina ei voi olla oikeassa, eikä omaa paremmuuttaan toiseen ole syytä korostaa. Vuorovaikutustilanteiden onnistumisen mahdollisuuksia parantaa hienotunteisuus ja toisen huomioiminen. (Mönkkönen & Roos 2015: 30, 33.)

Vuorovaikutuksessa on vältettävä lauseita, joilla latistetaan toisen henkilön itsetunto tyrmäämällä ideat kriittisesti. Negatiivisuus ja haavoittava palaute eivät sovi rakentavaan vuorovaikutukseen, vaan palautekin annetaan positiivisessa sävyssä niin, että kritiikistä huolimatta toinen ei tunne itseään nujerretuksi ja nöyryytetyksi. Johtajan ja johdettavan välillä nöyryyttävä vuorovaikutus saa aikaan sen, että uusia ideoita ja ajatuksia ei uskalleta tuoda julki. Henkilökohtainen arvostelu, haukkuminen ja ironiset huomautukset eivät kuulu taitavan johtajan tapoihin. Kritiikin sijaan voidaan olla rohkaisevia ja kuunnella toista. Johtajan onkin osattava tulkita erilaisia tilanteita, ja mietittävä milloin on oikea hetki korjaavalle palautteelle ja miten se on tehtävä. (Jabe 2017: 218–219.)

Tulkinnat vuorovaikutustilanteissa voivat ajaa ihmiset konfliktitilanteisiin. Valtataistelut, toisen nolaaminen julkisesti, uhkailu ja vähättely ovat esimerkkejä keinoista, joista seuraa konflikti ja vuorovaikutussuhteiden lukkiutuminen. Ristiriitatilanteet nostavat tunteet voimakkaasti pintaan, ja omia mielipiteitä pidetään ainoina oikeina. Vallankäyttö tilanteissa korostuu. Osapuolten ollessa täysin eri mieltä asioista ristiriitatilanne laajenee, ja lopulta synnyttää jatkuvan konfliktitilanteen, jonka pysäyttäminen on entistä vaikeampaa ratkaista. Kun keskusteluyhteyttä ei asianosaisten välillä enää ole, voidaan sovittelua varten käyttää ulkopuolista apua. (Jabe 2017: 220–223.)

Myönteistä suhtautumista muihin voi harjoitella. Ihmisen kohtaaminen erilaisissa ihmisuhteissa vaatii ymmärrystä ja hyväksyntää toista kohtaan. Kaikkien kohdalla tämä ei kuitenkaan onnistu. Oma myönteistä suhtautumista voi laajentaa tutustumalla paremmin

henkilöihin, jotka ovat jääneet itselle vieraiksi. Oma ymmärrys toista kohtaan kasvaa, ja toisen käyttäytyminen ei tunnu enää oudolta. Eläytyminen toisen henkilön asemaan selvittää vastapuolen kokemuksia ja tunteita. Myönteinen suhtautuminen itseen lisää myönteisyyttä myös muita kohtaan. (Härkönen, Kuronen & Nissinen 1990: 30–31.)

Onnistuessaan vuorovaikutustilanne voi olla voimaannuttavaa ja tuottaa lisäarvoa. Silloin puhutaan tilanteesta, jossa kohtaavat ihmiset tuntevat toisensa erittäin hyvin, tietävät toistensa tarpeet ja osaamisensa ajatusmaailmaa myöten. Kokemukset ja syvä osaaminen ovat tärkeitä, mutta samojen toimintatapojen käyttäminen kaikkiin tilanteisiin ei ole oikein. Koska toimintaympäristö tilanteeseen ja ihmiseen on muuttuva, on myös oltava tilannetajua, jolla tiedostetaan tilanteen erilaisuus ja toimitaan sen mukaan. Voidakseen tulla osalliseksi tuloksellista vuorovaikutusta, on aidosti kunnioitettava ja pidettävä ihmisistä. (Kamensky 2015: 217–218.)

Positiointi tarkoittaa tapaa, jolla osoitamme toisiin ihmisiin suhtautumistamme. Kanssakäymisessä muiden kanssa oma käyttäytymisemme osoittaa miten arvostamme toista ja mitä toiselta odotamme. Positiointiin ei välttämättä tarvita sanallista viestintää, vaan kiinnostus ja uteliaisuus toiseen henkilöön näkyy jo eleiden kautta. Positiointi ilmenee hyvin organisaatiossa olevan aseman kautta. Johtamisessa positioinnilla on suuri vaikutus koko työyhteisön toimintaan. Johtajan käyttäytymistä seurataan ja työntekijät yrittävät toimia johtajan odotusten mukaan. Positiointi on mukana kaikessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa, ja se edesauttaa tavoitteisiimme pääsyä. Positioinnista on siis etua, mutta se myös näyttää muille omat ajatuksemme. (Kuusela 2013: 44–46.)

Kahden tai muutaman henkilön välistä viestintää voidaan nimittää interpersonaaliseksi viestinnäksi. Tällöin henkilöiden välillä on suhde, jossa henkilöt tuntevat jollakin tasolla toisensa tai heillä on jo jonkinlaista vuorovaikutukseen liittyvää toimintaa ennestään, kun taas relationaalinen prosessi käsittää vuorovaikutuksen, jossa informaation lisäksi rakennetaan henkilöiden välistä suhdetta. Vuorovaikutustilanteessa molemmat osapuolet viestivät toisilleen suhteessa esiin tuomaan asemaansa. Relationaalisessa viestinnässä viestintään sisältöä sekä suhdetasoa. Vuorovaikutustilanne käsittää silloin viestimistä sisäl-

löistä sekä suhtautumisestamme toiseen henkilöön. Tietokoneiden välillä tehtävä viestintä ja sosiaalinen media ovat myös vuorovaikutusta, jolloin puhuminen ja kirjoittaminen sekoittuvat. Relationaalisesta näkökulmasta tarkastellaan johtajan ja johdettavan välistä viestintäsuhdetta, joka rakentuu näiden molempien kesken olevasta vuorovaikutuksesta. Kun vuorovaikutus muuttaa suhdetta, myös vuorovaikutus muuttuu. Tämä näkökulma pohjautuu siihen, että johtaja käyttäytyy eri tavoilla eri työntekijöidensä kanssa, jolloin myös johdettavat suhtautuvat johtajaan eri tavoilla. (Isotalus & Rajalahti 2017: 16–18, 44–45.)

Johtajan ja johdettavan vuorovaikutukseen voi liittyä jännitteitä silloin, kun toinen on asiantuntija tai hänellä on ammatillinen suhde toiseen osapuoleen. Suhde voi saada kielteistä latautumista, ja tavoitteisiin pääsy hankaloituu, kun johdettava ei viesti avoimesti. Professionaalisissa suhteissa piirteinä esiintyy myös epäsymmetrisyys. Johtajalla on erilaista osaamista, tietoa, oikeuksia ja velvollisuuksia kuin johdettavalla. Suhteesta ei siis voi muodostua tasavertaista. Jos suhteeseen lisääntyy vielä henkilökohtaisia suhdetasoon liittyviä seikkoja, lisää se jännitteitä ja haasteita johtajan ja johdettavan väliseen viestintään. Vuorovaikutustilanteisiin liittyy usein eri tunteiden käsittelyä, jolloin johtajalta vaaditaan empaattisuutta, mutta myös neutraalisuutta ammatillisen roolin säilyttämiseksi. (Isotalus & Rajalahti 2017: 34–35.)

Johtajan työhön kuuluu vaikuttaminen muihin ja asioiden eteenpäin viemiseen. Tärkeänä työkaluna toimii johtajan kyky olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. On tärkeää, että johtaja on selvillä asioista, jotta hän voi vaikuttaa ja puuttua niihin tarvittaessa. Työn hektisyys lisää johtamisen kuormitusta. Johtajan täytyy olla valmis uusiin tilanteisiin usein päivän aikana, ja ihmisten eriävät mielipiteet eri asioista lisäävät kuormitusta entisestään. Tilanteiden haltuunotto vaatii tietoista läsnäoloa kohdattavissa tilanteissa. Selvitäkseen kaikista näistä vuorovaikutuksesta aiheutuvista haasteista johtajalla täytyy olla fyysistä, henkistä, psyykkistä ja sosiaalista kuntoa. (Juuti 2013: 63–64.)

Ammatillisessa työyhteisössä saadaan aikaan avointa vuorovaikutusta luottamalla toisten taitoon käsitellä työhön liittyvät asiat työasioina, jolloin työntekijältä ja johtajalta ei vaadita teeskentelyä eikä mielistelyä toista kohtaan. Tähän liittyy kuitenkin paradoksaalisia

piirteitä. Työpaikalla työroolissa esiintyminen tarjoaa tekijälleen mahdollisuuden esiintyä suurimmaksi osaksi omana itseään. Jos ammatillinen rooli hylätään ja toiminta työpaikalla perustuu ystävyysuhteisiin, se vaikuttaa käyttäytymiseen. Epäaidossa tilanteessa mielipiteitä ei tuoda julki, asioita aletaan kaunistella ja erimielisyyksiä vältetään muiden kanssa, jotta se ei vaikuttaisi henkilöiden välisiin suhteisiin. Henkilön luonteenpiirteet ja henkilökohtaisuudet syrjäyttävät työhön liittyvät asiat ongelmien alkaessa henkilöityä, ja työhön liittyviä asioita aletaan käsitellä tunteiden kautta. (Järvinen 2018: 126–127.)

Jotta luottamusta toiseen saadaan kasvatettua, viestinnän on oltava aitoa, ja molempien on oltava vastaanottavaisia. Vuorovaikutusta tulee arvostaa, ja sen kehittämiseen on varattava aikaa ja mahdollisuuksia. (Paasivaara 2009: 28–30.)

Vuorovaikutustaitoihin vaikuttaa vahvasti ihmisen persoonallisuus. Joillekin vuorovaikutus on luontevaa kanssakäymistä toisten kanssa, jotkut taas tuntevat sen vieraaksi itselleen. Riittävänä johtajalle voidaan pitää taitoja, jolloin hän on vuorovaikutuksessa aidosti läsnä lähipiirinsä, henkilöstönsä ja ulkopuolisten sidosryhmien ja yhteistyökumppaneidensa kanssa. (Stenvall & Virtanen 2010: 99.)

Johtajan vastuulla on, että vuorovaikutus toimii. Tämä edellyttää sellaisen ilmapiirin luomista, joka on avoin keskustelulle, jossa kaikki voivat sanoa omia mielipiteitään ja jokainen tuntee, että häntä kuunnellaan. On myös ymmärrettävä omia tunteitaan ja mikä vaikutus omalla toiminnalla on muihin. Hyviä vuorovaikutustaitoja kaikissa työrooleissa ovat mm. ihmisten välinen

- arvostaminen, yhteistyö ja joustaminen
- kuunteleminen, ymmärtäminen, keskusteleminen ja erilaisuuden hyväksyminen
- ajatusten ja tunteiden välinen vuorovaikutus ja huomioiminen. (Kuusela 2013: 42.)

Myös Rossin (2012: 181) mukaan johtajalta vaaditaan henkilöstöä arvostavaa kohtelua. Johtaja voi vahvistaa työntekijän ja itsensä välistä vuorovaikutussuhdetta ja luottamusta

antaessaan kiitokset hyvin tehdystä työstä. Mikäli luottamus ei ole kunnossa, voi työntekijä epäillä kiitosten aitoutta. Suhde ihmisten välillä muodostuu erilaiseksi, kun molemmat osapuolet kohtelevat toisiaan ihmisinä ja positiivisesti yllättäen.

Vuorovaikutustilanteita voidaan parantaa keskittymällä ja kuuntelemalla toista hyväksyvästi. Läsnäolo vuorovaikutustilanteessa vaatii kuuntelijalta myös henkistä läsnäoloa. Työntekijällä on oltava mahdollisuus omien näkemyksien ja tarpeiden esiin tuomiseen. Positiivisuus vuorovaikutuksessa tarkoittaa myönteisten seikkojen, esimerkiksi olemassa olevien mahdollisuuksien huomioimista. Onnistuneesta työtehtävästä saatu positiivinen palaute ja yhteiset, läpikäytyt tavoitteet luovat mahdollisuuksia onnistuneeseen vuorovaikutustilanteeseen. (Dunderfelt 2014: 71–74.)

Psykologinen osaaminen on henkilökohtaista taitoa, jossa omia ajatuksia, tunteita ja tarpeita käytetään rakentavasti. Vuorovaikutustilanteessa havainnoidaan tapahtumat omassa itsessään sekä ihmisten välillä ja kehitetään oman itsensä tuntemista ja ihmissuhdetaitoja. Sosiaalinen pääoma on johtajan ja johdettavien välistä vuorovaikutusta, työntekijöiden välisiä keskinäisiä suhteita yrityksen sisällä sekä ulkopuolella olevien yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Kehittämällä psykologista osaamista ja sosiaalista pääomaa arjen työssä kehitetään hyvää vuorovaikutusta. Keskustelua ja ongelmien ratkaisuja on mahdollista parantaa erilaisten menetelmien avulla. (Dunderfelt 2012: 19, 25.)

Ihmisen sosiaalinen kenttä muodostuu erilaisista tasoista. Puheviestinnän kautta välittyy toiselle tietoa, merkityksiä ja puheesta ilmeneviä tunteita. Fyysisen viestinnän kautta vaikutetaan sanattomasti toiseen eleiden ja ilmeiden kautta. Katsekontaktit ja kosketukset, erilaiset tuoksut ja vaatteet ovat tärkeitä vuorovaikutuksessa. Intuitiivisen viestinnän aikana ollaan välittömästi toisen kanssa samalla aaltopituudella ja puhe on vapaata. Toinen jatkaa keskustelussa toisen lausetta ja keskustelun eteneminen on vaivatonta. Vastapuolen olemus ja hänen tapansa painottaa sanoja auttavat tekemään johtopäätöksiä toisesta, ja katseen ja olemuksen perusteella voidaan päätellä mitä toinen oikeasti tarkoittaa. Sanattomat viestit kertovat merkityksellisiä asioita keskustelukumppanista, ja intuitiivisen

viestinnän kautta välittyy luottamus, arvostus ja kunnioitus toista kohtaan, kun taas voimien viestinnässä voidaan puhua mm. ihmisten välillä olevan vallan esiintymisestä tai energioiden kohtaamisesta. Vaikka voimien viestintä liittyy läheisesti tunneviestintään, ei tässä viestinnässä ole kuitenkaan kyseessä tunteet, vaan jotakin syvempää. Kun tunneviestintä pohjautuu tunteisiin, tuntemuksiin ja tunnelmiin, niin voimien viestintä on enemmän tahtomista, eri tarpeiden ja halujen esiintymistä. Negatiiviseen voimien viestintään voi kuulua vääränlaista vallankäyttöä ja aggressiivisuutta. Myönteisiin puoliin taas liittyy esimerkiksi yhteenkuuluvuus. Nämä viisi tasoa toimivat yhdessä, ja niiden kautta muodostuu kokemus vuorovaikutustilanteesta. (Dunderfelt 2016: 16, 27–29, 91–92.)

Organisaatiokulttuuri määrittelee niitä organisaation toimintatapoja, joilla yrityksessä työskentelevät henkilöt hoitavat asioita. Kulttuuri voi olla epämuodollista tai muodollista. Organisaatiossa muodostuneet sallitut ja kielletyt toimintatavat ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä, ja niistä poikkeaminen voi aiheuttaa arvostelua ja syrjintää. Joissakin tilanteissa rauhallinen keskustelu ja sovitteleva, päätöksiin johtava keskustelu on paikallaan, joissakin tilanteissa sallitaan voimakkaitakin kannanottoja mielipiteineen ja keskusteluineen. Keskustelu voi olla avointa vuorovaikutusta kaikkien kanssa tai keskittyä vuorovaikutukseen rajatun joukon kanssa. Kanssakäymiseen toistemme kanssa vaikuttaa myös organisaatiossa toimiva sosiaalinen järjestys. Keskustelukulttuuri voi olla esimerkiksi laajaa yhteistyötä kaikkien organisaatiossa työskentelevien kanssa tai keskittymistä enemmän oman ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen. Sosiaalinen järjestys muuttuu työyhteisön muutosten kautta. Kehittyminen, työntekijöiden vaihdokset ja esimiesmuutokset muuttavat myös sosiaalista järjestystä. (Kuusela 2013: 174–175.)

Tapa, jolla organisaatio keskustelee, viestii organisaation olemuksesta sekä sen yhteisöllisestä laadusta, jonka avulla tiedämme lähtökohdat organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Työympäristössä tapahtuvat keskustelut, neuvottelut sekä ihmisten eleet kertovat työyhteisön suhteista, hyvinvoinnista ja yrityksen tavasta toimia. Pelko esittää kysymyksiä ja puhumattomuus kielivät yrityksessä olevista valtasuhteista. Yhteistyötä tuetaan kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, jolloin kommunikoinnissa tapahtuvat inhimilliset piirteet tulevat esiin. Kun vuorovaikutuksessa olevat henkilöt ovat koko

persoonallaan mukana sanojen, eleiden ja tapojen sitä tukiessa, haasteiden ja ongelmien ratkaiseminen työyhteisössä helpottuu. (Kadenius, Markkanen & Törmälä 2015: 102–103, 110.)

Åhman (2019: 14–15) korostaa keskusteluälykkyyden (engl. conversational intelligence) tärkeyttä vaativissa vuorovaikutustilanteissa. Tämä keskeinen johtamistaito linkittyy taitoon oivaltaa erilaisia tilanteita ja toimia niiden mukaan. Keskusteluälykkyyden omaava henkilö osaa joustavan ajattelun taidon, omaa psykologista silmää ja on empaattinen vaikeissakin vuorovaikutustilanteissa. Hankalissa keskusteluissa esiin nousee usein myös tunteita, joita johtajan on myös uskallettava ja osattava kohdata. Suurin riski keskusteluälyn epäonnistumiseen on tilanteissa, joihin kohdistuu painetta. Kun johtaja on keskusteluälykäs, hän pystyy hoitamaan vaativia keskusteluita, liiketoimintaan liittyviä neuvotteluita ja konfliktitilanteita.

3.1. Vuorovaikutustyyli

Epäassertiivisessa vuorovaikutuksessa henkilö haluaa miellyttää muita. Epäassertiivinen pitää omia tarpeitaan ja halujaan vähemmän tärkeinä kuin toisen henkilön, kokee olevansa ilman oikeuksia ja oman panoksensa mitättömäksi toiseen verrattuna. Omien mielipiteiden puolustaminen ja esille tuominen on epäassertiiviselle henkilölle vaikeaa. Kaiken takana on ajatuksena välttää ristiriitatilanteita ja miellyttää muita. (Pennanen 1983: 12–13.)

Assertiivisessa vuorovaikutuksessa puhetyyli tekee aidon kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen mahdolliseksi. Puhuja puhuu asiat suoraan, selkeästi ja huomaavaisesti. Asiat käsitellään ensin niiden henkilöiden kanssa, joihin asia liittyy. On tärkeää kuunnella myös muita ymmärtääkseen mitä muut puhuvat. Puhe on täsmällistä ja väitteet ovat perusteltuja. Puhuja on aloitteellinen ja valmis ottamaan vastuuta sekä tekemään myös itse esittämiään tehtäviä. Tärkeintä on uskallus käsitellä asioita myönteisesti ja ratkaisukeskeisesti. (Salminen 2013: 191.)

Assertiivinen henkilö ei loukkaa toisen henkilön oikeuksia omia oikeuksiaan puolustaessaan, vaan hän ymmärtää, että myös muilla on oikeuksia. Hän ilmaisee omat mielipiteensä suoraan vilpittömästi. Assertiivisen henkilön käyttäytyminen tavoittelee kummankin osapuolen tyytyväisyyttä, jossa molempien tarpeet ja halut on huomioitu. (Pennanen 1983: 11–12.)

Aggressiivisessa vuorovaikutuksessa henkilö suhtautuu muihin henkilöihin ja heidän työnsä välinpitämättömästi ja väheksyvästi, sekä puolustaa omia oikeuksiaan epäasiallisesti loukaten muiden oikeuksia. Omat tarpeet ja halut menevät muiden tarpeiden edelle, ja tavoitteena on voittaminen. (Pennanen 1983: 13.)

Aggressiivisessa vuorovaikutustyyliissä nousee esiin mustavalkoinen ajattelutapa, jolla pyritään hallitsemaan ja dominoimaan kuulijoita. Puhe on vaativaa ja käskevää, ja vastustus hiljennetään ääntä korottamalla. Toisten erilaisia mielipiteitä ja ajatuksia siedetään huonosti. Kova ja suora puhetyyli sekä uhkaava kehon kielen käyttäminen kuuluvat myös aggressiiviseen vuorovaikutustyyliin. Ongelmien ilmi tullessa syy on muissa, ja syytteen ohella puheessa käytetään myös henkilökohtaisia loukkauksia. (Salminen 2013: 191–192.)

Alistuneessa vuorovaikutustyyliissä (non-assertative) puhe on passiivista ja alistuvaa, jolloin henkilöltä otetaan helposti puhevalta. Tunnuksmerkkejä ovat mm. keskusteluihin osallistumattomuus ja muiden puheisiin kommentoimatta jättäminen. Puhetyyli on arkailevaa ja pehmeää, asioiden kiertelyä ja omien tekojen ja ajatusten vähättelyä. Henkilö välttelee katsekontaktia muihin ja vaikuttaa avuttomalta. (Salminen 2013: 192.)

Passiivis-aggressiivinen vuorovaikutustyyli on taitavan puhujan tapa puhua. Puhujalla on taito saada muut vakuuttuneiksi siitä, että hän on samaa mieltä muiden kanssa ja sitoutuu yhteisiin päätöksiin. Hän ei kuitenkaan tee asioita niin kuin etukäteen on sovittu. Sarkasmin käyttäminen puhetyylissä, sekä muiden ehdotusten halventaminen kuuluvat tähän vuorovaikutustyyliin. Puhuminen selän takana ja valtapelin pelaaminen tuottavat vahinkoa ja epävarmuutta muille. Passiivis-aggressiivinen vuorovaikutustyyli on haitallinen ja

usein myös henkilölle tiedostamaton, johon on johdon puututtava heti, kun se huomataan. (Salminen 2013: 193–194.)

3.1.1. Sosioemotionaalinen vuorovaikutus

Sosioemotionaalisella vuorovaikutuksella (engl. social and emotional learning) tarkoitetaan tunteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvää oppimista. Malli on saanut alkunsa Yhdysvalloissa 1990-luvulla. Sosioemotionaalisen mallin ajatuksena on oman sisäisen maailman tunnistaminen, joka voi koostua arvoista, tarpeista tai tunteista. Kun oman sisäisen maailmansa pystyy tiedostamaan, ja ymmärrys oman käyttäytymisen vaikutuksesta toiseen lisääntyy, voi omaa toimintaansa säädellä helpottamaan vuorovaikutusta toisten kanssa. (Klemola & Talvio 2017: 20–21.)

Sosiaalipsykologian näkökulmasta vuorovaikutus voidaan nähdä laajana käsitteenä, jossa tarkastellaan ihmisten hahmottamista, havaitsemista ja tulkintaa itsestä, muista henkilöistä sekä yhteisöjen toiminnasta ja näiden kaikkien vaikutuksesta toisiinsa. Johtaminen on vuorovaikutuksessa eli ihmisten välisissä suhteissa tapahtuvaa. Sosiaalipsykologian avulla on mahdollista ymmärtää johtamista ja kehittää omia toimintatapojaan johtamisen roolissa. (Pohjanheimo 2012: 25–27.)

Minätietoisuudella voidaan oppia hallitsemaan ja ymmärtämään tunteita. Tavoitteiden asettelu ja niiden toteutus (itsensä johtaminen), empaattisuus (sosiaalinen tietous), ihmissuhteiden kehittäminen (ihmissuhdetaidot) sekä vastuullinen päätöksenteko ovat vuorovaikutuksen osa-alueita, joita voidaan kehittää. (Klemola & Talvio 2017: 18.)

Itsensä hallinnassa on kyse omasta minästä, omasta käyttäytymisestä ja niihin liittyvistä rajoista. Ihmisen minuudella käsitetään tunnetta omasta itsestä, eli niitä toimintoja ja elämyksiä, joita ihminen voi mielessään tuottaa. Jokainen määrittelee itse, mitä omaan minuuteen kuuluu ja mitä ei. Jos johtaja tahtomattaan menettää itsensä hallinnan esimerkiksi suuttumalla, hän saattaa myöhemmin todeta, että hän ei ollut tilanteessa oma itsensä. (Järvinen 2018: 140–141.)

Pirhonen (2015: 13) toteaa itsen johtamisen kohteen olevan se osa ihmisessä, joka jatkuvasti muuttuessa saa suunnan muuttuvasta ympäristöstä ja ihmisen pysyvistä ytimistä. Muuttuvaa eli tekemistä ovat esimerkiksi tulevaisuuden näkymät ja tavoitteet, kun taas pysyvä eli olemisen muodostuu arvoista, merkityksistä ja missioista. Pysyvä ja muuttuva ovat elementtejä, joiden johtaminen on itsen johtamista eli olemisen johtamista. Ydinminä kertoo ihmiselle mitkä asiat ovat hänelle tärkeitä. Se on ihmisolemuksemme liittyvä elävä ja toimiva ydin, joka toimii ihmisen halutessa. Ydinminä ei ole nähtävissä tai koskettavissa, mutta voimme kuunnella toisen ihmisen ydinminää. Ydinminuus ymmärtää, että toinenkin ihminen voi kärsiä ja olla vajavainen.

Vuorovaikutustilanne on kahden tai useamman henkilön välistä kanssakäymistä, joka muuttuu tilanteiden ja olosuhteiden mukaan. Vuorovaikutus on monimuotoista, jossa tulevat esiin empaattisuuden ja kärsivällisyyden lisäksi hiljaisuus. Toisen erilaisuus huomioidaan kuunnellen ja kunnioittaen. Parhaimmillaan vuorovaikutuksessa tasa-arvoiset osapuolet ymmärtävät ja kuuntelevat toisiaan enemmän. Tällä tasolla ymmärrys nousee korkeammalle kuin pelkkien sanojen kautta viestiminen, jolloin voidaan puhua sosiaalisen intuition prosessista. Suurimmaksi osaksi kommunikointi on sanatonta. Sosiaalisen intuition mukaan vuorovaikutus perustuu lähettämiimme kehollisiin ja tunnesignaaleihin, joita emme edes välttämättä itse tiedosta. Tähän kuuluvat mm. ilmeet ja eleet, jotka paljastavat vastakkaiselle henkilölle ajatuksiamme. Myös feromoneilla eli erittämillämme tuoksuilla on vaikutusta tunteisiin ja hormonitoimintaan. Sosiaaliseen intuitioon liittyy myös empatia. Sen avulla voimme eläytyä toisen henkilön asemaan eri tilanteissa, ja tehdä päätöksiä, joilla saadaan aikaan etuja kaikkien hyödyksi. (Salonen 2017: 36–39.)

Ilman empatiaa ymmärrys toisen ihmisen tuntemuksista eri tilanteissa ei olisi mahdollista. Itsekkyys, ylimielisyys ja välinpitämättömyys toisen tunteista ja tuntemuksista valtaisivat mielen, mikäli empaattisuus puuttuisi. Toisaalta taas liiallinen empaattisuus voi kuluttaa johtajan voimavaroja, jos hän ottaa raskaasti työntekijänsä vastoinkäymiset. Johtaja voi myös alkaa kohdella tällaista työntekijää eriarvoisesti muihin nähden, ja suoda hänelle vapauksia, mitä muut työntekijät eivät saa. (Järvinen 2018: 145.)

3.1.2. Intuitiivinen vuorovaikutus

Intuitiivisessa vuorovaikutuksessa koemme viestinnän suorana yhteytenä toistemme välillä. Toisen ymmärtäminen ei vaadi meiltä suurempia ponnisteluja, ja se voi tapahtua nopeasti tai vaatia pitkänkin ajan kehittyäkseen. Koemme olevamme joko samalla aaltopituudella, tai toteamme yhteyden toiseen olevan negatiivista. Toisen ihmisen tulkitseminen onnistuu hyvin pienistä asioista. Vuorovaikutuksessa ratkaisevat tekijät eivät ole pelkästään sanoja ja ilmeitä, vaan niiden kautta välittyviä merkityksiä ja ideoita. Intuitiivisen viestinnän avulla välittyy luottamus, arvostus ja kunnioitus toista kohtaan. Intuitiivisessa vuorovaikutuksessa viestimme erilaisten ja eri kulttuureista tulevien ihmisten kesken. Vaikka aluksi yhteys toiseen olisikin negatiivinen, on harjoittelun avulla mahdollista kehittää tätäkin taitoa. Kun intuitiivinen yhteys toimii hyvin henkilöiden välillä, lisää se uskallusta olla asioista myös eri mieltä ja esittää omia mielipiteitä. Intuitiivisessa viestinnässä tunnistetaan toisesta ihmisestä hänen ydinminänsä, arvonsa ja oikeus olemassaoloon, ja pyritään pitämään viestintä auki erilaisten ihmisten välillä. Ajatukset, ideat, sisäiset tarkoitukset ja kokemukset kulkevat toiselle intuitiivisen viestinnän kautta. Saadakseen yhteyden toimimaan vuorovaikutuksessa on oltava läsnä. Keskustelutilanteessa on kuunneltava aidosti toista. (Dunderfelt 2001: 23–26.)

3.1.3. Tietoinen vuorovaikutus

Toisen kuuntelemisessa vaaditaan tietoista asettumista kuuntelemisen tilaan. Lapsuudessa opitut vuorovaikutusmallit seuraavat mukana aikuisuuteen. Jos lapsena koettu vuorovaikutus on ollut vähäistä, voi keskusteleva ja kuunteleva vuorovaikutus tuntua aikuisena vaikealta. Jos toisen kuuntelu on pinnallista ja väärin ymmärrettyä, muodostuu toisesta helposti vääränlainen kuva. Harjoittelemalla voi kehittää taitoa kuunnella toisen keskustelua ja sanojen takaa välittyviä tarkoituksia ja kokemuksia. Omien näkemysten ja kokemusten, sekä teorioiden ja uskomusten heijastaminen toiseen tapahtuu, kun henkilöt eivät tietoisesti kohtaa toista. Molemmat keskustelukumppanit kuulevat toisensa, mutta eivät ymmärrä toisiaan. Usein tiedostamatta tapahtuva projisointi, jolloin oma näkemys heijastuu toisen puheeseen, aiheuttaa toiselle tunteen, että hän on väärin ymmärretty. (Dunderfelt 2015: 17–18.)

3.1.4. Valmentava vuorovaikutus

Valmentavassa vuorovaikutuksessa nousevat esille henkilön suoritukset ja itsesääätely, sekä arvot ja uskomukset, ja se perustuu ammattimaisessa valmentamisessa käytettävään menetelmään. Valmentava vuorovaikutus on tavoitteellista ja systemaattista johtamista, joka pyrkii tavoitteiden saavuttamiseen ja tukemaan yksilön kehittymistä henkilökohtaisesti. Se on osa välttämätöntä kanssakäymistä johtajan ja johdettavan välillä. Johtaja auttaa johdettaviaan tukemalla heitä itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan, jossa tarkkaillaan omia työskentelytapoja. Samalla johtaja saa tietoa johdettavalta. Kun henkilö tiedostaa omat työskentelytapansa ja niihin liittyvät ajatukset ja tunteet, avautuu uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia. Itsenäisen ajattelun kautta johdettava ottaa vastuuta työstään. Johdettavaa kannustetaan tekemään itsenäisesti päätöksiä ja valintoja, jolloin sitoutuminen työhön lisääntyy. Valmentava vuorovaikutus on saanut myös kriittistä palautetta. Joidenkin johtajien mielestä menetelmä on koettu turhauttavaksi, koska johdettaville ei ole saanut antaa kysymyksiin valmiita vastauksia. Valmentavaa vuorovaikutusta ei ole osattu kohdistaa oikein eikä heillä ole ollut selvyttä siitä, mikä on ollut jatkuvan kyselemisen tavoite. Valmentava vuorovaikutus on kuitenkin välttämätön työkalu. Etukäteen valmistettu selkeä rakenne ohjaa valmentavaa vuorovaikutusta, jolloin esitetyille kysymyksille löytyy päämäärä. (Parpei 2018: 78–81.)

Laadukas vuorovaikutus on avointa ja analysoivaa keskustelua kaikista asioista. Itse-reflektointikyky ja valmentava tapa toimia nostaa erityisesti konfliktitilanteissa vuorovaikutuksen laatua. Valmentavassa vuorovaikutuksessa tunnistetaan ja tuodaan esille huolenaiheita. Toiseen ihmiseen luodaan suhde, jossa johdettava tunnistaa ja ottaa vastuuta omasta tekemisestään ja ajattelutavastaan. Valmentavaan vuorovaikuttamiseen liitetään taitoja, joita ovat läsnä oleminen, kuuntelu, kysymykset ja ratkaisujen löytäminen johdettavan itsensä kautta. (Lange & Järvinen 2019: 132–133.)

Valmentavaan vuorovaikutukseen kuuluvat dialogiset taidot. Kyselemällä, kuuntelemalla, ennakoimalla ja palautetta antamalla edistetään vuorovaikutusta. Kyselemällä erityisesti avoimia kysymyksiä voidaan selvittää, miten työntekijä kokee jonkun tehtävän tai tilanteen ja miten hän aikoo toimia. Kyselemisen tarkoituksena on, että johdettava

löytäisi itse ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin. Kuuntelemalla annetaan mahdollisuus johdettavalle selventää omia ajatuksiaan ääneen. Kuunteleminen vaatii rauhallisen tilanteen, jossa johdettava tuntee myös johtajan olevan läsnä ja kuuntelevan työntekijän dialogia aidosti. Ennakointi ja palautteen antaminen ovat tärkeitä osia valmentavassa vuorovaikutuksessa. Ennakointi on tapa selvittää eri vaihtoehtojen mahdollisia seurauksia etukäteen, kun taas palautteen avulla johdettava saa tärkeää tietoa työsuoritustensa suoriutumisesta. Palautetta voidaan antaa myös arkisissa keskusteluissa. Kun palautteesta tulee arkinen rutiini, siitä tulee tehokas kehittymisen väline. Vaikka palautteen antamisen hyödyt tiedostetaankin johdon tasolla, on silti palautteen antaminen arjessa monelle edelleen vaikeaa. (Parpei 2018: 84–90.)

Kukkola (2018: 42) korostaa myös palautteen antamisen tärkeyttä oppimisen tekijänä. Uuden oppiminen ja vanhoista, vääristä toimintavoista pois pääseminen vaatii kriittistä palautetta. Kriittinen palaute annetaan johdettavalle kahden kesken, mutta positiivinen palaute julkisesti. Hyvä palaute on parhaimmillaan toista tukevaa ja kannustavaa sekä oppimista kehittävää toimintaa. Silloin johdettavan tavoitteet ja odotukset selkiytyvät, ja itsetuntemus lisääntyy. Oppiminen tapahtuu, kun palautteen saanti johtaa muutokseen.

Palautteen antaminen on ajatuksien välittämistä toiselle ihmiselle. Palautetta antaessa täytyy toimia avoimesti, ja sanoma toiselle täytyy tuottaa muodossa, jonka palautteen saaja varmasti ymmärtää. Asioiden kiertely ja kaartelu epäselvillä sanoilla ei edistä asian ymmärrettävyyttä. Vaaditaan selvää puhetta, jossa sanaton ja sanottu viesti ovat samassa linjassa. Sanaton eli non-verbaalinen viestintä käsittää olemuksen, ilmeet, eleet, liikkeet sekä äänen sävyn. Se on usein tiedostamaton tapa viestiä, jossa palautteen saaja huomioi mm. toisen äänensävyn tai asennon muutokset, ja tekee niiden perusteella omia pääteelmiään saamastaan palautteesta. Vaikka palaute olisi puhuttuna asiallinen, mutta sanaton viestintä viestii toiselle osapuolelle ihan muuta, niin sanotun palautteen merkitys vastaanottajalle muuttuu. Ilmeet ja eleet voivat olla uskottavampia kuin sanotut sanat. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014: 158–159.)

Motivoimisen ja hyvän yhteishengen luojana rakentavan palautteen ja kiitoksen esittäminen ovat tärkeitä. Ongelmat ja ristiriitatilanteet on käytävä myös läpi. Korjaava ja kielteinen palaute tulee antaa toiselle asiallisesti. Rakentavassa palautteessa arvostelujen perusteiden on oltava oikeita, ja ehdotuksia parantamiseen täytyy valmistella ennalta. (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014: 124.)

Palautteen antaminen on osoitus työntekijälle siitä, että hänen työpanoksellaan on merkitystä. Myönteisellä palautteella rohkaistaan aloitteellisuuteen ja aktiivisuuteen, kun taas rakentavalla autetaan kehittymään ja kannustetaan muutokseen. Positiivinen palaute voi olla saajalleen mieluinen yllätys, joka nostaa itsetuntoa ja lisää motivaatiota entisestään. (Meretniemi 2012: 105–106.)

Palautteen avulla voidaan ohjata ja kehittää työntekijöiden toimintaa ja työtä. Palautteen saaminen voi myös motivoida johdettavaa. Hyvä palaute on ymmärrettävää ja hyväksyttävää, kun johdettava omaksuu sen omaan käyttäytymiseensä myönteisenä muutoksena. (Salminen 2017: 266–267.)

Palautetta tarvitaan kaikkeen kehittymiseen, ja työyhteisössä kaikkien jäsenten on osattava antaa sekä vastaanottaa palautetta. Palautetta antaessa on tärkeää suhtautua toiseen arvostavasti ja nähdä toisen mahdollisuudet. Palaute annetaan tarkkoina havaintoina, jolloin kyse on tosiasioista. Korjaavasta palautteesta voi tulla positiivinenkin kokemus, kun se esitetään oikein. Valmentavan johtamisen kautta johtaja voi pyytää palautteen saajaa pohtimaan ensin omaa toimintaansa, ja esittää vasta sitten omat mielipiteensä. Keskustelun lopuksi on selvitettävä, että palautteen saaja on ymmärtänyt palautteensa. Myös johtajalle annettu palaute on otettava avoimesti vastaan ja tarvittaessa jopa pyydettyä sitä johdettaviltaan. Palautteen avulla johtaja saa tietoa mm. vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja voi kehittää itseään. (Ajanko 2019: 94–95, 99–101.)

3.2. Tunteiden vaikutus vuorovaikutuksessa

Ihmisten välinen yhteistyö on tärkeää. Kun ymmärrämme ajatusten ja tunteiden merkitykset ihmisten välisessä kanssakäymisessä ja olemme läsnä vuorovaikutuksessa,

voimme kehittää yhteistyötä toistemme välillä, ja selvittää helpommin mahdollisia kommunikoinnissa syntyneitä ongelmia. (Dunderfelt 2016: 124.)

Vuorovaikutuksena pidetään ihmisten välillä tapahtuvaa merkityksien ja tunteiden vaihtoa. Hyvä vuorovaikutus perustuu itsetuntemukseen. Ihmisen arvostaessa itseään hän kykenee antamaan muille tuntemuksen luottamuksesta ja turvallisuudesta. Vuorovaikutusta voidaan tukea vaikkapa johtajan rakentavalla palautteella, erilaisuuden hyväksymisellä ja toista kuuntelemalla. Vuorovaikutuksen erilaisia tasoja ovat puhuminen yleisellä tasolla, ammatillisen keskustelun tasolla tai tunteiden ja kokemusten jakaminen keskusteltaessa. Onnistunut vuorovaikutus edellyttää myös erilaisten tunteiden ymmärtämistä, koska ne muuttavat ihmisten käyttäytymistä. Tunteet näkyvät joka päivä arjen toiminoissamme työpaikoilla, vaikka niiden näkymistä on pidetty usein työntekoa haittaavana tekijänä ja niitä on piilotettu. Työyhteisöissä pyritään tilanteeseen, jossa vallitsee harmonisuus eikä ristiriitoja esiinny. Työt halutaan hoitaa ilman, että siihen sekoittuu ihmisten henkilökohtaisia tuntemuksia. Todellisuudessa työyhteisöissä ristiriidoilta ja tunnepurkauksilta ei kuitenkaan voida välttyä, ja niitä olisi voitava purkaa rakentavasti yhteisten keskustelujen kautta. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan rajoittamaton tunteiden purkaus työyhteisössä. Rajoitettu tunteellisuus korostaa mm. työyhteisössä tapahtuvaa keskinäistä huolenpitoa, jossa tiedetään tunteiden ilmaisemiseen liittyvät rajoitukset: työyhteisön tarkoituksena ei ole terapeutina toimiminen, vaan toistensa tukeminen ja auttaminen. Vastavuoroisuus on siis aina läsnä vuorovaikutuksessa. (Paasivaara 2009: 31–33.)

Tunnetaidokas johtaja suunnistaa maailmassa, jossa tulevat esille kaikki tunteet. Ajatus työpaikasta, jossa olisi aina mukavaa, ei ole realistinen. Työelämässä tulee vastaan tilanteita, jolloin myös negatiiviset tunteet nousevat esiin. Näistä tunteista riippumatta johtajalta vaaditaan osaamista, jolla hän kykenee ohjaamaan johdettavat parhaisiin suorituksiinsa. Osaava tunnetaidokas johtaja osaa johtaa omia tunnetilojaan, ja muut näkevät hänet myötätuntoisena. Tunnetaidokas johtaja on aito, oma itsensä, joka oppii tunnistamaan itsesääätelytaitojaan erilaisissa tilanteissa. (Lange & Järvinen 2019: 142–143.)

Johtaja joutuu kohtaamaan työssään tilanteita, joissa ihmiset ovat ahdistuneita joko työs-
tään tai henkilökohtaisista ongelmistaan. Johtajan on huolehdittava, että johdettava sel-
viää työtehtävistään. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että johtajan täytyy toimia työpaikalla
terapeuttina. Työhön liittyvät tavoitteet ohjaavat työpaikan toimintaa ja ihmisten välistä
kanssakäymistä. Johtajan empaattisuus, läsnäolo ja keskusteleminen ongelmista helpot-
tavat ahdistuneen työntekijän oloa, mutta itse terapian on tapahduttava muualla kuin työ-
paikalla. Työyhteisössä on erotettava toisistaan työyhteisön viihtyvyyteen ja toimintaan
vaikuttava empaattisuus ja toisten ongelmien käsitteleminen. Jälkimmäinen voi levitä
koko työyhteisöön ja vaikuttaa negatiivisesti työtehtävien suorittamiseen. (Salmimies
2008: 194–195.)

Tunteiden osoittamisen kieltäminen totaalaisesti työpaikalla voi johtaa siihen, että työ koe-
taan pelkkänä puurtamisena. Vaikka työssä olisi tehty saavutuksia ja onnistumisia, niin
tunteiden täydellinen kieltäminen työpaikalla muuttaa työn merkityksettömäksi ja työhön
suhtautumisen välinpitämättömäksi. Työn laatu ja kehittäminen kärsii, oman edun tavoit-
telu on tärkeintä, ja lopulta organisaation työhyvinvointi heikkenee. (Salonen 2017: 169.)

Savaspuro (2019: 57) muistuttaa kuitenkin, että työpaikalle eivät kuulu kaikki työntekijän
henkilökohtaiset asiat, vaan työpaikan ensisijainen tarkoitus on työn tekeminen. Henki-
lön luonne ja persoona kaikkine piirteineen tulevat esille työpaikalla, niin hyvässä kuin
pahassa, mutta pääasia on, että työntekijä toteuttaa yrityksen hänelle annettua tehtävää.

Johtaja, jolla on tunneälyä, osaa käyttää hyödykseen suhdetaitojaan ja vuorovaikutusta.
Tunneäly muodostuu seuraavista tekijöistä: itsetuntemuksesta, itsehillinnästä, empaatti-
suudesta sekä tunne- ja suhdetaidoista. Erilaisten vuorovaikutuskeinojen hallitseminen ja
ymmärrys ihmisten erilaisuudesta mahdollistaa johdettavien käyttäytymisen ohjaamista
tavoitteisiin. (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014: 123–124.)

Tunneälyn avulla havaitaan ja hallitaan omia ja muiden tunteita. Tunteista otetaan oppia
ajatteluun ja toimintaan, jotka ovat tunnetaitoja. Perinteisen älykkyyden avulla suoriudu-
taan päättelystä, ongelmien ratkaisusta ja oppimisesta. Näitä kykyjä kutsutaan myös kog-
nitiivisiksi taidoiksi. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014: 92.)

Kognitiivisen käyttäytymispsykologian ja -terapian taustalla on ajatus, että muuttaessa omia ajattelumalleja muutetaan myös tunteita ja toimintaa. Negatiivinen ajattelu toisesta tuottaa herkästi käyttäytymistä ajattelumallin mukaiseksi. Kognitiivisessa käyttäytymispsykologiassa asenteita ja ajattelua voidaan muuttaa positiivisemmaksi ja vaikuttaa sitä kautta toimintaan. Arvostus ja kunnioitus toista kohtaan heijastuu vuorovaikutussuhteessa ja parantaa sitä. (Leppänen & Rauhala 2012: 188, 190.)

Työpaikalla voi toisinaan törmätä toimintaan, joka ei aina tunnu loogiselta. Henkilö, joka on aikaisemmin osoittavat arvostavansa muita, käyttäytyykin joissain tilanteissa täysin päinvastaisesti eikä halua tehdä yhteistyötä. Tilanteiden takaa löytyy usein henkilön egoon liittyvä luontainen puolustautumismekanismi, joka saa aikaan mm. selittelyä, syytelyä ja asioiden kieltämistä. Defenssimekanismit kuuluvat osana psyykkiseen itsesäätelyjärjestelmään, ja niiden avulla henkilö voi säädellä mm. käyttäytymistään. Tilanteet, jotka koetaan hämmentäviksi, muokkaantuvat psyykkisen itsesäätelyjärjestelmän avulla vähemmän epämiellyttäviksi. Kun johtaja osaa tunnistaa omansa ja työntekijöidensä käytetyimpiä defenssimekanismia, voidaan antaa tilaa molemmille osapuolille ja saadaan asiat helpommin läpi. (Leppänen & Rauhala 2012: 184–187.)

3.3. Persoonan vaikutus vuorovaikutuksessa

Epäonnistuneen vuorovaikutuksen takana voi olla muutakin kuin huono johtaminen. Riskitiriitoja työpaikalla aiheuttavat myös mm. henkilöiden erilaiset luonteet. Johtajan on työssään luotettava omaan osaamiseensa ja muodostettava ryhmiä, jossa henkilöt pystyvät työskentelemään toistensa kanssa. On kuitenkin myös hyväksyttävä tosiasia, että kaikki eivät tule toistensa kanssa toimeen. Jos keskustelujen ja motivoinnin kautta ei päästä yhteisymmärrykseen, on tällaiset henkilöt parempi pitää erillään. (Lassila 2002: 80–81, 149.)

Asenteet johtamisessa vaikuttavat myös vuorovaikutukseen. Hämäläinen (2015: 109–112) toteaa asennemuutoksen lähtevän henkilöstä itsestään. Ongelmien ratkaisuihin ei pelkkä valittaminen riitä, vaan tarvitaan muutosehdotuksia, joilla ongelmat poistetaan.

Johtaja voi osoittaa arvostusta johdettavalleen siirtäessä esimerkiksi työhön liittyvän ongelman ratkaisun vastuun työntekijälleen. Asenteiden muuttaminen myönteisemmäksi auttaa myös henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen. Jokaisessa ihmisessä on jotakin hyvää, ja parhaat puolet on saatava heistä esille. Tämä ajatus muuttaa ajatuksia toisesta myönteisemmäksi, ja silloin myös asenne toista kohtaan alkaa muuttua. Puheesta tulee ystävällisempää ja käytös alkaa muuttua kunnioittavammaksi toista kohtaan. Myönteiseen suuntaan muuttunut käytös alkaa vaikuttaa myös vastapuolen käyttäytymiseen, ja myönteisyys ja luottamus vuorovaikutuksessa lisääntyy. On hyväksyttävä, että asenteiden muuttaminen ei käy hetkessä, ja tunteet, joita siihen asti on pidetty piilossa, saattavat ilmaantua esille. Omilta vanhemmilta lapsuudessa opitut asenteet ja arvomaailma vaikuttavat omiin asenteisiimme, ja näiden muuttaminen voi aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta. Samalla asenteita muokkaa ympäristö, jota emme edes itse välttämättä tiedosta. Vuorovaikutustilanteet, joissa vastakkaisena puolena on henkilö, jonka asenteet poikkeavat omistamme, saavat meidät tiedostamaan itsessämme olevia asenteita. Itsensä tutkiminen ja omien asenteiden kyseenalaistaminen auttaa parantamaan tapojamme toimia vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Hämäläinen 2015: 109–112.)

3.3.1. Karisma

Karisma tulee kreikankielisestä sanasta kharisma. Se kuvaa yksittäisen henkilön viehätysvoimaa ja vaikutusta muihin ihmisiin. Karismaattinen henkilö herättää muissa ihmisissä huomiota ja saa osakseen ihailua. Karisman avulla voidaan manipuloida, jolloin ihmisten motivoiminen, kannustaminen ja ohjaaminen kohdistetaan tiettyyn suuntaan. Karisman avulla voidaan vaikuttaa muihin ihmisiin myös silloin, kun karismaattisen henkilön tarkoitusperät ovat pahoja. Henkilön tuntiessa itsensä eli tiedostaessa omat halunsa, tunteensa, ajattelunsa ja tapansa toimia voi hän kasvattaa omaa karismaansa. Karismaattiselle henkilölle tärkeitä ominaisuuksia ovat mm. tietoinen, keskittynyt läsnäolo, positiivinen asenne asioihin ja ihmisiin sekä tasa-arvoinen ja huomioiva vuorovaikutus. Karismaattinen henkilö on energinen, hänellä on ymmärrys olemassaolon merkityksestä ja tehtävistä, sekä kyky innostaa ihmisiä asioihin, joita pidetään tärkeinä. Itselle tärkeiden arvojen täytyy näkyä myös henkilön sanoissa ja teoissa. Päinvastainen toiminta heikentää nopeasti henkilön karismaa. Karisma on myös omien tunteiden siirtoa toiseen henkilöön.

Päätöksenteossa tunteilla on suuri merkitys loogisen ajattelun rinnalla. Karismaattisella henkilöllä on taito hallita omia tunteitaan, ja siirtää toivottuja tunteita vastapuoleen. (Hinkka 2015: 5–33.)

Karisma syntyy siitä, kun henkilö on sinut itsensä kanssa, pystyy tunnistamaan omia luonteen piirteitään ja luottaa itseensä. Sisäinen voiman kautta henkilö tartuttaa innostustaan muihin. Tietoisuus itsestä on myös karismaa. Karismaattinen henkilö välittää karismaansa toisille ihmisille läsnäolon ja intensiivisen vuorovaikutuksen kautta. Karismaattista henkilöä uskotaan ja häntä halutaan seurata, ja karismaattisuus mielletäänkin usein johtajan ominaisuuksiin. Vuorovaikutustilanteissa on oltava aidosti oma itsensä. Karismaattinen henkilö kuuntelee toista ja on tilanteessa läsnä. (Kortesuo 2015: 21– 23.)

Karisma on myös vuorovaikutusta, joka seuraa intensiivisestä läsnäolosta. Karismaattinen johtaja saattaa viedä ympäriltään kaiken tilan puhumalla liian paljon. Toisen osapuolen kuunteleminen hyväksyvästi saattaa tuottaa karismaattiselta henkilöltä lisää puhetta. Tästä voi seurata vuorovaikutustilanne, joka ei ole tasapainossa, koska toinen osapuoli jää vain vastaanottajan asemaan. (Kortesuo 2015: 24.)

3.3.2. Narsisti

Narsistinen henkilö on usein epäsosiaalisia taipumuksia omaava, huomiota käyttäytymisellään hakeva ja tunne-elämältään ailahtelevainen. Narsistisen henkilön tapa käsitellä pettymyksiä on lapsenomaista. Raivoaminen, muiden manipuloiminen ja mököttäminen ovat narsistin tapoja käsitellä asioita. Vuorovaikutus tällaisen henkilön kanssa voi olla erittäin vaikeaa. Narsistinen henkilö kadehtii muita ja käyttää heitä hyväkseen. Pakkomielteisesti narsisti kadehtii muita eikä ota vastaan itseensä kohdistuvaa kritiikkiä. Toisen henkilön paremmuus on narsistille aina uhka, joka on pyrittävä poistamaan. Kiusaaminen, vähättely ja mitätöiminen ovat narsistin tapoja murentaa toisen henkilön itsetuntoa. (Viljamaa 2010: 9, 11.)

Narsistisen luonteen omaavalla henkilöllä on vääristynyt kuva itsestään ja ihmissuhteistaan. Henkilö kuvittelee pystyvänsä mihin vain, ja hänen käyttäytymisensä on itsekeskeistä. Muiden ihmisten huomioonottaminen ja kunnioitus toisia kohtaan ei kuule narsistisen ihmisen ominaisuuksiin. Narsisti ei hyväksy sitä, että toinen henkilö ei toimi narsistin haluamalla tavalla. Narsisti onkin omasta mielestään aina oikeassa ja oikeutettu toimimaan omalla tavallaan. Tällaisen henkilön itsetunto on huono, ja hän piilottaa sen itsevarman julkisivun taakse. (Keltikangas-Järvinen 2010: 85–86.)

3.4. Vuorovaikutusta parantavat sosiaaliset taidot

Sosiaalinen henkilö hakeutuu toisten ihmisten seuraan ja pitää tärkeänä, että hänestä pidetään. Henkilö kokee kiinnostusta muita ihmisiä kohtaan, ja samalla, kun hän hakee yhteyttä muihin, hän lisää omaa kokemustaan sosiaalisista taidoistaan. Koska muiden hyväksyntä on sosiaaliselle henkilölle tärkeää, henkilö tarkkailee jatkuvasti omaa käyttäytymistään vuorovaikutustilanteissa ja pyrkii miellyttämään käytöksellään muita. Usein sosiaalisella henkilöllä on laaja tuttavapiiri, jolloin kaikki ihmissuhteet eivät ole syväisiä. Tunne siitä, että ympärillä on ystäviä, on sosiaaliselle henkilölle tärkeää, vaikka suhteet olisivatkin enemmän tuttavuuden tasolla. (Keltikangas-Järvinen 2010: 53–54.)

Joskus sosiaalinen henkilö alkaa tuntea riippuvuutta toisten mielipiteistä. Henkilö kokee niin vahvasti muiden palautteiden tärkeyden, että se sivuuttaa kaiken muun, ja hän on valmis miellyttämään ja muuttamaan käytöstään vain saadakseen hyväksyntää ja myönteistä palautetta. Henkilö tekee ratkaisunsa toisten ihmisten hyväksynnän pohjalta, jossa ensimmäisenä tavoitteena on olla muiden silmissä pidetty henkilö, ja yrityksen menestyminen tulee vasta sen jälkeen. Kun kiitokset ja muiden positiivinen huomioiminen alkaa ohjata henkilön päätöksentekoa enemmän kuin päätöksiin liittyvät tosiasiat, alkaa sosiaalisuus olla liiallista ja aiheuttaa ongelmia. Sosiaaliseen ihmiseen liitetään myös emotionaalisuus, jolloin henkilön päätöksenteko perustuu usein intuitioon. Tosiasiat unohtuvat, kun henkilö kuvittelee olevansa hyvä ihmistuntija. Todellisuudessa henkilö ennakoii toisten reaktioita sen mukaan, millaisia päätöksiä kannattaa tehdä positiivisen palautteen aikaansaamiseksi. Hyvin sosiaalinen henkilö ei olekaan paras mahdollinen vaihtoehto joh-

tajaksi. Ikävien ratkaisujen tekeminen ja vastuun kantaminen on tällaiselle henkilölle vaikeaa. Hyvin sosiaalisen johtajan pyrkimys olla työyhteisön pidetty ja mukava tyyppi aiheuttaa sen, että johtaja väistää hänelle kuuluvaa vastuutaan ja siirtää ikävät ratkaisut muiden tehtäväksi. (Keltikangas-Järvinen 2010: 53–57.)

Ekstrovertti suuntaa huomionsa ensimmäisenä itsestään ulospäin. Kaikki ympärillä tapahtuva ihmisineen on kiinnostavaa ja herättää helposti ekstrovertin huomion. Ekstrovertille on ominaista nopea tilanteisiin reagoiminen ja rönsyilevä puhuminen. Ekstrovertin energia tulee vuorovaikutuksesta, ja hän puhuu joskus liiankin suoraan huomioimatta sanomisensa vaikutuksia. (Rantanen 2018: 132–134.)

Ekstrovertit ovat ulospäin suuntautuneita ja puheliaita, ja hakeutuvat mielellään muiden ihmisten seuraan. Seurallisuus on heille luonteenomaista, ja he saavatkin energiaa muista ihmisistä ja asioista, joita tapahtuu heidän ympärillään. Ulospäin suuntautuneisuus tekee heistä henkilöitä, joiden seuraan hakeudutaan mielellään. Ekstrovertit ovat myös spontaaneja ja valmiita tarttumaan uusiin asioihin ilman ennakkoluuloja, ja asioiden pitää tapahtua nopeasti. Keskittyminen asioihin on helppoa, eivätkä häiriötekijät ympärillä ole este asioiden tekemiselle. Puhuminen on nopeaa, ja kärsimättömänä ekstrovertti henkilö puhuu herkästi toisten puheiden päälle, jolloin kuuntelu jää toiselle sijalle. Keskustelutilanteessa muut henkilöt saattavat kokea tilanteen niin, että ekstrovertit eivät halua kuunnella muita ihmisiä. (Oulasmaa & Pesonen 2020: 25–31.)

Introvertti on sisäänpäin kääntynyt henkilö, joka kokee toisten ihmisten seuran kuluttavaksi ja haluaa seuraa vain muutaman ihmisen seurassa kerrallaan. Introvertit voivat pitää ihmisistä ja olla seurallisiakin, mutta voimavaroja he saavat omasta yksinolostaan eivätkä kaipaa ihmisiä ympärilleen kuten ekstrovertit. Introvertti haluaa mietiskellä ja punnita ajatuksiaan itsekseen omaan tahtiinsa, ja jakaa vasta mietittyään ajatuksiaan toisille. Puhe ei ole nopeaa kuten ekstroverteilla, ja keskustelutilanteissa äänekkäiden ekstroverttien kanssa introvertti henkilö saattaa ärsyntyä ja lakata kokonaan puhumasta. (Oulasmaa & Pesonen 2020: 25–31.)

Introvertin kiinnostuksen kohde on oma sisäinen maailma ja halu pohtia omia ajatuksiaan, joista hän myös saa energiansa. Introvertti reagoi hitaammin vuorovaikutustilanteissa, pohtii tilanteita ja mielipiteitään sekä puhuu vähän. Koska introvertti uppoutuu omaan ajatusmaailmaansa, hänen kuuntelunsa voi jäädä vähäiseksi. Sekä ekstrovertit että introvertit voivat molemmat aiheuttaa ristiriitoja vuorovaikutustilanteissa. Kukaan ei ole puhtaasti jompikumpi, vaan ihmiset käyttävät molempia suuntia tilanteiden mukaan. Vuorovaikutustilanteiden onnistumiseksi on hyvä, jos tiedostaa oman luontaisen suuntauksensa. (Rantanen 2018: 132–134.)

Ambivertti on henkilö, jolla on sekä introvertin että ekstrovertin ominaisuuksia. Ambivertti osaa toimia erilaisten ihmisten kanssa jopa vaativissakin sosiaalisissa tilanteissa, jos ne eivät kestä kauan. Oma rauha on välillä tärkeää, mutta välillä ambivertti hakeutuu myös toisten ihmisten seuraan. Ihmisten on vaikea tulkita ambiverttia, jota toiset pitävät hiljaisena, toiset taas puheliaana. (Oulasmaa & Pesonen 2020: 25–31.)

3.5. Vuorovaikutusta parantavat alaistaidot

Vuorovaikutustaitoja tarvitaan myös johdettavilta. Organisaatiossa ei voi olla aitoa keskustelun kulttuuria, mikäli kaikki eivät sitä toteuta. Esimiestaitojen lisäksi tarvitaan myös alaistaitoja. Vuorovaikutuksessa on kyettävä antamaan palautetta sekä kyettävä ottamaan palautetta vastaan. Työntekijällä on oltava ymmärrys siitä, että palautteen antamisen ja vastaanottamisen kautta käydään läpi asioiden kehittämistä ja oppimista. (Anttalainen, Kauppinen & Nissinen 2008: 50.)

Keskinen (2005: 84–85, 25–26) korostaa sitä, että alaistaitojen kehittymiseen tarvitaan johtajan ja johdettavan lisäksi myös henkilöstön keskinäistä kehittämistä. Henkilöstön yhteinen sitoutuminen päämääriin kehittää alaistaitoja. Johtajilla saattaa kuitenkin olla erilaisia näkemyksiä hyvistä alaistaidoista, kun taas työntekijällä voi olla erilainen käsitys johtajansa toimintatavoista. Näiden ristiriitojen seurauksena vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä voi sisältää vääriä odotuksia. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan avata molempien osapuolten odotuksia lähemmäksi toisiaan ja tehdä niitä näkyväksi. Laadukas työsuoritus edellyttää, että työntekijä sitoutuu työhönsä. Sitoutunut henkilö on

motivoitunut työstään, ja kokee halua kehittää työtään ja omaa toimintaansa. Sitoutumiseen tarvitaan molemminpuolista luottamusta johtajan ja johdettavan välillä.

Organisaation sisällä johtajalla ja johdettavalla on sosiaalinen asema, joka asettaa molemmille tiettyjä olettamuksia ja odotuksia. Vuorovaikutukseen johtajan ja johdettavan välillä tarvitaan työntekijältä alustaitoja, jolloin työntekijä toimii työntekijän roolissa. Työntekijä voi kehittää alustaitojaan toimimalla aktiivisesti yhdessä johtajan ja työtovereidensa kanssa. Vastuu omasta asenteesta omaa työtään kohtaan tärkeää ja sitä on ylläpidettävä. Alustaidot lisääntyvät perehdytyksen kautta, jossa selvitetään työntekijälle työtehtävät, ympäristö ja työtoverit. Johtajan vastuulla on tuoda esille keinot, millä mahdollistetaan yhteisvastuun kehittämistä sekä avustaa vastuullista asennetta ja osallistuttaa henkilöstöä päätösten tekoon. Työntekijältä odotetaan työn kehittämiseen liittyvien ideoiden kertomista. Johtajan velvollisuus on punnita ideoita, tehdä jatkuvasti laadun arviointia ja pyrkiä parantamaan työsuorituksia. Työntekijän roolissa henkilön työtaito ei kehity automaattisesti ammattikokemuksen kautta, vaan tarvitsee rinnalle laadukasta johtamistaitoa. (Keskinen 2005: 43–45.)

Moisalon (2010: 73–74) mukaan alais-termille ei nykyään ole enää perusteita, koska johtajien ja johdettavien väliset suhteet ovat muuttuneet entistä enemmän kumppanuudeksi. Tässä tilanteessa molempien osapuolten on ymmärrettävä oma vastuu, rooli ja itsensä merkitys kokonaisuudessa. Johtajan ja johdettavan suhde ei kuitenkaan voi olla täysin tasavertainen. On tilanteita, joissa johtajalta vaaditaan myös asioihin puuttumista ja ohjaamista tarvittaessa. Johtajan työ on valvoa johdettaviensa etua ja luoda johdettavilleen mahdollisuuksia tehdä työtään. Tärkeintä on työn ja yksilön välinen yhteys, jossa korostuu merkitys siitä, mitä työssä oleminen on. Kaikki muu työssä tapahtuva toiminta on työssä olemiseen liittyvää tukevaa toimintaa.

Aarnikoivun (2013: 147–149) mukaan johdettavien toimintatapojen ymmärtäminen helpottaa myös vuorovaikutusta. Johdettavan toimintaa voidaan lähestyä neljän eri toimintatavan kautta:

- toimeenpaneva
- innovoiva

- säilyttävä
- tutkiva.

Toimeenpaneva henkilö on kilpailullinen, tuloshakuinen, kärsimätön, käskevä ja häntä motivoivia seikkoja ovat päämäärien saavuttaminen ja tulokset. He tekevät tarvittaessa nopeasti päätöksiä, monta asiaa päällekkäin eivätkä vierasta riskejä. Vuorovaikutuksessa he ilmaisevat itsensä suoraan esittäen mielipiteensä tosiasioina, sekä keskeyttävät usein muut keskustelijat puhumalla heidän päälleen. Toimeenpaneva henkilö tarvitsee kehittymistä muiden kuuntelemisessa. Antamalla tilaa muiden näkemyksille kommunikointi kehittyy. (Aarnikoivu 2013: 147–149.)

Innovoiva henkilö on sosiaalinen ja panostaa vuorovaikutukseen. Puhuminen tuottaa innovoivalle henkilölle nautintoa jopa liiaksi asti ja ihmiskeskeisyys ja avoimuus ovat tärkeitä. Asioihin reagoidaan tunteilla, ja positiivisuus kaikkeen saattaa olla jopa ylenpalttista. Innovoivan henkilön ongelmia ovat realismin puute ja liiallinen optimistisuus sekä keskittymiskyvyn puute yksityiskohtiin. Ryhmässä he esittävät ratkaisuja ongelmiin, mutta asioiden loppuun saattaminen voi jäädä kesken. (Aarnikoivu 2013: 147–149.)

Säilyttävä henkilö on rauhallinen, kärsivällinen ja vaatimaton. Hänelle tärkeitä asioita ovat asiat ja muut ihmiset, sekä se, että hän tekee asiat oikein. Uudet asiat saattavat tuntua epämiellyttäviltä, ja säilyttävä henkilö pyrkiikin tasapainoon eikä innostu helposti. Vuorovaikutustilanteissa säilyttävä henkilö keskittyy kuuntelemiseen. Kehittyäkseen säilyttävä henkilö tarvitsee avoimempaa suhtautumista muutoksiin. (Aarnikoivun 2013: 147–149.)

Tutkiva henkilö on tarkka ja looginen. Hän haluaa olla huolellinen ja toimia analyyttisesti. Asiakeskeisyys on tärkeää, ja hän kaipaa yksityiskohtia ja keskittyy ohjeisiin. Hän tuo julki mielipiteensä vasta siinä vaiheessa, kun voi olla niiden todenperäisyydestä varma. Vuorovaikutustilanteissa tutkiva henkilö on varautunut ja arka. Tämä saatetaan tulkita toisten taholta kriittisyydeksi tai etäisyydeksi. Kehittyäkseen tutkiva henkilö tarvitsee ymmärrystä siitä, että eri tilanteet vaativat suurempien kokonaisuuksien hahmottamista, riskien ottamista ja epävarmuuden sietämistä. (Aarnikoivu 2013: 147–149.)

Työntekijä voi kehittää itsensä ja työnantajan välistä vuorovaikutusta omalla käyttäytymisellään, mutta myös toisella osapuolella on vuorovaikutustilanteisiin oma osuutensa. Vaikka joustoa tarvitaan, ei omaa vuorovaikutustyyliään kannata kuitenkaan muuttaa liikaa, jotta se ei vaikuta vastapuolesta epäaidolta. On hyväksyttävä, että joskus parhaatkaan yritykset eivät saa aikaan toivottua tulosta. (Kauppinen & Silvennoinen 2007: 70.)

Alaistaitoihin vaikuttavat myös johdettavan asenteet ja niiden kautta tuleva motivaatio. Työntekijän persoona ei tee epäasiallisesta käyttäytymisestä muita työntekijöitä kohtaan hyväksyttävää. Omilla ongelmilla ei tulisi loputtomasti rasittaa työyhteisössä työskenteleviä ja huonontaa ilmapiiriä. Myönteisellä ajattelulla ja asenteella varustautunut työntekijä kykenee työhön, joka tuo itselle onnistumisen kokemuksia. Työsuoritusten laatu ja myönteinen asenne vahvistuvat entisestään onnistuneiden kokemusten kautta, ja hyödynnevät koko organisaation toimintaa eteenpäin. (Salminen 2017: 220–221.)

4. LUOTTAMUS

Luottamus syntyy jo varhaisissa ihmissuhteissa. Lapsuudessa koetut kielteiset ja positiiviset aistimukset ovat pohjalla myöhemmille tunnekokemuksille. Jos ihmissuhteet ovat kokeneet kolauksia lapsuudessa, voi luottamuksen rakentaminen toisiin olla vaikeaa aikuisenakin. Kun luottamusta vahvistetaan sopimuksilla, asetetaan silloin rajoja, jolla saadaan aikaan turvallisuuden tunnetta. Rajojen rikkomista ei pidetä hyväksyttävänä. Yleensä silloin on tarkoituksena henkilön itsensä suojeleminen jotakin uhkaa vastaan. Luottamus näkyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ja kokemus omasta merkityksellisyydestä ja arvostuksesta koetaan tunteiden tasolla. (Isokorpi 2004: 148.)

Hyvä yhteistyö edellyttää luottamusta, joka vahvistaa yhdessä tekemistä. Ihmisten jakaessa luottamusta syntyy halu omien tunteuksien jakamiseen muille, ja yhteinen tekeminen lisääntyy. Kokemusten ollessa hyviä luottamuksen taso syvenee ja yhteistyö paranee entisestään. Hyvä mieli synnyttää jakamista ja kasvattaa edelleen luottamusta. Luottamuksen avulla parannetaan vuorovaikutusta ihmisten välillä. Yhteenkuuluvuus sitoo ihmisiä ja saa ihmisten voimat liikkeelle. Hyvä johtaja ymmärtää luottamuksen tärkeyden ja luo kulttuurin, joka mahdollistaa sosiaalista pääoman kasvua. (Pentikäinen 2014: 18–19.)

Johtajan ja johdettavan väliseen luottamukseen vaikuttaa valta, joka jakautuu epätasaisesti. Enemmän valtaa omaavat johtajat luottavat enemmän kuin he, joilla on vähemmän valtaa. Johtajien valta-asema tekee luottamisen johdettaviinsa helpommaksi. Työntekijän valta on rajattua, kun taas johtaja tekee päätökset. Vähemmän valtaa omaavat johdettavat luottavat esimieheensä vähemmän. Luottamussuhde johdettavan ja johtajan välillä tarvitsee molempien osapuolten panostusta. Jatkuva vuorovaikutus ja asioiden käsittely edistää molemminpuolista luottamusta. Luottamusta syntyy, kun uskotaan toisessa henkilössä olevaan hyvään ja luodaan mahdollisuus luottamuksen rakentamiseen. (Aarnikoivu 2011: 19–20.)

Luottamuksesta johtajan ja johdettavien välillä hyötyy koko organisaatio. Luottamusta organisaatiossa syntyy, kun työntekijät voivat luottaa johtajaansa. Luottamus johtajaan ei

synny pelkästään tiedon jakamisella ja vuorovaikutuksella johdon ja johdettavien välillä, vaan johdolta vaaditaan myös käyttäytymistä, joka edesauttaa luottamuksen syntymistä. Johtajan on pidettävä kiinni lupauksistaan ja toimittava sen mukaisesti. Johdonmukainen, ennakoitava käyttäytyminen ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä luottamusta lisääviä tekijöitä henkilöstön ja johtajan välillä. Kun organisaatiosta löytyy luottamusta, henkilöstö jakaa osaamistaan sekä tietojaan ja taitojaan. (Keskinen 2005: 81, 83.)

Johtamiseen liitettävä luottamus syntyy sääntöihin liittyvistä odotuksista ja rehellisyyteen perustuvasta käyttäytymisestä. Luottamusta kehitetään vuorovaikutuksen kautta, ja lähikohtaisesti uskotaan ihmisten hyvyyteen. Johtajan ja alaisen välillä pyritään arvostukseen ja kannustamiseen, ja sitä kautta kasvatetaan luottamusta. Johtajan on toimittava menettelytavoissaan oikeudenmukaisesti antamalla palautetta työntekijöilleen, ja tuettava heidän mahdollisuuttaan omiin mielipiteisiin. Johtamiseen liittyvän tiedonkulun on oltava rehellisyyteen ja luotettavuuteen perustuvaa. Vuorovaikutuksen ollessa onnistunutta lisää se työntekijän halukkuutta vapaaehtoiseen toimintaan, ja sitä kautta parantaa koko työyhteisöä. (Paasivaara 2009: 122–123.)

Lahdes ja Ryyänen (2015: 6) toteavat luottamuksen olevan uskoa siihen, että toinen toimii vilpittömin mielin ja omaa kyvyn hoitaa asiat sovitusti. Henkilöstön ammattitaitoon on luotettava ja henkilöstölle on annettava vastuuta sekä tukea. Mikäli luottamus puuttuu henkilöstön ja johtajan väliltä, sen vaikutukset ulottuvat sekä organisaation että asiakkaiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin.

4.1. Luottamus ja sosiaalinen pääoma

Sosiaalinen pääoma tarkoittaa sosiaalisessa ympäristössä olevia ominaisuuksia, joihin kuuluvat sosiaalisten verkostojen tiiviys, yhteisesti omaksutut normit ja ihmisten luottamus siihen, miten edellä mainitut toimivat. Arvo pääomana muodostuu sosiaalisista yhteyksistä, kanavista ja verkostoista, joilla luodaan edellytyksiä tiedonkululle, kaupankäynnille, innovaatioille ja muille ihmisten välillä tapahtuville arvoa tuottaville toiminnolle. Taloudellisen ja henkisen pääoman saaminen käyttöön tuottaa lisää arvoa, joka

voi olla esimerkiksi taloudellista vaurautta. Sosiaalinen pääoma vaatii syntyäkseen ihmisten välistä toimintaa, ja sen perusta on yhteisöissä ja niihin liittyvissä jäsenyyksissä. (Mäkipeska & Niemelä 2005: 15–16.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus, sitoutuminen työhön ja yhteistyö muiden välillä kasvat-
taa ihmisten välisiä suhteita, verkostoja, siteitä ja luottamusta. Sosiaalinen pääoma on
ajattelu- ja toimintamalli, jossa luottamusta kasvatetaan ihmisten välisellä kanssakäymi-
sellä, solidaarisuudella ja rehellisyydellä. Käsitteen avulla yritykseen voidaan luoda kil-
pailuetua. Sosiaaliseen pääomaan kuuluu luottamuksen lisäksi turvallisuuden tunne, kes-
kinäinen auttaminen, tunne yhteisöllisyydestä, avoimuus ja erilaisuuden hyväksyminen.
Ihmisten keskinäisissä suhteissa luottamusta rakentaa avoin vuorovaikutus. Sosiaalinen
vuorovaikutus sisältää aina myös valtaan liittyviä suhteita. Organisaatio tarvitsee henki-
löstönsä uskottavuutta ja luottamusta voidakseen tehdä sopimuksia asiakasyritysten
kanssa. Luottamuksen kasvattaminen vie aikaa, mutta sen menettäminen voi käydä het-
kessä. Sosiaalisen pääoman johtaminen on dialogin johtamista. Johtaminen on onnistu-
nutta, kun yrityksessä toteutetaan avointa keskustelua, kyseenalaistetaan toimintoja ja
kasvatetaan luottamusta. (Kärkkäinen 2005: 31–35.)

Horisontaalisessa vuorovaikutuksessa eli työntekijöiden välisessä viestinnässä pantataan
tietoa, jos luottamus vuorovaikutuksessa puuttuu. Omaa osaamista ei jaeta muille, koska
pelkona voivat olla negatiiviset vaikutukset omaan työhön. Vertikaalinen viestintä on
johdon ja työntekijöiden välistä viestintää. Jos tietoa pantataan ja palautetta annetaan niu-
kasti, voi seurauksena olla luottamuspula. Luottamus lisääntyy rehellisyydellä, ja sitä
ominaisuutta vaaditaan sekä johtajalta että johdettavalta. Luottamuksen kautta yrityksen
kulttuuria kasvatetaan yhteisölliseksi. (Kärkkäinen 2005: 31–35.)

4.2. Luottamusta rakentava johtajuus

Suhteen kehittymiseen johtajan ja johdettavan välillä vaikuttavat molempien esimerkili-
isyys sekä molemminpuolinen luottamus. Johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutus-
prosessissa syntyy luottamusta rakentavaa johtajuutta. Silloin tavoitellaan kumppanuutta,
jonka avulla palvelu asiakkaiden välillä paranee ja organisaatio tekee oikeita ratkaisuja

eri tilanteissa. Tähän kumppanuuteen sisällytetään moraalista ja eettistä näkökulmaa, ja asetetaan tiettyjä vaatimuksia sekä organisaatiolle että työntekijälle. Organisaation on huolehdittava työntekijän osaamisesta, ja mahdollistettava työntekijän työn tekeminen antamalla siihen työvälineet. Organisaation ja työntekijän molemmin puolinen hyöty on se, että molemmat menestyvät, jolloin myös työntekijää vaaditaan tekemään parhaansa ja sitoutumaan työhönsä. Taloudellisten tilanteiden vaikuttaessa organisaation toimintaan irtisanomisten ja lomautusten hoitaminen on helpompaa ja ymmärrettävämpää, kun johtajan ja työntekijän väliset vuorovaikutussuhteet perustuvat luottamukseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 33.)

Luottamuksen saavuttaminen on mahdollista, kun ihmisellä on halu olla odotuksien arvoinen. Johtajan on joustettava omista näkemyksistään, ja annettava tilaa työntekijälleen toteuttaa tavoitteet, joilla luottamus saavutetaan. Luottamuksen kasvattamiseksi molempien osapuolten on tehtävä sen eteen oma osuutensa. Luottamusta voidaan pitää syynä ja seurauksena. Kun ihminen voi luottaa siihen, että häneen luotetaan, hän haluaa osoittaa toiselle olevansa luottamuksen arvoinen ja rakentaa keskinäistä luottamusta. (Harju 2002: 123.)

Keskustelu johdettavan ja johtajan välillä voi olla monitasoista. Se voi olla työhön liittyvää virallisempaa keskustelua tai keskustelua henkilökohtaisista asioista, jolloin tunteet siirtyvät mukaan keskusteluun. Keskustelun aikana esiin tulleet lupaukset on myös toteutettava. Molempien osapuolten välistä luottamusta syntyy, kun vuorovaikutustilanteissa toimitaan rehellisesti ja kunnioittavasti. Silloin voidaan käsitellä hankaliakin asioita. Kiinnostus toisesta ihmisestä ja hänen mielipiteistään on tärkeää. Äänessä ei tarvitse olla koko ajan. Joissakin tilanteissa voi olla myös hiljaa, ja keskittyä vain toisen kuuntelemiseen. (Jabe 2017: 208–209.)

Luottamuksen kehittämiseen vaaditaan keskusteluja, joissa otetaan huomioon myös toinen osapuoli kuuntelemisen ja avoimuuden avulla. Niiden avulla opitaan tuntemaan toinen ihminen henkilökohtaisella tasolla ja keskinäinen luottamus lisääntyy. Luottamuksen kasvattamiseen ei riitä pelkkä pintapuolinen keskustelu. Luottamus lisääntyy, kun kes-

kustelun aiheina on molempia osapuolia kiinnostavia aiheita. Omien tunteuksien ja kokemuksien kertominen lähentää keskustelijoita ja kasvattaa luottamuksen tunteita. (Turtio 2017: 126.)

Turtio (2017: 126–127) tuo myös esille johtajien varovaisen suhtautumisen henkilökoh- taisten asioiden kertomiseen. Johtajat saattavat pelätä, että suhde työntekijään muuttuu liiankin henkilökohtaiseksi, ja sillä voi olla jatkossa vaikutuksia asioiden käsittelyyn. Luottamuksen rakentaminen vaatii kuitenkin molemmilta osapuolilta vuorovaikutusta ja tuttavallisessa vaiheessa se syvenee, kun puhutaan myös henkilökohtaisista asioista.

Organisaatiossa syntyy haasteita siitä, miten yksittäisten ja ryhmien välisiä suhteita pa- rannetaan, kehitetään ja johdetaan. Sisäisiä suhteita kehitettäessä vaaditaan koko johdon ja lähijohtajien sitoutumista ja toiminnan arvioimista. Oikealla johtamistavalla voidaan parantaa ja lisätä luottamusta johtajan ja johdettavan välisiin suhteisiin. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 167.)

Toisen ihmisen tekojen ja osaamisen kunnioittaminen kasvattaa luottamusta. Luottamuk- sen kautta johtaja näkee henkilöstönsä johtamisen tärkeimpänä voimavarana. Johtajan tu- lisi osata tulkita yhteisönsä tunneilmapiiriä, mutta todellisuus saattaa olla toinen. Johta- jalla ei välttämättä ole todellista käsitystä siitä, mitä ihmiset ajattelevat työstään ja mitä he siltä odottavat. Keskustelun ja kuuntelemisen avulla johtaja voi osoittaa kiinnostuk- sensa ja välittämisen työntekijöistään. Yritys voi pitää yhtenä arvoistaan keskinäistä kunnioitusta toisiaan kohtaan. Se ei kuitenkaan sulje pois sitä, etteikö ihmisillä voisi olla ongelmia työssään. Työyhteisön jäsenille on luotava mahdollisuudet avoimeen keskuste- luun ilman, että heidät leimataan hankaliksi työntekijöiksi. (Paasivaara 2009: 123–124.)

Luottamusta rakennetaan oikeudenmukaisella toimintaympäristöllä. Johtajan on osattava tulkita oikein erilaisia tilanteita. Toinen ihminen huomioidaan häntä kuuntelemalla ja ky- selemällä, sekä asettumalla toisen asemaan. Apua ja tukea on voitava pyytää, ja annettui- hin lupauksiin on voitava luottaa. Asioita käsitellessä ei mennä henkilökohtaisuuksiin, vaan asiat käsitellään asioina aina, kun se on mahdollista. Johtajan luottaessa omiin ky- kyihinsä myös luottamus kasvaa. (Huhtala 2015: 63–64.)

Johtajan ja johdettavan väliseen luottamukseen vaikuttaa myös henkilöiden asema organisaatiossa. Työntekijä on palkattu yritykseen hoitamaan omaa työtehtäväänsä. Työnantaja edustaa johtaja, jolla on valta johdettavaan ja hänen työhönsä. Organisatorinen valta johtajalla mahdollistaa tekemään muutoksia, joihin taas työntekijä ei pysty. Johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa ja sen laadussa näkyy vallan epätasainen jakautuminen. (Laine 2010: 16–17.)

Luottamukseen edellytetään osaamista ja hyvää tahtoa. Yleisesti ajatellaan, että työelämässä ammattitaito ja vilpitön yhteisten tavoitteiden eteen toimiminen ovat luottamuksen arvoisia asioita. Johtajan on luotava johdettavilleen olosuhteet, joissa johdettavilla on osaamista työtehtäviensä tekemiseen. Johtajan ja johdettavan välille rakennetaan luottamussuhde, kun työntekijä kokee, että häntä kuunnellaan, tuetaan ja motivoidaan työssä. (Laine 2010: 25–26.)

Luottamuksen perusta on vuorovaikutus, joka on yhteisesti koettu. Myös organisaation kulttuurilla on vaikutusta luottamuksen olemiseen tai puuttumiseen. Kulttuurissa voi olla pitkältäkkin ajanjaksolta historiaa luottamuksen kokemuksista. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat molemmat osapuolet, sekä johtaja että johdettava. Henkilön persoonallisuudella on iso merkitys siihen, miten henkilö luottaa muihin ihmisiin. Toisaalta johtajan toiminta on suuressa roolissa luottamuksen syntymiseen. Luovuttaessaan tietoa yrityksestä ja työhön liittyvästä toiminnasta henkilöstölleen, luo johtaja lisää luottamusta johdettavien ja johtajan välille. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, vaan johtajalta vaaditaan lisäksi käyttäytymistä siitä, että johtaja toimii kuten on luvannut. Käyttäytyminen, jota voidaan ennakoita, johdonmukainen toiminta eri tilanteissa ja oikeudenmukainen päätösten teko kasvattavat luottamusta henkilöstön ja johtajan välillä. Johtajan käyttäytymisen ennakointi ja sen tunteminen lisäävät työntekijöiden uskallusta ottaa riskejä esimerkiksi muutostilanteissa. Luottamusta voidaan pitää välttämättömänä, kun yrityksessä vietään onnistuneesti muutostilanteita läpi. (Keskinen 2005: 79, 81–83.)

Kärkkäinen (2005: 38–39) mainitsee myös, että johdon on omalla käyttäytymisellään ja teoillaan tuettava ja arvostettava luottamuksen syntyä. Johtajan on pystyttävä tarkkailemaan ja kehittämään myös omaa toimintaansa. Työntekijälle annetaan mahdollisuus

omien taitojen kehittämiseen. Omaan työhön liittyvä suunnitteleminen ja siihen vaikuttaminen lisäävät työntekijän sitoutumista. Yritys, joka haluaa kehittyä ja luoda uutta osaamista oppivaa osaamista, edistää luottamukselle myönteistä ilmapiiriä ja tuo yritykselle kilpailuetua.

Luottamusta rakennetaan johtajan ja työntekijän välille yleensä vähitellen ajan kuluessa, mutta sen voi kadottaa yhdessä hetkessä. Mikäli luottamus saadaan vuorovaikutuksessa säilymään, on työntekijä motivoitunut ja haluaa kehittää itseään oman työnsä ja työympäristönsä ohella. Työelämässä joudutaan myös tilanteisiin, joissa luottamusta toiseen ei ole vielä rakentunut aikaisempien kokemuksen perusteella. Esimieheltä odotetaan tiettyä osaamista työhönsä liittyen, ja silloin puhutaan tehtävään kohdistuvasta luottamuksesta, jonka perustana ovat asemaan liittyvä ammatillinen kunnioitus sekä esimiehen aiemmat kokemukset. Jos esimies toimii toisin kuin häneltä asemansa takia odotetaan, voi luottamus horjua ja sen menettäminen työntekijöiden keskuudessa voi tapahtua nopeasti. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011: 148–149.)

4.2.1. Arvioiva tai laskelmoiva luottamus

Tilanteissa, joissa työntekijä puntaroi luottamuksen tasoja henkilökohtaisesti, mietitään toisen ihmisen tarkoituksia. Ihminen arvioi silloin luottamusta järkeilyn ja arvioinnin kautta, kun toisesta henkilöstä ei ole vielä kokemuksia. Luottamusta voidaan pitää tässä vaiheessa vielä pinnallisena. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011: 149.)

4.2.2. Kokemuksellinen luottamus

Luottamus laajenee edellisestä tasosta vuorovaikutuksista saatujen kokemusten kautta. Eettiset ja tunteisiin liittyvät tekijät nousevat esiin, ja eri vuorovaikutustilanteista esille tulleet asiat lisäävät ymmärrystä ja tietoa toisesta. Nämä joko vahvistavat tai heikentävät luottamusta. Esimiehen ollessa läsnä työntekijän arjessa arvostavassa vuorovaikutuksessa, voi hän lisätä luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011: 148–149.)

4.2.3. Samaistuva luottamus

Tähän vaiheeseen päästään harvoin työelämässä, mutta siihen kannattaa kuitenkin pyrkiä. Samaistuvassa luottamuksessa esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus pohjaa molempien rehellisyyteen ja välittämiseen. Luottamus toiseen on korkealla, ja suhde toimii ilman laskelmointia tai rooli-odotuksia. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011: 150.)



Kuvio 2. Luotettavuuden tekijät (mukaiillen Kupias ym. 2011: 151–152).

Kuvio 2 esittää luotettavuuteen vaikuttavia osatekijöitä. Ammatilliseen osaamiseen perustuvassa luottamuksessa johtaja luottaa työntekijänsä osaamiseen ja kykyihin, kun taas työntekijä huomioi johtajan osaamisen kokonaisuutena. Rehellisyys tarkoittaa oikean ja väärän erottamista ja samanlaista käsitystä niiden tarkoituksesta; luvatuista sopimuksista on pidettävä kiinni. Vuorovaikutuksen ollessa avointa työntekijä saa tarpeellista tietoa oman työnsä toteuttamista varten. Toisen tarpeiden huomioimisessa kumpikin haluaa toiselle vain molempien parasta, ja omien etujen tavoittelu siirretään syrjään. (Kupias ym. 2011: 151–152.)

5. VUOROVAIKUTUKSEN JOHTAMINEN

Johtamisessa ovat läsnä johtaminen sekä vuorovaikutus toisten ja itsensä välillä. Itsetuntemus, ihmisten ymmärtäminen ja sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä. Johtaminen muodostuu kokonaisuudesta, jossa johtaja, johdettava ja johtamiseen liittyvät tilanteet ovat läsnä. Kyvykäs johtaja arvostaa ihmisiä ja luo menestyviä työyhteisöjä, jossa johtamisen keinoin luodaan toimivia tapoja toteuttaa organisaation työtä. (Perttula & Syväjärvi 2012: 239.)

Näkemyks johtamisesta on ollut perinteisessä johtamistyyllissä yksilökeskeinen johtajan roolin korostaminen. Johtaja on määritellyt ihmisten työntekoa yrityksen määräysten ja ohjeiden mukaisesti. Perinteisellä hierarkkisella johtamistavalla on pitkälle ulottuvat perinteet. Johtaja on nähty henkilönä, joka toimii muiden edellä ja suorittaa sankaritekoja. Tämän päivän johtamisessa johtajan ja johdettavan väliset suhteet nähdään eri tavalla. Valtaa ja vastuuta työstä jaetaan myös työntekijälle, jolloin johdettava saadaan sitoutumaan työhönsä ja yhteiset päämäärät ovat helpommin tavoiteltavissa. Keskusteleavassa johtamisessa keskustelut kuuluvat kiinteästi itse työprosesseihin. Arvostava ja hyväksyvä vuorovaikutus ihmisten välillä saa heidät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. (Autio, Juuti & Wink 2010: 59– 61.)

Hokkanen ja Strömberg (2003: 105–106) esittävät, että johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen määrän ja laadun perusteella voidaan johtaminen luokitella kolmeen eri lajiin: autokraattinen johtaminen, demokraattinen johtaminen ja tiimijohtaminen.

Autokraattisessa johtamisessa johtaja päättää, määräälee johdettaviaan ja on aina oikeassa. Johtaja käyttää valtaansa ja ylläpitää järjestystä ja kuria. Autokraattinen johtaja aliarvioi johdettaviaan, sekä käyttää painostusta ja tiukkaa valvontaa saadakseen johdettavat työskentelemään tavalla, joka palvelee johtajan näkemystä. Henkilöstö kokee, että heidän on pakko toimia johtajan vaatimalla tavalla, josta seurauksena on työntekijöiden turhautuminen. Henkilöstön motivaatio työhön katoaa ja pelko johtajaa kohtaan kasvaa. (Hokkanen & Strömberg 2003: 105–106.)

Demokraattisessa johtamisessa luotetaan enemmistön mielipiteeseen. Henkilöstölle annetaan mahdollisuus vaikuttaa päätöksien tekoon, ja yhteistyö, motivaatio ja luottamus huokuvat organisaation ilmapiirissä. Organisaatio joustaa ja ottaa vastaan muutoksia helpommin kuin autokraattisessa johtamisessa. Itse päätöksen teko on kuitenkin hidasta, ja henkilöstöä ei saada helposti osallistumaan. Osallistuminen keskittyy lähinnä lopulliseen päätöksen tekoon. Äänestettäessä päätöksen teosta joudutaan helposti tilanteisiin, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti yhteistyön sujumiseen ja yleiseen ilmapiiriin. Tiimi-johtamisessa ratkaisu on paras, kun se on saavutettu hyvän yhteistyön tuloksena. Kaikille annetaan mahdollisuus osallistua päätösten valmisteluihin. Yhdessä hyväksytyt tavoitteet pidetään selkeinä, ja tulosten arviointi yhdessä on jatkuvaa. Tämä kaikki kasvattaa organisaatiossa yhteistoiminnan lisäämistä ja luottamusta, jonka positiiviset seuraukset näkyvät lisääntyneenä hyvinvointina yhteiskunnassa. (Hokkanen & Strömberg 2003: 105–106.)

5.1. Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemuksen lisääntymiseen. Triadinen näkökulma lähestyy ihmisen olemusta ajatusten, tunteiden ja tahdon näkökulmasta. Ihminen johtaa itseään ohjaamalla omat ajatuksensa, tunteensa ja tahtonsa niin, että hänen koko potentiaalinsa, mahdollisuutensa ja vahvuutensa ovat toteutettavissa. Ihmisen löytäessä tasapainon näiden kolmen käsitteen välillä hänen henkinen kypsyytensä kasvaa, ja tasapainon avulla voi luoda itselleen tavan elää merkityksellistä elämää. Itsensä tunteva ihminen vaikuttaa omaan elämäänsä ja ohjaa sen suuntaa tietoisesti. Ihmisen on mahdollista löytää omia vahvuuksiaan ja tapoja toteuttaa itseään, kun hän opettelee tuntemaan ja ohjaamaan itseään. Itsensä huomioimisen lisäksi itsensä johtaminen käsittää myös toisten ihmisten huomioimista ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vastuuta kannetaan sekä itsestä että toisesta. (Salmimies 2008: 21–23.)

Johtaminen lähtee siitä, että johtaja osaa johtaa itseään. Positiivinen ja tasapainoinen elämä heijastuu ja näkyy johtajan työssä ja edesauttaa jaksamista. Energiaa ja luovuutta voi ammentaa itseensä hyvien ihmissuhteiden ja mieluisten harrastusten kautta. Defenssit

eli puolustautumismekanismit ovat uskomuksia ja tunteita, jotka rajoittavat elämää. Henkilön käyttäessä puolustuskansimekanismit hän pyrkii tukahduttamaan tunteitaan ja ajatuksia, jolloin seurauksena on toimimaton käyttäytyminen. Tietoisuus omien defenssien olemisesta auttaa valitsemaan tavan toimia eri tavalla. Henkilön päästäessä irti itseään rajoittavista uskomuksista ja tunteista käyttäytyminen muuttuu rakentavaksi. Tietoisella johtamisella saadaan aikaan hyviä työsuorituksia ja parannetaan yrityksen hyvinvointia. Myönteisyys tarttuu koko työyhteisöön, ja johtajan oma päätöksenteko ja käyttäytyminen johtajana kasvavat. (Virolainen 2017: 48–50, 76.)

Hämäläinen (2015: 123) mainitsee itsensä johtamisen olevan oivallus siitä, että se ei ole ulkoapäin tulevaa käskytystä eikä ulkopuolisen motivaation aikaan saamaa. Itsensä johtaminen on omasta itsestään ja omasta mielestään lähtevää, jolloin asiat tehdään itselle ja kehitytään ihmisenä.

Johtaja, joka osaa johtaa itseään ja tuntee oman itsensä, osaa johtaa myös muita. Itseään johtava ymmärtää ja osaa tulkita omia tunteitaan, eikä siirrä omia huonoja tunteitaan muiden harteille. Vaikka tunteet ovatkin aina ihmisessä läsnä, ne eivät aina välity tietoisuuteemme. Myönteisiä tunteita kannattaa vahvistaa, ja ymmärtää myös kielteisten tunteiden läsnäolon, jolloin niihin pystyy ottamaan etäisyyttä. (Hellbom, Mauro & Salo 2006: 52.)

Oman elämän hallintaan ja luovuuteen vaaditaan oman itsensä tuntemista. Tietoinen käyttäytyminen on itse valittua käyttäytymistä, jossa henkilö kykenee havainnoimaan ja ymmärtämään omaa käyttäytymistään ja reaktioitaan eri tilanteissa. Tietoisuuden puuttuminen aiheuttaa automaattista käyttäytymistä, jolloin valintojen teko vaikeutuu ja henkilö ei ota vastuuta omasta tekemisestään. Itsensä johtaminen koostuu eri osa-alueista: tietoisuus omasta itsestään, myönteinen suhde asioihin ja elämään, vastuun kantaminen omista tunteistaan, itsenäinen oman elämänsä ohjaaja, ajattelun selkeys ja toimiminen luovasti eri näkökulmista ovat itsensä johtamisen eri osa-alueita. (Härkönen, Kuronen & Nissinen 1990:24-50.)

Itsensä johtaminen on myös huolehtimisesta omasta jaksamisesta, työkyvyn säilyttämisestä ja motivaatiosta ja oman osaamisen kehittämisestä. Henkilön ollessa sinut itsensä kanssa

häneestä huokuu positiivisuus myös ulospäin. Käsitys omasta itsestään vaikuttaa tulevaisuuden odotuksiin ja niihin tarvittaviin resursseihin. Positiivinen näkemys omasta itsestään edesauttaa suhtautumaan tulevaisuuteen myönteisesti, ja realististen päämäärien asettaminen itselle on helpompaa. Tasapainon löytäminen työn ja vapaa-ajan välille on tärkeää, jotta molempiin on riittävästi voimavaroja. Väsynyt ja työhönsä kyllästynyt johtaja ei ole etu kenellekään, mutta onnistunut itsejohtajuus tuo mukanaan etuja organisaatiolle ja siellä työskenteleville henkilöille. Johtajan tuntiessa omat heikkoutensa ja vahvuutensa voi hän kehittää omia johtamistaitojaan ja osaamistaan. (Paasivaara 2010: 33–34.)

Interpersoonallinen kyky on tärkeää tehokkaan ja mutkattoman vuorovaikutuksen aikaan saamisessa. Henkilö, jolla on kyky ymmärtää itseään ja muita, ymmärtää myös toisen henkilön tarkoituksia, motivaatioita ja haluja. Tutustuminen toisiin on helppoa, ja muiden tunteet ja huolet on helppo havaita. Interpersoonallinen henkilö on taitava estämään ja sovitteluun ristiriitatilanteita, ja hän ymmärtää omaa itseään. Omien pelkojen ja halujen tunnistaminen esimerkiksi päätöksiä tehtäessä tehostaa toimintaa. Älykkyyden lisäksi tarvitaan muitakin taitoja elämässä. Opittavia taitoja ovat mm. empatia, tunteiden hallinta, aloitteellisuus, itsekuri ja joustavuus. (Salmimies 2008: 26.)

Reflektiivinen tietoisuus on ihmisen tarkastelua eri näkökulmista omasta itsestään sekä muista ihmisistä. Reflektiossa ihminen kykenee asettumaan eri rooleihin tilanteiden mukaan, ja pystyy miettimään, miten tilanteet ovat voineet näyttäytyä toisen ihmisen perspektiivistä katsottuna. Reflektiivinen tietoisuus ei vaadi, että henkilö olisi ollut itse tilanteessa mukana. Itsereflektiosta tai refleksiivisyydestä puhutaan silloin, kun reflektio on henkilön omaan toimintaan kohdistuvaa. Edellä mainitut ovat tärkeitä, kun suunnitellaan omaa toimintaa ja toimitaan yhdessä ihmisten välillä. Koska reflektiivinen tietoisuus antaa ihmisille mahdollisuuden oppia havainnoimaan yhteisöjen ja yhteiskunnallisista toiminnoista seuraavia ilmiöitä, on tietoisuuden kehittäminen tärkeää myös onnistuneen vuorovaikutuksen ja asiantuntijuuden kehittämisen kannalta. Reflektiivistä tietoisuutta parantamalla kehittyy myös oma arvomaailma. Reflektiivinen tietoisuus rakentuu psyykkisestä ja symbolisesta tietoisuudesta. (Skarp 2019: 149–150.)

Psyykkinen tietoisuus on sitä osaa tietoisuudesta, jolla ei ole tarvetta muodostaa sanoja eikä sanoihin liittyviä merkityksiä. Psyykkinen tietoisuus käsittää kehotietoisuutta, tunteiden säätelyä ja tiedon käsittelyyn ja havaitsemiseen liittyviä toimintoja. Kehotietoisuus avautuu aistien kautta, ja näiden havaintojen avulla suhde ympäristöön ja oma sisäinen tila tulevat tiedostetuksi. Kehotietoisuuteen liittyvät myös ihmisen hengitys, sydämen syke sekä lihastoiminnot. Tunteidensäätely auttaa oman reagoinnin ja käyttäytymisen vaikuttamiseen, kun taas tiedonkäsittelyn ja havaitsemistoimintojen (kognitio) kautta erilaisien muotojen ja määrien havaitseminen on mahdollista. Kognition käsitteeseen liitetään myös tarkkaavaisuus ja keskittyminen. (Skarp 2019: 53–55.)

Symbolinen tietoisuus sisältää merkityksellisiä symboleita, joita voivat olla keholliset eleet, ilmeet, viittaukset, piirroksot, mielikuvat tai puhuttu ja kirjoitettu kieli. Ihminen kykenee ymmärtämään näiden merkityksiä ja jakaa niitä muiden kanssa. Voidakseen ymmärtää ja jakaa näitä merkityksiä, täytyy ihmisessä tapahtua psyykkinen kokemus. (Skarp 2019: 99–100.)

Johtajan on osattava käyttää työssään tietoista tunneälyään ja harkittua tunnejohtamista. Tunnejohtamiseen liittyvät omien ja muiden tunteiden ymmärtäminen ja hyväksyntä, itsensä motivointi ja kyky hyviin ihmissuhteisiin. Työelämässä johtajan on pystyttävä käsittelemään esiin tulevia vaikeitakin tunteita yhdessä työntekijöiden kanssa. Tunnejohtamisesta voidaan käyttää myös nimityksiä sosiaalinen havaitseminen tai sosiaalinen älykkyys. Tunnejohtamiseen liittykin usein, että sosiaalisen herkkyyden omaavat henkilöt pystyvät päättämään pientenkin merkkien avulla toisten tarpeet, ja pystyvät johtamistyössä ottamaan tarpeet huomioon niin kuin tilanne edellyttää. Toisten tunteiden huomiointi on johtamistyössä tärkeää, jotta ihmissuhteet ja vuorovaikutustaidot voivat kehittyä. Väärin käytettynä johtajan sosiaalinen älykkyys voi tulla esille vallankäytön välineenä, johon voi liittyä manipulointia ja vallankäyttöä johdettavia kohtaan. Sosiaaliseen älykkyyteen liittykin vahvasti myös empaattisuus ja moraaliseettinen ajattelutaito. (Paasivaara 2010: 81–82.)

5.2. Transformationaalinen johtajuus

Osallistava johtajuus -teoriassa (engl. transformational leadership, teorian kehittäjä James McGregor Burns, 1978) ajatellaan, että johtajuudessa tavoitellaan syvällistä muutosta, ja johtajan ja johdettavien odotetaan kehittyvän ja kasvavan yksilöllisesti vision mukaisesti. Arvot, etiikka, moraalit ja tavoitteet pitkällä tähtäimellä korostuvat tässä teoriassa. (Kallioma & Kettunen 2010: 28.)

Brandt (2011: 43) esittää transformationaalisen eli yhteisöllisen johtajuuden sopivan hyvin nykyiseen businessmaailmaan. Johtajat, jotka suosivat tätä johtamistyyliä, koetaan työssään tehokkaiksi ja työntekijöitään motivoiviksi. Tärkeä ominaisuus on työntekijöihin kohdistuva yksilöllinen kohtelu, jossa tunnustetaan, huomioidaan ja kunnioitetaan toisen persoonallisia eroja, sekä kohotetaan työntekijän ja johtajan omaa moraalit ja motivaatiota.

Jalava ja Matilainen (2010: 88) mainitsevat, että yhteisölliseen johtamiseen tarvitaan tukevaa, sallivaa ja mahdollistavaa yrityskulttuuria. Tähän pyrittäessä on yrityksen arvostettava rehellisyyttä, tasapuolisuutta ja yhteisöllisyyttä. Johtamisessa on huomioitava koko kokonaisuus ja ajettava sen etua. Kun organisaatio noudattaa tällaista yrityskulttuuria ja arvoja, tarkoittaa se yksilön näkökulmasta katsottuna mm. henkilön omaa motivaatiota, sitoutumista työhön, luottamusta ja arvostusta toisiin.

Yhteisöllisessä johtamisessa saavutetaan positiivisia tuloksia, kun työntekijä kokee kehittymistä ja innostumista työstään. Samanlainen tavoite houkuttelee ihmiset toistensa seuraan. Luottamus, kuuntelu ja oikeudenmukaisuus ovat arvoina tärkeitä, ja johtaja ymmärtää näiden tärkeyden vuorovaikutuksessa työntekijänsä välillä. Eri-ikäisten työntekijöiden työpanosta arvostetaan vahvuutena yritykselle. Vanhemmilta työntekijöiltä löytyy kokemusta ja nuorilta innovatiivisia ajatuksia. (Kärkkäinen 2005: 76–77.)

Transaktionaalista johtajuutta pidetään vastakohtana transformationaaliselle eli yhteisölliselle johtajuudelle (ks. kohta 5.2.). Nämä kaksi vastakkaista johtamistyyliä täydentävät toisiaan. Transaktionaalisessa johtamisessa työntekijän motivaation perustana on luvattu

palkkio hyvin suoritetusta työstä, kun taas yhteisöllisten johtajien ei tarvitse näitä lupauksia antaa. Transaktionaalinen johtamistyyli voi toimia joissain tilanteissa ja joidenkin työntekijöiden kohdalla. Yhteisöllistä johtamistyyliä käyttävillä on usein taito käyttää molempia johtamistyyliä tarpeen mukaan. (Brandt 2011: 43.)

5.2.1. Motivaatio

Motivaatio (latinan kielessä *movere*, liikkuminen) tarkoittaa tekijöitä ja järjestelmää, jotka vaikuttavat ihmisten toimintaan tietyllä tavalla. Motiivit vaikuttavat henkilön suuntautumiseen eri tilanteissa. Motiivien vaikutuksesta ihminen voi olla innostunut, aktiivinen, ahkera ja sitkeä tavoitellessaan päämääräänsä. Johtajan on selvitettävä tarpeet, joilla on vaikutusta hänen itsensä ja johdettavien käyttäytymiseen ja motivoitumiseen. Apuna tähän toimivat esimerkiksi kehityskeskustelut. (Meretniemi 2012: 134– 136.)

Motivaatio voidaan määritellä psyykkiseksi tilaksi, jonka tarkoituksena on ohjata henkilön vireyttä, ahkeruutta ja aktiivisuutta niin, että henkilö saavuttaa omat tavoitteensa. Motivaatio säätelee ja ohjaa käyttäytymistä kohti tavoitteita, ja vaikuttaa mm. suoritusten laatuun. Motivaatiolla onkin merkitystä ihmisen tapaan opiskella tai tehdä työtä. (Sinokki 2016: 60–61.)

Härkösen, Kurosen ja Nissisen (1990: 62) mukaan motivointi on jokaisessa ihmisessä itsessään vapaaehtoisesti tapahtuvaa sisäistä toimintaa, jota toisten on mahdollista auttaa. Johtajalla on velvollisuus toteuttaa tätä esimerkiksi motivaatiokeskusteluilla, jolloin voidaan miettiä motivaation kehittymisen mahdollisuuksia.

Motivaatio on tunne, johon vaikuttavat perustekijät ja motivaatiotekijät. Perustekijät ovat erilaisia olosuhteisiin liittyviä tekijöitä (mm. turvallisuus ja ilmapiiri) ja niiden avulla luodaan edellytyksiä ja perusta motivaation kehittymiselle. Motivaatiotekijöiden tehtävänä on rakentaa itse motivaatio. Ihmisen kokiessa myönteisiä tunteita työhönsä motivaatio lisääntyy ja mielekkyys työhön kasvaa. Henkilö kokee vaikuttamisen mahdollisuuksia työhönsä ja hyödyntää kykyjään koko organisaation hyödyksi. Johdettavat, jotka ovat motivoituneita, ovat yleensä saaneet ympärilleen johtamisympäristön, joka toimii

ryhmäkeskeisesti, kohtelee ihmisiä tasa-arvoisesti ja arvostaa erilaisia mielipiteitä. (Härkönen, Kuronen & Nissinen 1990: 12–13.)

Abraham Maslow (1970: 35–37) on esittänyt jo vuonna 1943 julkaisemassaan tarvehierarkiateoriassaan fysiologisten perustarpeiden (hengissä säilymisen fyysisten tarpeiden) olevan alku motivaatiolle. On hyvin todennäköistä, että kaikkensa elämässään menettänyt ihminen kokee kyseisellä hetkellä motivaatiota eniten hengissä säilymisen fyysisten tarpeiden tyydyttämiseen. Henkilö, jolta puuttuu ruokaa, turvaa ja rakkautta, arvostaa nälkäisenä ollessaan eniten ruokaa. Muut tarpeet työnnetään taka-alalle, ja kaikki kapasiteetti keskitetään ruuan saamiseen ja nälän tyydyttämiseen. Kun perustarve on tyydytetty, ihmisen motivaatio kasvaa, ja hän alkaa luonnostaan tavoitella seuraavaa tasoa.

Jaakkolan, Katajan ja Liukkosen (2006: 17–18) mielestä edellä mainittu tarpeiden hierarkisuus on tämän päivän yhteiskunnassa epärelevantti. Tuskin monikaan työntekijä voi perustella työssään epäonnistumisistaan sillä, että hän on ollut nälkäinen eikä ole saanut ruokaa tyydyttääkseen tarvettaan. Kognitiivisten motivaatiomallien kautta on oivallettu, että henkilön ajatusprosessit, tulkinnat, ennakoinnit ja odotukset vaikuttavat myös motivaation syntyyn. Johtamistyössä johtaja ei aina pysty suoraan motivoimaan työntekijöitään, vaan välissä vaikuttavat alaisen kognitiivinen toiminta eli se, miten johdettava käsittelee ja havainnoi johtajan käyttäytymistä.

Motivoituminen voi tapahtua ihmisessä joko sisäisesti tai ulkoisesti. Tekeminen eli suoritus, joka tehdään esimerkiksi rahan takia, on ulkoista motivaatiota. Kun tekeminen itsessään on oma palkkionsa ja tekijä kokee siitä innostusta ja kiinnostusta, kuten mieluisasta harrastuksesta, tekijää ohjaa siihen sisäinen motivaatio. Myös työ voi sisältää sisäisesti motivoivia tekijöitä. Yhdessä työskentely tai erilaisten asioiden käsittely voi olla jollekin motivoivaa, ja saa henkilön tuntemaan työnsä arvokkaaksi. Työn ollessa pakollinen velvollisuus, jonka tekemisellä on tarkoitus saada vain rahallinen korvaus, muuttuu ulkoiseksi motivaatioksi. Todellisuudessa jokainen kokee työssään näitä molempia motivaation hetkiä. Hyvä johtaja osaa johtaa ja toimia työntekijöidensä kanssa niin, että sisäinen motivaatio vahvistuu. Liika kontrolli ja valvonta työntekijöitä kohtaan kasvattavat päinvastaisen reaktion, jolloin työntekijästä tulee haluton tekemään mitään muuta kuin

käsketään. Tällä ulkoisella motivoinnilla on heikentäviä vaikutuksia organisaation liiketoimintaan. (Jarenko & Martela 2015: 34–35.)

Yksilöllisessä lähestymistavassa johtaja lähestyy johdettavaansa kysyen, mitkä ovat henkilön motivaation tekijöitä. Niitä voivat olla esimerkiksi pyrkimykset parempaan työhön tai tarve kehittää itseään. Kun johtajalla on tiedossaan nämä motivaation tekijät, voi hän vahvistaa niitä ja kasvattaa sitä kautta johdettavan halua työskennellä entistä paremmin yritykselle. Johtajan esittäessä kysymyksiään hänen täytyy saada henkilö vakuuttuneeksi siitä, että tietojen selvittelyn taustalla on vain se, miten johto voi tukea ja kasvattaa työntekijän motivaatiota. Jotta johdettava voi uskoa kysymysten takana olevan vilpittömän tarkoituksen, tarvitaan luottamusta johdettavan ja johtajan välillä, ja sen syntyminen voi vaatia aikaa. (Lassila 2002: 61–62.)

Motivaatio voidaan käsittää innostumiseksi ja onnistumiseksi. Innostuminen sisältää kaikki ne tekijät, jotka innostavat henkilöä toimintaan. Tavoitteiden ja työhön liittyvien prosessien on tunnettava mielekkäiltä ja merkityksellisiltä. Innostumista lisääviä tekijöitä voivat olla myös raha, uuden oppiminen ja työskentely yhdessä muiden kanssa. Tehtävän suorittamisen kautta seuraa onnistuminen. Se edellyttää, että tavoitteet ovat toteutettavissa. Tehtävän suorittamiseen on varattu riittävästi mm. aikaa ja henkilön osaaminen on tasolla, joka mahdollistaa tehtävän onnistumisen. Jos onnistumisen mahdollisuus on minimissä, niin motivaatiokin laskee, vaikka tehtävä olisikin muuten kiinnostava. Motivaatioon ei kuitenkaan riitä pelkästään onnistumisen mahdollisuus, jos tehtävän tekeminen ei ole innostavaa. Työn on oltava haastavaa, jolloin se saa ihmisen käyttämään kaiken osaamisensa työn tekemiseen. Samanaikaisesti tapahtuu oppimista ja kehittymistä, ja halu tehdä entistä haastavampia tehtäviä kasvaa. Sisäisen motivaation ollessa huipussaan ihminen kokee tehtävien sujuvan helposti. Flow eli virtaus saa henkilön unohtamaan ajan-tajun ja ulkopuolisen maailman, ja henkilö keskittyy vain tehtäväänsä ja päämäärän saavuttamiseen. (Pitkonen & Rasila 2010: 20–22.)

Pitkonen ym. (2010: 30–31) mainitsevat myös yhteistyön motivoivan vaikutuksen. Työskentelystä tulee tehokkaampaa, kun jokainen voi tuoda omaa asiantuntemustaan työhön. Toisten tukeminen ja huomioiminen, sekä rakentavasti annettu palaute ja onnistumisen

ilo yhdessä tehdystä työstä lisäävät motivaatiota. Tehokas yhteistyö vaatii onnistuakseen työskentelykäytäntöjä, joita opitaan tekemisen kautta. Hyviä yhteistyökäytäntöjä voidaan luoda mm. luottamuksen, vastavuoroisuuden, kuuntelemisen, arvostuksen ja yhteisten tavoitteiden kautta.

Työmotivaatiolla on suuri vaikutus työsuoritukseen. Työstään motivoitunut henkilö toimii tehokkaasti ja innostuneesti, tekee laadukasta työtä ja vaikuttaa työskentelyllään työyhteisön hyvinvointiin. Työntekijälle voidaan määrätä työtehtäviä, mutta innostus ja kiinnostus työhön syntyvät työntekijän itsensä kautta. Asenne, jolla ihminen suhtautuu työhönsä, on ratkaiseva tekijä. Negatiivisuus toisesta tarttuu helposti ja leviää koko työyhteisöön. Myös ammatin valintaan liittyvät ratkaisut väärine valintoineen ovat motivaation esteenä. Oma suoriutuminen, pätevyys ja vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön lisäävät motivaatiota. Kun työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä ja tekevänsä merkittävää työtä, motivaatio työtä kohtaan kasvaa, ja työn merkitys näyttäytyy laajemmassa mittakaavassa. Johtajan tehtävänä on löytää ratkaisuja motivaation parantamiseen, tukea työuraa ja innostaa työntekijöitään kehittämään työtään. Menestyvissä yrityksissä on sisäistetty, että työntekijä on itse oman työnsä paras mahdollinen kehittäjä. (Sinokki 2016: 11–15.)

Kehityskeskustelu on johtajan ja johdettavan välinen ammatillinen keskustelu, joka onnistuessaan edistää työntekijän omaan työhön liittyvää suoriutumista ja huomioi mahdollisia tulevaisuuden haasteita. Keskustelun avulla voidaan kehittää johtajan ja johdettavan välistä suhdetta. Kehityskeskustelu sovitaan etukäteen johtajan ja johdettavan välillä, ja keskustelun pohjana voidaan käyttää esimerkiksi organisaatiossa käytössä olevia keskustelulomakkeita. Yleisesti keskusteluja käydään 1-2 kertaa vuodessa. (Autio, Juuti & Wink 2010: 29.)

Onnistuessaan kehityskeskustelu tuottaa koko organisaation hyödyksi henkilön sitoutumista työhönsä, parantuneita työsuorituksia ja kasvattaa työhyvinvointia. Uudet kehittämisen ideat ja innovaatiot syntyvät myös onnistuneiden kehityskeskustelujen kautta. Avoin vuorovaikutus perustuu luottamukselle johtajan ja johdettavan välillä, jolloin toi-

minnan on oltava ennalta sovittujen normien ja sitoumusten mukaista. Avoin vuorovaikutus edellyttää esimieheltä vuoropuhelua johdettaviensa kanssa muulloinkin kuin pelkästään kehityskeskusteluissa. Esimiehen miettiessä tapoja säilyttää johdettavansa luottamus on myös johdettavalla vastuu luottamuksen luomisessa ja säilyttämisessä. (Aarnikoivu 2011: 11, 18–19.)

5.2.2. Ihmisen yksilöllinen kohtaaminen

Työyhteisön ilmapiirin ollessa ihmistä arvostava ja kannustava yksilö kokee, että hänen on helppo tulla töihin. Silloin henkilö voi olla oma itsensä ja kokee saavansa toisilta hyväksyntää osakseen. Erilaisuutta ei koeta uhkana, vaan jokainen saa tuoda omaa osaamistaan koko työyhteisön hyväksi. Asioista puhutaan avoimesti, ja ongelmiin pyritään löytämään ratkaisut heti. Henkilökohtaisten tapahtumien käsittelylle löytyy myös tarvittaessa aikaa, jolloin toista ei jätetä yksin ongelmiensa kanssa. Tyydyttävän vuorovaikutuksen avulla pystytään toteuttamaan työpaikalla ensisijaisesti sitä varsinaista perustyötä, johon kukin on palkattu. (Hämäläinen 2005: 94–95.)

Ihmistuntemuksen avulla johtaja voi tuoda arjen toimintaan hyvään johtamiseen kuuluvia periaatteita. On hyväksyttävä, että kaikkien toiveita ei voida toteuttaa, ja johtajan on asetettava koko yhteisön toimivuus ensi sijalle. Yhteisöllisyydessä yksilöllisyyden on annettava loistaa, ja yksilöllisten työsuoritusten heikentyessä johtajan on reagoitava siihen käyttämällä yksilölliseen lähestymiseen liittyvää tapaa. Jotkut ihmiset tunnistavat muita helpommin toisen lähettämiä signaaleja ja pystyvät tulkitsemaan niitä. Ihmistuntemus on tärkeää, koska johtajan on kyettävä toimimaan vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa, sekä pystyttävä tekemään arvioita johdettaviensa kyvyistä voidakseen jakaa heille oikeanlaisia työtehtäviä. (Lassila 2002: 64.)

Suuret johtajat tunnistetaan siitä, että he tiedostavat omat huonot ja hyvät puolensa. Tällainen johtaja kehittää huonoja ominaisuuksiaan ja osaa johtaa itseään. Ollakseen sinut itsensä kanssa pitää tunnistaa se itse, mitä johtaa. Voidakseen tutustua itseensä on oltava tietoisesti läsnä. Työelämässä eteen tulevien tilanteiden kautta henkilö joutuu tarkastelemaan omia mahdollisuuksiaan, puutteitaan ja tapaa, millä kokee maailman. Nähdessään

asioita toisen ihmisen näkökulmasta voi omakin ajatusmaailma muuttua. (Hellbom, Mauro & Salo 2006: 13–14.)

Tietoinen läsnäolo auttaa ihmistä tuomaan inhimillistä kosketusta osaksi työelämää. Inhimillisuus palkitsee pidemmällä aikavälillä tuottamalla työyhteisössä parempia tuloksia. Läsnä olemisen kokeminen on luonnollinen taito, joka löytyy kaikilta. Tietoisessa läsnäolossa henkilö suuntaa huomionsa nykyhetkeen, jolloin ihminen on avoin ja vastaanottavainen, ja asenteesta tulee salliva. Ihmisen ollessa tietoisesti läsnä hetkessä hänen huomionsa on siinä, mitä hän sillä hetkellä kokee, ja hän on valmis kohtaamaan ja hyväksymään toisen ihmisen. Tietoinen läsnäolo auttaa ihmistä huomioimaan ja käsittelemään omia sekä vastapuolen tunteita. Työelämässä tunteiden käsittely korostuu ja vaikuttaa ihmisten työsuorituksiin. Työssä tunteet ovat läsnä, ja henkilön motivaatio ja yhteistyö muiden kanssa rakentuu tunteiden varaan. Tunteiden tulkitseminen ja havainnointi on tärkeää, sillä ne kertovat meille tietoa itsestämme ja eri tilanteista. Sama tunne voi eri tilanteessa toimia eri tavoin. Negatiiviset tunteet, kuten viha, eivät tuo henkilön parhaita puolia esille. Kielteisyys vaikuttaa yksilön lisäksi myös koko organisaation toimintaan. Negatiivisten tunteiden vallassa olevan henkilön sitoutuminen yritykseen heikentyy, työn laatu kärsii ja poissaolot työstä lisääntyvät. Tyytymättömyys tarttuu ja valtaa pahimmillaan koko työyhteisön. Tietoisesta läsnäolosta kautta voi kasvattaa tunneälytaitojaan, jolloin ihminen tuo taitavaan vuorovaikutukseen mukanaan omat tunnetaitonsa ja itsestään parhaita puolia. (Wihuri 2014: 44–47, 184–186.)

Läsnäolotaidon avulla vuorovaikutus toisten kanssa paranee sekä stressi ja ahdistuneisuus vähenevät. Läsnäoloa on omien ajatusten tietoisuus, jolloin ihminen ei ajaudu ajatustensa viemäksi. Läsnäolotaitoa voi harjoitella mm. meditaation avulla. Meditaatio auttaa tietoisuuden ja itsensä ymmärtämisessä, ja helpottaa toimimaan tietoisesti muulloinkin kuin meditaatioharjoituksia tehdessä. Meditaatio mahdollistaa tuntemuksia omista ajatuksista ulkopuolisen silmin katsottuna, jolloin oma itse ei ole yhtä omien ajatusten kanssa. Tietoiseen mieleen nousevat ajatukset ovat erillään itsestä, josta syntyy vapauttavia tuntemuksia. Harjoittelun avulla mieli rauhoittuu. (Paju & Riekkö 2019: 219–220.)

5.3. Palveleva johtaminen

Palvelujohtajuus -teoriassa (servant leadership, teorian kehittäjä Greenleaf, 1977) palveleva johtajuus tulee motivaatiosta palvella toisia. Johtaja kuuntelee toisten ilmaisemia tarpeita ja asettaa oman toimintansa niiden mukaan. Johtajan on myös osattava käsitellä itseensä kohdistuvia kriittisiäkin arvioita. Oman epätäydellisyyden hyväksyminen on tärkeää. Luottamuksen lisääminen, erilaisten ihmisten ja mahdollisten virheiden hyväksyminen kuuluvat palvelevan johtajan tärkeisiin ominaisuuksiin. Eettisyys ja ihmisten arvostaminen ovat tärkeitä, ja tavoitteena on yhteisöllisyys organisaatiossa kaikkien välillä. Tähän tilanteeseen vaaditaan luottamusta, yhteistyötä ja sitoutumista. Palvelujohtamisessa johtajan on osattava käsitellä saamiaan arvioita itsestään ja hyväksyttävä se, että kukaan ei ole täydellinen. Luottamuksen luominen, erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen sekä ihmissuhdetaidot kuuluvat johtajan hallittaviin sosiaalisiin kykyihin. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 31.)

Suomessa palvelevaa johtamista on käytetty mm. yritysmaailmassa. Palveleva johtaminen on silloin tarkoittanut johtamisen olevan henkilöstön tukemista, motivoimista ja innostamista. Johtaja antaa johdettavalleen työssään vastuuta ja tukee hänen kehittymistään pysyen itse samalla taustalla. Palveleva johtaminen edellyttää aitoa kiinnostusta työntekijöistä. Toiminnan pitää perustua tasa-arvoisuuteen, jossa huomioidaan sosiaalinen vastuu, ja yksilö korostuu tärkeämmäksi kuin organisaatio. Palvelevaa johtamista voidaan pitää eettisenä, ihmiskeskeisenä johtamisena, jossa ilmenee nöyryys, palveleminen ja oman panoksen antaminen. Johtamisen sisin on ajateltu olevan vaikuttaminen ihmisiin. Palveleva johtaminen korostaa kuitenkin palvelemisen ihannetta, ja muuttaa täten vaikuttamisen johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa epäsuoraksi. Vaikuttaminen tapahtuu arvojen ja esimerkkien kautta, johon liittyy vastavuoroisuus. (Ahokas, Ahola, Myyry & Sakki 2014: 311, 313.)

Hunter (2014: 3) kuvaa seuraavasti palvelevaan johtamiseen liittyviä ominaisuuksia. Johtajan on oltava kärsivällinen ja osoitettava itsehillintää. Ystävällisyys on myös huomion jakamista, arvostusta ja rohkaisua muita kohtaan. Nöyryys ja omana itsenään oleminen on esiintymistä ilman teeskentelyä ja ylimielisyyttä. Muut ihmiset ovat tärkeitä ja heitä

on käsiteltävä kunnioittavasti. Epäitsekkäs vastaa muiden tarpeisiin, antaa anteeksi ja luopuu katkeruudesta. Rehellisyys on tärkeää ja pettäminen ei ole sallittua. Omiin valintoihin vaaditaan sitoutumista.

Johtajalta vaaditaan johdettavien tasapuolista kohtelua ja arvostamista, jolloin ihmiset tukevat johtajan pyrkimyksiä. Palvelevassa johtamisessa johtaja tasoittaa epäsuhtaista suhdetta johtajan ja johdettavan välillä asettamalla itsensä palvelemaan muita. Johtajan ja johdettavan välille syntyy suhde, jossa molemmat ovat tasavertaisempia, ja tällä mahdollistetaan jaetun johtamisen syntyminen. Palveleva johtaminen alkaa henkilön halusta tehdä hyvää eettisillä toimilla, jolloin käytös ja asenne muuttuvat helposti palvelevaksi ja auttavaksi. Palveleva johtaminen yhdistää palvelemisen ja johtamisen toisiinsa. (Juuti 2013: 145–147.)

Yhteiset päämäärät yrityksessä tavoitetaan, kun koko henkilöstö antaa kaiken osaamisensa ja taidot yrityksen käyttöön, ja alkaa toimia joukkueena. Näistä tapahtumista seuraa jaettua johtajuutta, joka liittyy johtamiseen sekä ryhmädynamiikkaan. Johtamisen ja ryhmään liittyvien toimintojen välillä on riippuvuutta, eikä kumpikaan pysty erikseen saamaan aikaan jaettua johtajuutta. Jaetun johtamisen syntyminen onkin riippuvainen monista eri tekijöistä: osittain yksilöllisistä, johtajan johtamiseen liittyvistä taidoista, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta tai ryhmädynamiikkaan perustuvista tekijöistä. (Juuti 2013: 145–147.)

5.4. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa koko organisaation oppiminen tapahtuu vain sen kaikkien oppivien jäsentensä avulla. Osaamisen johtaminen perustuu yrityksen strategiaan, ja strategia on yrityksen toimintamalli. Strategia muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja yrityksen ydinosaamisesta. Osaamisen johtaminen yrityksessä alkaa silloin, kun yhteistä strategiaa aletaan suunnitella. (Sumkin & Tuomi 2012: 13–16.)

Osaamisen johtamisen pitää olla olennainen osa johtajien ja esimiesten työssä, niin strategian kuin arjen työssä. Sitä ei voida ulkoistaa jollekin henkilöstöyksikölle tehtäväksi tai

jakaa erillisiin toimenpiteisiin. Osaamisen johtaminen liittyy keskeisesti yrityksen strategiaan ja se on osa johtajien ja esimiesten arjen työtä. (Sumkin & Tuomi 2012: 33–34.)

Lehikoinen ja Sinivuori (2014: 106–108) toteavat myös, että osaamisen kehittäminen jää usein muusta yrityksen toiminnasta irralliseksi, jolloin unohdetaan myös liiketoimintaan liittyvät strategiset tarpeet. Osaamisen kehittämisen on oltava osa organisaation arkea, ja kehittämiseen on varattava riittävästi aikaa. Osaamiseen kannustetaan luomalla käytäntöjä strategiaan pohjaten. Osaamisen kumuloitumista mitataan asettamalla välietappeja, joissa mitataan subjektiivisilla tai numeerisilla mittareilla osaamisen määrää ja laatua.

Kateus johdettavien osaamista kohtaan ja oman tontin varjelu estävät johtajia hyödyntämästä työntekijöiden osaamista. Osaavat työntekijät halutaan pitää siinä työssä, jossa he ovat hyviä, eikä mahdollisuuksia haasteellisimpiin työtehtäviin tarjota heille. Hyviä osajia ei palkata, koska johtajat pelkäävät uusien työntekijöiden olevan heitä älykkäämpiä. Organisaation johdolta saattaa puuttua taitoa kehittämiseen, jolloin johdettavien osaamista ja kehityskohteita ei tunneta eikä tunnisteta. Työntekijöiden motivaatio laskee ja vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kilpailukykyyn. (Lehikoinen & Sinivuori 2014: 89–90.)

Työympäristössä koetaan jatkuvaa muuttumista, jonka seurauksena tarvitaan entistä enemmän työntekijän suoriutumisen johtamista. Työntekijälle asetetaan tavoitteet, seurataan suoriutumista ja annetaan tukea suorituksen kehittämiseen. Jotta työntekijän suoriutumista voidaan johtaa käytännön tasolla, se vaatii kahdenkeskisiä keskusteluita johtajan ja johdettavan välillä. Työntekijä tietää mitä hänen työltään odotetaan ja mitä keinoja sen suorittamiseen ja kehittämiseen tarvitaan. (Luoma & Viitala 2017: 30–31.)

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014: 64) mainitsevat myös, että johdettavan osaamisen voi selvittää parhaiten haastatteluilla ja seuraamalla arjessa työntekijän tekemää työtä. Eri osa-alueilla vaaditaan eritasoista osaamista, joten johtajalla täytyy olla selkeä kuva osaamisen tasosta. Kun työntekijöiden osaamiset on kuvattu selkeästi, on osaamisen arvioiminen ja kehittäminen helpompaa.

Osaamiskartoituksen avulla voidaan selvittää mitkä organisaatiossa olevia osaamistarpeita. Kartoitus tehdään yleensä samaan aikaan koko organisaation henkilöstölle. Aluksi selvitetään nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Tuloksien pohjalta tehdään osaamiskartta, joka kuvaa tarvittavaa osaamista eri osaamistasoilla. Kartta toimii pohjana jokaisen työntekijän oman osaamisen tavoiteprofiilille, ja kertoo samalla heille arvion nykyisestä osaamisen tilanteesta. Osaamiskartoituksen onnistuttua se selventää organisaation osaamisen tulevaisuuden tarpeet ja suunnat kehittämiselle. Liian massiiviset kartoitukset ja asiaa huonosti tuntevat kartoituksen tekijät voivat saada kartoituksista aikaan vain turhaa dokumentointia, jonka käyttötarkoitus supistuu vain henkilöstöhallintoa palvelevaksi. Kartoitus on oltava mahdollisimman käytännönläheinen, jossa osaamiset on kuvattu toimintana, ja kuka tahansa ulkopuolinenkin pystyy sen perusteella arvioimaan työntekijän osaamista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014: 70–71.)

5.5. Valmentava johtaminen

Kun valmentaminen toimii johtajan työvälineenä, hän siirtää koulutuksen tapaan tietoa ja konsultoi valmennettavaa tavalla, jossa valmennettavan toimintatavat kehittyvät. Nykyisin valmennuksissa suositaan menetelmiä, joilla valmennettava oppii asioita itse tekemällä. Tähän liittyy kokeileminen sekä periaatteiden ja ideoiden yhdistäminen. Perustana on kuitenkin aina se, että valmentaja on asiantuntija, jolta saadaan tietoa ja hyödynnetään hänen kokemustaan. Valmentajan tehtävänä on opettaa, tukea ja kannustaa valmennettavaa. (Carlsson & Forssell 2017: 50–51.)

Whitmore (2009: 15–16) mainitsee mm. seuraavia tilanteita, joissa on mahdollista hyödyntää valmentavaa johtamista: henkilöstön motivoiminen, tehtävien delegoiminen, ongelmien ratkaiseminen, ihmissuhteita koskevat asiat, tiimien kokoaminen, arvioiminen, työtehtävien suorittaminen, suunnittelu ja tarkastaminen, henkilöstön kehittäminen ja tiimityöskentely. Whitmore toteaa listan olevan loputon. Valmentaja tai johtaja voi valita tavan säilyttää valmentavan johtamisen rakenteen vähemmän muodollisena, jolloin keskustelu saattaa vaikuttaa normaalilta keskustelulta, jossa valmennus sanaa ei edes käytetä.

Ehkä käyttötapoja tärkeämpää on kuitenkin, että työntekijät ja johtajat ovat tietoisia valmentavan johtamisen periaatteista, ja käyttävät niitä päivittäin keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa. (Whitmore 2009: 15–16.)

Grünbaum ja Ristikangas (2014: 19–20) toteavat, että ero valmentavan johtamisen ja muiden johtamisen malleissa on siinä, että johtajan on kehitettävä itseään ja työntekijöitään päämääränään sovitut tavoitteet. Valmentavalla johtamisella tehdään toisista ihmisistä parempia, ammattitaitoisia työntekijöitä, jolloin keskinäinen luottamus kasvaa, ja jokaisesta vapautuu potentiaalia kaikkien käyttöön. Johtajan on oltava aidosti kiinnostunut työntekijästään ja siitä, miten henkilö näkee organisaation, sekä pyrittävä työntekijöiden kanssa vastavuoroisuuteen ja yhteistyöhön, ja niiden avulla johdettava kaikkia sovittuihin tavoitteisiin.

Valmentavaa johtajuutta voidaan ajatella prosessina, jossa valmentajan roolina on valmennettavan auttaminen käyttämään voimavarojaan niin, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa esimiehen tehtävänä on kysellä ja kuunnella. Tällä mahdollistetaan työntekijöiden omien oivallusten syntyminen sekä eri vaihtoehtojen kautta ratkaisujen löytyminen. Valmentava johtaja lisää työntekijöidensä suorituskykyä luomalla siihen mahdollisuuksia ja uskomalla ihmisten kehittymiseen. Vaikka valmentavassa johtamisessa johtajan rooli on kiinnostunut, kuunteleva ja kyselevä, päättää johtaja kuitenkin edelleen vastuulleen kuuluvista asioista, jolloin tietyt tilanteet vaativat asioihin puuttuvaa johtamistyötä. (Aalto & Kurttila: 18–19.)

Valmentavassa johtamisessa pelkkä kuunteleminen ja kyseleminen ei riitä. Johdettaville on selvennettävä mikä on päämäärä ja mihin pyritään. Johtajan on luotava organisaatioon kulttuuri, jossa yksilöt saadaan toimimaan toistensa valmentajina. Valmentavassa johtamisessa on tullut ongelmalliseksi liiallinen keskittyminen yksittäisten henkilöiden valmentamiseen. Johtajan aika on kuitenkin rajallista ja jokaista ei ole mahdollista valmentaa henkilökohtaisesti. Lisäksi suurimmat tulokset saavutetaan tiimejä valmentamalla. (Lepänen & Rauhala 2012: 266.)

Aaltonen, Pajunen & Tuominen (2011: 301–302) esittävät valmentavan johtamisen vahvan johtajuutta. Johtajan arvovalta perustuu työntekijöiden motivaatioiden teki-
jien tunnistamiseen, omaan innostukseen, asiantuntemukseen ja älyyn. Johtajan on ol-
tava teoissaan rehellinen ja oikeudenmukainen. Perusideana pidetään johtajan kykyä
käyttää tarvittaessa erilaisia lähestymistapoja. Tilanteet voivat vaatia suoraa toimintaa,
kun taas joskus on parempi johtaa yhteisesti koko ryhmää. Valmentava johtaminen voi
olla sekä kehittävää että tavoitehakuista, jolloin ryhmältä ja sen jäseniltä odotetaan yhteis-
öllistä ja yksilöllistä kehittymistä.

Mäkelä, Säntti, Tanskanen, Uotila ja Viitala (2013: 18–21) toteuttivat tutkimuksen lähi-
johtamisen ja toiminnan tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä, jossa mm. kahdenvälisen
esimies-alaisuuden laatua mitattiin erilaisten väittämien kautta. Tutkimuksen perus-
teella voitiin todeta mm. esimiehen ja työntekijän välisen koetun suhteen laadulla olevan
selvästi yhteyttä lähijohtaman saamiin arvioihin omasta valmentavuudestaan. Mitä enem-
män esimiestä arvioitiin valmentavaksi, sitä paremmaksi arvioitiin myös kahdenvälisen
suhte esimiehen kanssa. Tutkimuksen tulosta ei pidetty yllättävänä, koska valmentavan
johtajuuden perusta on toimiva vuorovaikutus esimiehen ja johdettavan välillä. Esille
nousi myös mm. hyvän suhteen vaikutus työpaikan ilmapiiriin ja työntekijöiden hyvin-
vointiin parantavana tekijänä.

Valmentavalla johtamisella johtaja kehittää itseään ja omaa työyhteisöään, vaikuttaa nii-
den kautta saavuttamaan tavoitteita, parantaa ilmapiiriä ja lisää työhyvinvointia. Johta-
mistavalla edistetään työntekijöiden kehittymistä ja oppimista työtehtävissään. Valmen-
tavalla johtamisella voidaan muokata johtamistapaa yksilöllisempään suuntaan. Valmen-
tava johtaminen on suhteiden ja luottamuksen rakentamista, kuuntelemista, läsnä ole-
mista ja oivaltamista. Kohteena johtamisessa ovat asiat, joita halutaan saada aikaan ja
niiden toteuttaminen. Työntekijän omia mahdollisuuksia ja ratkaisutaitoja pyritään nos-
tamaan esiin ja lisätään henkilön vastuuta. (Ajanko 2019: 108–109.)

Valmentamisen tärkeimpänä ydinasiana voidaan pitää vuorovaikutusta, johon kuuluvat
kuunteleminen, palaute ja keskustelu tavoitteista, ohjaus ja neuvonta. Valmentaja antaa
palautetta ja selventää tavoitteet valmennettavalleen. Valmentamisen onnistumiseksi on

valmennettavan henkilön luotettava valmentajaansa. Hyväksyntä ja luottamus perustuvat valmentajan vilpittömään tukemiseen. Valmentajan rooli voidaan nähdä joko enemmän yksilöä kontrolloivana, määräävänä, tavoitteisiin ja suorituksiin pohjautuvana tai rohkaisevana, motivoivana ja oppimista edistävänä. Rooli antaa siis valmentajalle liikkumavaraa tilanteen mukaan, mutta vaatii myös valmentajalta ymmärrystä siitä, mitä eri tilanteissa vaaditaan. Valmentajan on tunnettava omat johdettavansa, otettava huomioon johdettavansa yksilönä ja oltava valmis tarvittaessa muuttamaan omaan rooliaan ja suhtautumistaan tilanteen mukaan. (Räsänen 2007: 85–86.)

Grünbaum ja Ristikangas (2014: 26–27) kuvailevat valmentavaan johtamiseen liittyvän kolme eri roolia:

- manager
- leader
- coach.

Managerin tehtävänä on huolehtia, että asiat hoidetaan oikein. Lakisääteiset velvollisuudet on hoidettava ja prosessien toiminnasta on huolehdittava. Managerin työtehtäviin kuuluvat työsuhteisiin liittyvät asiat, lomat, palkat ja muut hallintoon liittyvät työtehtävät. (Grünbaum & Ristikangas 2014: 26–27.)

Leaderin roolissa johtajalle jää suunnan näyttäminen työntekijöille, sekä varmistaminen, että kaikilla on sama, yhteinen suunta arvojen ja mission mukaisesti. Leader huolehtii, että muutoksista tulee tietoa kaikille, ja seuraa ja asettaa tavoitteita oikeaan suuntaan. Leader liittää tavoitteet ja tehtävät yhteiseksi työntekijöiden kanssa, ja saa siten aikaan yhteen liittävää vaikutusta työyhteisössä. (Grünbaum ym. 2014: 26–27.)

Coaching eli valmentaminen syntyi Yhdysvalloissa 1980-luvulla konsulttimarkkinoiden muutosten yhteydessä. Johtamiskoulutusta ulkoistettiin konsulttiyrityksille, ja sen myötä syntyi uusi konsultointimuoto executive coaching. Tämä johtamiseen liittyvä menetelmä sai Suomeen oman paikallisyhdistyksen vuonna 2007. Asiantuntijuus coachingissa painottuu tekniikkaan ja luontevaan dialogin johtamiseen. Coachattava on asettanut omia

tavoitteitaan, ja tavoitteet saavutetaan coachattavan ajatuksia tehostamalla, jolloin oppiminen tapahtuu oivalluksien kautta. Tämä edistää tekemisen tehostumista ja ohjaa coachattavaa ottamaan vastuuta työstään. (Carlsson & Forssell 2017: 31–32, 51.)

Coaching on yritykselle tärkeää ja hyödyllistä silloin, kun valmentaminen tuottaa osaamisen kohentumista. Yrityksen kannattaa tarjota valmentamista vain sellaisille henkilöille, jotka ovat kiinnostuneita osaamisensa kehittämistä yrityksen eduksi. Voidakseen keskittää valmentamisen oikeille henkilöille, on yrityksessä tehtävä ensin kartoitus osaamisen ja kehittämisen tarpeista liiketoiminnan kannalta. Coachingin tekniikan lähtökohta on yksilössä. Kun yritys on selvittänyt henkilön valmentamisen tarpeet, voi yritys tarjota henkilölle koko yritystä hyödyntävää osaamisen valmentamista. (Räsänen 2007: 181, 183.)

Johtajan tehtäväksi nousee johtaminen sparrauksen avulla, jolloin ihmisten toivotaan löytävän omia vahvuuksiaan hyödyntämään koko työyhteisöä. Johtajan on osoitettava aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan kuuntelemalla ja olemalla läsnä. Coaching on toiminnallaan saatava aikaan työntekijästä itsestään lähtevää innostuneisuutta ja vastuuta sitoutumisen ohella yhteistyön onnistumiseksi. (Grünbaum & Ristikangas 2014: 26–27.)

Valmentaminen eli coaching tarkoittavat myönteistä ja tarkoituksellista muutosta, jossa hyväksytään oma itsensä ja siihen liittyvät vahvuudet, kehitytään kohti parempaa, opitaan ja tavoitetaan itselle asetettuja päämääriä. Coaching on tapa, jolla voidaan edesauttaa yksittäistä henkilöä tuomaan esille oma potentiaalinsa ja pääsemään sen avulla parhaimpaan suoritukseensa. Valmentamisen avulla kehitetään yksilöiden, tiimien ja yritysten käyttäytymistä ja edistetään oppimista. (Leppänen & Rauhala 2012: 78–79.)

Huttunen (2018: 46–47) esittää coaching ja valmentajan roolissa esiintyvän esimiehen tehtäväksi yksilöllisen johdettavan tukemisen. Valmentava johtaminen sopii tilanteisiin, joissa tarvitaan johdettavien motivaation ja vastuunoton lisäämistä, oman toiminnan ja työroolin tehostamista ja kehittämistä, sekä selvennettäessä johdettavien tulevaisuuteen liittyviä tavoitteita. Valmentavaa johtamistapaa voidaan hyödyntää aina, kun johtaja ja johdettava ovat vuorovaikutuksessa. Valmentavan johtajan rooli on auttaa johdettaviaan

ottamaan käyttöönsä voimavarojaan, jotta johdettava oppii ja kehittyy työssään, ja tavoitteet tulevat saavutetuiksi. Valmentava johtaminen painottaa tavoitteellisuutta, ratkaisukeskeisyyttä, keskittymistä vahvuuksiin, kehittymistä uudistumisen kautta, tukemista ja mahdollisuuksien luomista, kyselemistä ja kuuntelemista.

Motivaatio on tärkeä tekijä coachingin onnistumisessa. Työ on ihmiselle tärkeää, ja coachingin avulla voidaan saavuttaa keinoja, joilla henkilö voi toteuttaa itseään entistä paremmin. Motivaation avulla henkilö toteuttaa itseään ja pyrkii haluttuihin tavoitteisiinsa. Ihmisen toiminnasta työssä voidaan erottaa kolme motivaatiota. Suoriutumismotivaatiossa henkilö haluaa tehdä asioita entistä paremmin. Tämä voi olla esimerkiksi paremman työtuloksen tavoittelua tai kilpailua toisten kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamismotivaatiossa halutaan johtaa muita tai heidän toimintaansa. Vuorovaikutusmotivaatiossa henkilö haluaa ylläpitää yhteyksiä toisten kanssa, neuvoa tai avustaa muita ihmisiä. (Räsänen 2007: 180–181.)

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tekijöitä, jotka heikentävät johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikusta, sekä niitä tekijöitä, millä vuorovaikutusta voidaan parantaa. Lisäksi selvitettiin, miten vuorovaikutus vaikuttaa koko organisaation toimintaan.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että johtajan ja johdettavan välisellä vuorovaikutuksella on vaikutusta yksilön hyvinvointiin ja koko organisaation toimintaan. Onnistunut vuorovaikutus lisää johdettavan sitoutumista työhön, vaikuttaa positiivisesti henkilön hyvinvointiin ja parantaa sitä kautta koko organisaation ilmapiiriä. Kun työntekijä tuntee työnsä olevan mielekästä ja tärkeää, hän motivoituu entisestään ja vaikuttaa myönteisesti ympäristöönsä. Sen kautta organisaatiossa tapahtuu oppimista, yrityksen toiminta kehittyy ja kilpailukyky kasvaa. Menestyneen yrityksen taustalla on toimiva vuorovaikutus, jossa kumpikin osapuoli tuntee arvostusta ja luottamusta toista kohtaan. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat hyvän johtajan ominaisuuksia. Luottamus, arvostus, kunnioitus toista kohtaan ja erilaisuuden hyväksyminen ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneeseen vuorovaikutukseen.

Johtajan ja työntekijän välinen hyvä suhde vaikuttaa parempiin työsuorituksiin, lisää yrityksen tulosta, henkilöstön työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työhön. Johtajan ja työntekijän suhteen kehittymiseen vaikuttavat ominaisuudet ja käyttäytyminen. Johtajan ja johdettavan suhteen ollessa hyvä se tuottaa positiivisia tuloksia johtajalle, työntekijöille sekä yritykselle. (Kalliomaa & Kettunen 2010: 26-27.)

LMX-teoriassa johtajan yksilöllisesti valitsemat henkilöt työskentelevät enemmän kuin mitä heidän työnkuvansa vaatii. Innovatiivisuus näyttäytyy uusien keinojen etsimisenä ennalta määrättyihin tavoitteisiin. Johdettava palkitaan työstä antamalla lisää vastuuta, uusia mahdollisuuksia ja tukea työn suorittamiseen. (Northouse 2013: 168–169.)

Työyhteisössä yksilöllisesti valittujen henkilöiden esiin nostamiseen liittyy myös negatiivinen puoli. Ahokas, Lahikainen, Pirttilä-Backman & Suoninen (2010: 218) mainitsevat LMX-teoriaan kohdistuvan kriittisyyttä siitä syystä, että teoriaa ei voida pitää tasa-

puolisena kaikkia työntekijöitä kohtaan. Nostettaessa työyhteisössä tiettyjä henkilöitä parannusjärjestykseen, syntyy työyhteisössä herkästi sisäisiä ryhmiä ja työntekijöiden välistä erimielisyyttä. Tällä on heikentäviä vaikutuksia koko yrityksen ilmapiiriin.

Vuorovaikutus mahdollistaa yhteisten suhteiden syntymisen ja yhdessä vaikuttamisen. Toimiva ja tuloksekas työyhteisö toimii hyvin myös vuorovaikutuksessaan. Ihmiset ovat aktiivisia, vastaavat yhteisistä tehtävistään ja innostavat toisiaan. Jos vuorovaikutus on negatiivista, voi johtaja tehdä työnteon hankalaksi tai ylläpitää valta-asetelmia. Vuorovaikutustilanteissa ei voi olla aina oikeassa. Hienotunteisuus ja toisen huomioiminen lisäävät vuorovaikutustilanteiden onnistumista. (Mönkkönen & Roos 2015: 30, 33.)

Aitoon keskustelun kulttuuriin vaaditaan sekä johtajien että johdettavien osallistumista. Alaistaidot ovat tärkeitä, ja työntekijän on vuorovaikutuksessa pystyttävä antamaan sekä ottamaan palautetta vastaan. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tapa käydä läpi asioita, kehittää ja oppia niistä. (Anttalainen, Kauppinen & Nissinen 2008: 50.)

Vuorovaikutustilanteissa vaikuttavat myös tunteet, ja työelämässä ei voida välttää tilanteita, joissa ei olisi esillä myös kielteisiä tunteita. Lange ja Järvinen (2019: 142–143) mainitsevat, että osaava johtaja hallitsee myös omien tunteidensa johtamisen, ja johtaa johdettavat hyviin suorituksiin tunteista riippumatta. Tunnetaidokas johtaja osaa olla aito ja oma itsensä, ja opettelee tunnistamaan itsensä säätelyä erilaisissa tilanteissa.

Empaattisuus vuorovaikutuksessa mahdollistaa ymmärryksen toisen ihmisen tuntemuksista. Liiallista empaattisuutta johtajan on kuitenkin vältettävä. Jos jokaisen työntekijän ongelmat sisäistetään liian raskaasti, alkavat johtajan voimavarat vähentyä. Johtaja voi myös asettaa työntekijän eriarvoiseen asemaan muihin nähden suomalla hänelle vapauksia, joita muut työntekijät eivät saa. (Järvinen 2018: 145.)

Oman asenteen muokkaaminen, kuunteleminen, kysymysten esittäminen ja liiallisen asiakaskeisyyden poistaminen ovat keinoja vuorovaikutuksen parantamiseen. Pelkkä tervehtiminen ja katsekontaktin luominen toiseen viestivät arvostusta, huomioimista ja välittämistä. Pelkkä työtehtävien osaaminen ja suorittaminen ei riitä, vaan tarvitaan myös

tunneälyä. Työelämän muutokset voivat olla haasteellisia, ja lisätä henkilön epävarmuutta. Muutokset voivat aiheuttaa keskinäisiä kilpailuja työntekijöiden välillä, ja vaikuttavat heikentävästi vuorovaikutukseen. Kun tunnistaa omia ja muiden tunteita sekä käyttäytymistä vuorovaikutuksessa, mahdollistaa onnistuneiden vuorovaikutussuhteiden syntymistä. (Silvennoinen 2004: 47–50, 52–54.)

Hyvä vuorovaikutus perustuu itsetuntemukseen, ja ihmisen arvostaessa itseään hän antaa muille kuvan luottamuksesta ja turvallisuudesta. Vuorovaikutusta tukevia tekijöitä ovat mm. johtajan rakentava palaute, kuunteleminen ja erilaisuuden hyväksyminen. Tunteiden ymmärtäminen on vuorovaikutuksessa tärkeää, koska tunteet vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen eri tilanteissa. Tunteet ovat esillä päivittäisissä toiminnoissamme työpaikoilla, vaikka usein niiden esiin tuomista on pidetty työntekoa haittaavana tekijänä. (Paasivaara 2009: 31–33.)

Salosen (2017: 169) mielestä työ voi muuttua pelkäksi puurtamiseksi, jos tunteiden osoittaminen työpaikalla ei ole ollenkaan sallittua. Työntekijä kokee työnsä olevan vailla merkitystä, ja henkilön suhtautuminen työhön muuttuu välinpitämättömäksi. Tällä on vaikutusta organisaation työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Savaspuro (2019: 57) taas mainitsee työpaikan ensisijaisena tarkoituksena olevan työn tekeminen, ei kaikkien henkilökohdainten asioiden selvittäminen.

Johtajan velvollisuutena on huolehtia, että johdettava selviää hänelle annetuista työtehtävistä. Johtaja ei kuitenkaan toimi työpaikkansa terapeutina, vaikka johtajan empaattisuus, läsnäolo ja keskusteleminen ongelmista kuuluvatkin johtajan ominaisuuksiin. Salmimiehen mielestä toisten ongelmien käsittely voi levitä koko työyhteisöön ja vaikuttaa negatiivisesti perustehtävän mukaiseen toimintaan. (Salmimies 2008: 194–195.)

Ihmisten persoonalla on myös vaikutusta vuorovaikutuksen onnistumiseen. Kortesus (2015: 21–23) mainitsee karismaattisuuden liitettävän usein johtajan ominaisuuksiin. Karismaattisella johtajalla on taito vetää ihmisiä puoleensa, ja saada muut helposti puolelleen. Vuorovaikutustilanteissa muut ihmiset näkevät karismaattisen henkilön uskottavana ja aitona. Hinkka (2015: 5–33) toteaa karismaattisen henkilön olevan tilanteissa läsnä,

suhtautuvan positiivisesti asioihin ja ihmisiin sekä ottavan vuorovaikutuksessa toisen huomioon. Karisman avulla ihmisiä voidaan motivoida, kannustaa ja ohjata haluttuun suuntaan.

Narsistisen henkilön kanssa vuorovaikutus voi olla vaikeaa. Epäsosiaalinen, huomiota käyttäytymisellään hakeva, toisia kadehtiva ja manipuloiva henkilö kokee muiden paremmuuden itselleen uhkaksi. Narsisti käyttää kiusaamista, vähättelyä ja mitätöimistä toisen itsetunnon heikentämiseen. (Viljamaa 2010: 9, 11.) Narsistisen henkilön ominaisuuksiin ei kuulu kunnioitus toista kohtaan. Hän on omasta mielestään aina oikeassa ja vaatii, että muiden on toimittava niin kuin hän haluaa. (Keltikangas-Järvinen 2010: 85–86.)

Sosiaalisilla taidoilla parannetaan vuorovaikutusta. Sosiaalinen henkilö on kiinnostunut muista ihmisistä ja hakeutuu toisten seuraan, ja sosiaalinen hyväksyntä on hänelle tärkeää. Henkilön käyttäytyminen vuorovaikutustilanteissa keskittyy oman käyttäytymisen tarkkailuun. Sosiaalinen henkilö haluaa kokea olevansa pidetty muiden keskuudessa ja kokee sen itselleen tärkeäksi. Muiden hyväksynnän tarve voi mennä jopa liiallisuuksiin, jolloin henkilö haluaa vain miellyttää muita. Tästä voi seurata, että yrityksen menestyminen ei olekaan enää ensisijalla. Hyvin sosiaalista henkilöä ei voida pitää parhaana mahdollisena johtajana. Vastuun ja ikävien päätösten teko voi olla hankalaa, jos haluaa olla vain mukava tyyppi. (Keltikangas-Järvinen 2010: 53–57.)

Valmentava vuorovaikutus sopii johtamistyyliin, jossa tuetaan johdettavaa kehittymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Johtaja auttaa johdettavaansa kannustamalla häntä itsenäiseen ajatteluun, sekä tarkkailemaan omia tapojaan työskennellä. Omien työskentelytapojen selventäminen mahdollistaa uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia. Henkilö saa itsenäisen ajattelun kautta ottaa vastuuta omasta työstään, ja tehdä päätöksiä sekä valintoja. Näillä lisätään henkilön sitoutumista työhön. (Parpei 2018: 78–81.)

Valmentavassa vuorovaikutuksessa kyseleminen, kuunteleminen, ennakoiminen ja palautteen antaminen edistävät vuorovaikutusta. Erityisesti avointen kysymyksien tekeminen auttaa selvittämään, miten johdettava kokee jonkun tehtävän tai tilanteen ja miten hän

aikoo toimia. Kyselyn tarkoitus on auttaa johdettavaa selvittämään itse ratkaisut ongelmiinsa. Johtajan läsnäolo tilanteessa ja johdettavan aito kuunteleminen ovat tärkeitä. Palautteen antaminen ei ole kaikille helppoa, mutta se voidaan sisällyttää myös arkiseen keskusteluun, jolloin se toimii tehokkaana kehittymisen välineenä. (Parpei 2018: 84–90.)

Jatkotutkimus

Tässä tutkimuksessa ei selvitetty sukupuolen, iän ja koulutuksen merkitystä johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen. Niiden tutkiminen laajentaisi näkemystä aiheesta, ja vaatisi havainnointia ja haastatteluja aidoissa työympäristöissä.

LÄHDELUETTELO

- Aalto, Pia & Minna Kurttila (2015). Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukoihin tilanteisiin. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Aaltonen, Kristiina & Raisa Lindroos (2012). Työelämän tarkoitus: Oivalla 7 voimaa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Aaltonen, Tapio, Heikki Pajunen & Kalevi Tuominen (2011). Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum Oyj.
- Aarnikoivu, Henrietta (2011). Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy.
- Aarnikoivu, Henrietta (2013). Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ahokas, Marja, Anja Riitta Lahikainen, Anna-Maija Pirttilä-Backman & Eero Suoninen (2010). Arjen sosiaalipsykologia. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ahokas, Marja, Salla Ahola, Liisa Myyry & Inari Sakki (2014). Arkiajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus. Helsinki: Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.
- Ahonen, Risto & Sirke Lohtaja-Ahonen (2014). Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest Oy.
- Ajanko, Sari (2019). Moninaisuuden johtaminen: Ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Anttalainen, Jarno, Risto Kauppinen & Vesa Nissinen (2008). Sovella syväjohtamista: huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Autio, Veli Matti, Pauli Juuti & Heini Wink (2010). Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.
- Brandt, Tiina (2011). Persoonallisuudet työyhteisössä: Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuudet. Vaasa: Leadec-kustannus.
- Carlsson, Maria & Christina Forssell (2017). Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Dunderfelt, Tony (2001). Intuitio ja tunneviestintä: Ihmisten välinen näkymätön yhteys. Helsinki: Dialogia Oy.
- Dunderfelt, Tony (2012). Konttorikemiaa: Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Dunderfelt, Tony (2014). Hyvä paha pomo. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Dunderfelt, Tony (2015). Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Dunderfelt, Tony (2016). Läsnaoleva kohtaaminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Goffman, Erving (2012). Vuorovaikutuksen sosiologia. Kaisa Koskinen (suom.). Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Grünbaum, Leni & Marjo-Riitta Ristikangas (2014). Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hagqvist, Antti, Mika Nevalainen & Jari Puranen (2014). Kapasiteetti: Johtajan menestystekijä. Oulu: Fitra Oy.

- Hannukainen, Timo, Esko Kilpi, Roman Nikiforow & Sebastian Slotte (2006). Johtamisen kuntokoulu: Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Harju, Kristiina (2002). Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hellbom, Kaj, Seija Mauro & Matti Salo (2006). Johtamisen nyt: Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: tekijät ja Edita Publishing Oy.
- Hinkka, Toni (2015). Karisma: 30 keinoa parantaa henkilökohtaista vaikuttavuutta. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Hokkanen, Simo & Oiva Strömberg (2003). Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Huhtala, Marjo (2015). Asennejohtaja: Arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Hunter, James C. The Servant. Last modified 5.3.2014. Saatavissa 27.2.2010: <http://onlineaccesscenter.com/bmm/library1/The%20Servant.pdf>
- Huttunen, Timo (2018). Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Hämäläinen, Pekka (2005). Ihmisen kokoinen työyhteisö: Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen, Pekka (2015). Johda mielelläsi: Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium Kustannusosakeyhtiö.

- Härkönen, Esko, Matti J. Kuronen & Jouko H. Nissinen (1990). Uusi ihmisten johtaminen. Helsinki: Tekijät ja Tuloskirjat Oy.
- Isokorpi, Tia (2004). Tunneoppia parempaan vuorovaikutukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Isotalus, Pekka & Hanna Rajalahti (2017). Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Jaakkola, Timo, Jukka Kataja & Jarmo Liukkonen (2006). Taitolajina työ: Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jabe, Marjatta (2017). Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Jalava, Urpo & Risto Matilainen (2010). Dynaaminen johtaminen: Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jarenko, Karoliina & Frank Martela (2015). Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Juuti, Pauli (2013). Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, Pekka (2018). Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kadenius, Tero, Jari Markkanen & Ville Törmälä (2015). Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Kaihovirta-Rapo, Minna & Sirke Lohtaja-Ahonen (2012). Tehoa työelämän viestintään: Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kaivola, Taru (2003). Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

- Kalliomaa, Sami & Sami Kettunen (2010). Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kamensky, Mika (2015). Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kartio, Johanna (2009). Selkokieli ja vuorovaikutus. Helsinki: Kehitysvammaliitto ry, Opike.
- Kauppinen, Risto & Markku Silvennoinen (2007). Kehity alaisena: Onnistuneet alais-
taidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Keltikangas-Järvinen, Liisa (2010). Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Helsinki: Werner
Söderström Osakeyhtiö.
- Keskinen, Soili (2005). Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki:
Pole-Kuntatieto Oy.
- Klemola, Ulla & Markus Talvio (2017). Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustan-
nus.
- Kortesuo, Katleena (2015). Karisman käsikirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Kukkola, Eero (2018). En minä vaan me. Helsinki: Books on Demand.
- Kupias, Päivi, Raija Peltola & Paula Saloranta (2011). Onnistu palautteessa. Helsinki:
WSOYpro Oy.
- Kupias, Päivi, Raija Peltola & Jorma Pirinen (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Hel-
sinki: Sanoma Pro Oy.
- Kuusela, Sari (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Kärkkäinen, Merja (2005). Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lahdes, Tero & Aarno Ryyänen (2015). Yhteistoiminta ja luottamus: Tositarinoita hyvästä yhteistoiminnasta 2. Helsinki: Solar Solutions Oy.
- Lange, Ira & Kati Järvinen (2019). Pelko pois: Kohti rohkeaa johtamista. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Laine, Nina (2010). Luja luottamus: Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Lassila, Ismo (2002). Konfliktin ratkaisemisen taito. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehikoinen, Riitta & Sanna Sinivuori (2014). Tulevaisuus suosii rohkeaa: Johtamista. Masala: Suomen Liikekirjat.
- Leppänen, Makke & Ilona Rauhala (2012). Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Luoma, Mikko & Riitta Viitala (2017). Katveesta kilpailukyvyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki: Books on Demand.
- Maslow, Abraham H. (1970). Motivation and personality, 2nd ed. New York: Harper & Row.
- Meretniemi, Irma (2012). Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Moisalo, Veli-Pekka (2010). Arjen johtaminen. Helsinki: Infor Oy.

- Mäkelä, Liisa, Risto Sääntti, Jussi Tanskanen, Timo-Pekka Uotila & Riitta Viitala (2013).
Läike: Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta.
Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisut. Saatavissa 7.3.2020:
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-505-3>.
- Mäkipeska, Marja & Terttu Niemelä (2005). Haasteena luottamus: Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mönkkönen, Kaarina & Satu Roos (2015). Ihmisiksi työssä: Työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Helsinki: Oy UNIpress Ab.
- Northouse, Peter Guy (2013). Leadership: theory and practice. 6th ed. London, United Kingdom: SAGE Publications, Inc. Saatavissa 27.2.2020:
<http://onlineaccesscenter.com/bmm/library1/The%20Servant.pdf>
- Oulasmaa, Minna ja Mika Pesonen (2020). Tunnista tyyppisi: Löydä itsesi ja muiden parhaat puolet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Paasivaara, Leena (2009). Työnsä kokoinen ihminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Paasivaara, Leena (2010). Itsensä kokoinen johtaja: Itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Paju, Sami & Tapani Riekkö (2019). Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Parpei, Ria (2018). Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.
- Pennanen, Pirjo K.K. (1983). Esimies, tavoite ja vuorovaikutus: Assertiivinen viestintä työelämässä. Helsinki: Weilin+Göös. Suomennos teoksesta: Assertiveness at

work: A practical guide to handling awkward situations. Back, Kate & Ken (1982). UK: McGraw-Hill Book Company (UK) Limited.

Pentikäinen, Mikael (2014). Luottamus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Perttula, Juha & Antti Syväjärvi (2012). Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pirhonen, Pekka (2015). Onnivaattori: Itsen johtamisen keveys. Helsinki: Books on Demand.

Pitkonen, Maria & Minna Rasila (2010). Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Pohjanheimo, Esa (2012). Johda ihmistä: Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum Media Oy.

Puronen, Liisa & Pertti Puronen (2013). Myötäelämällä rakentavaan vuorovaikutukseen. Tampere: Hermeneutica Oy.

Rantanen, Marjo (2018). Tunnelmajohtaja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Rossi, Asta (2012). Kulttuuristrategia. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Räsänen, Mikko (2007). Coaching ja johtajuus: Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Salmimies, Raija (2008). Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Salminen, Jari (2013). Taitava tiimivalmentaja. Espoo: J-Impact Oy.

Salminen, Jari (2017). Uuden esimiehen kirja: Tulevaisuuden johtajalle. Espoo: J-Impact Oy.

Salonen, Eveliina (2017). Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Savaspuro, Miia (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy.

Silvennoinen, Markku (2004). Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sinokki, Marjo (2016). Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Skarp, Ari-Pekka (2019). Mielen laboratorio: Tietoisuustaidot ja taitava vuorovaikutus. Helsinki: Tekijä ja Basam Books Oy.

Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2010). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sumkin, Tuula & Lauri Tuomi (2012). Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Turtio, Tarja (2017). Paha johtaminen. Helsinki: Helsingin kamari Oy.

Viljamaa, Janne (2010). Pidä puolesi: Irti narsistin hampaista. Helsinki: WSOY.

Virolainen, Ilkka (2017). Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

Virtainlahti, Sanna (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Whitmore, John (2009). *Coaching for Performance: Growing human potential and purpose, The principles and practice of coaching and leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Wihuri, Antti-Juhani (2014). *Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan: Mindfulness työssä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Åhman, Helena (2019). *Keskusteluälykyys painetilanteessa*. Helsinki: Alma Talent Oy.