

Samalle sivulle

Esihenkilön käsikirja vuorovaikutus-
osaamisen kehittämiseen



KESKI-
SUOMEN
HYVINVOINTI-
ALUE 2023

Sisällysluettelo

Alkusanat

Sivu 1

1 Vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen esihenkilön työssä

Sivu 2

1.1 Vuorovaikutuksen lähtökohdat

Sivu 3

1.2 Esihenkilön vuorovaikutusosaaminen

Sivu 5

2 Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde

Sivu 6

3 Ryhmien ja tiimien johtaminen

Sivu 10

4 Konfliktivuorovaikutus

Sivu 13

5 Palautevuorovaikutus

Sivu 18

Lopuksi

Sivu 22

Kirjallisuus

Sivu 23

Alkusanat

Vuorovaikutustilanteet ovat jokaiselle arkipäivää, mutta ymmärtääkseen sitä, kuinka on mahdollista päästä "samalle sivulle" muiden kanssa, on pysähdyttävä uteliaasti vuorovaikutuksen ilmiöiden äärelle. Tämän käsikirjan avulla saat itsellesi lasit tarkastella arkielämän vuorovaikutuksen ilmiöitä ja sitä kautta kehittää omaa vuorovaikutusosaamistasi.

Tämän Keski-Suomen hyvinvointialueen esihenkilöille suunnatun käsikirjan on tuottanut Jyväskylän yliopiston viestinnän maisteriopiskelijoista koostuva tiimi. Käsikirja on toteutettu osana opintojaksoa, jonka keskiössä on työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen. Materiaalissa esitellyt teemat ovat valikoituneet tarkasteluun viestinnän tutkimuskirjallisuuden sekä tammikuussa 2022 **Keski-Suomen sairaanhoitopiirin** ja **perusturvaliikelaitos Saarikan** henkilöstölle teetetyin kartoittavan kyselyn pohjalta. Kysely kohdistettiin muutamiin yksiköihin, joissa vastauksia työyhteisön vuorovaikutukseen ja vuorovaikutusosaamiseen liittyen kerättiin sekä esihenkilöiltä että työntekijöiltä.

Käsikirja pitää sisällään tietoa vuorovaikutustilanteista ja -ilmiöistä, jotka tulisi ottaa huomioon työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tiedon lisäksi näihin tilanteisiin ja ilmiöihin syvennytään käytännön case-esimerkkien avulla, jotka auttavat pohtimaan työyhteisön vuorovaikutuksen lisäksi omaa vuorovaikutusosaamista. Ensisijaisena tarkoituksena onkin tukea ja edistää esihenkilöiden vuorovaikutusosaamista erityisesti esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa.

Tämä käsikirja on kohdennettu juuri esihenkilöille, sillä esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa työyhteisön vuorovaikutuksen mahdollistajina.

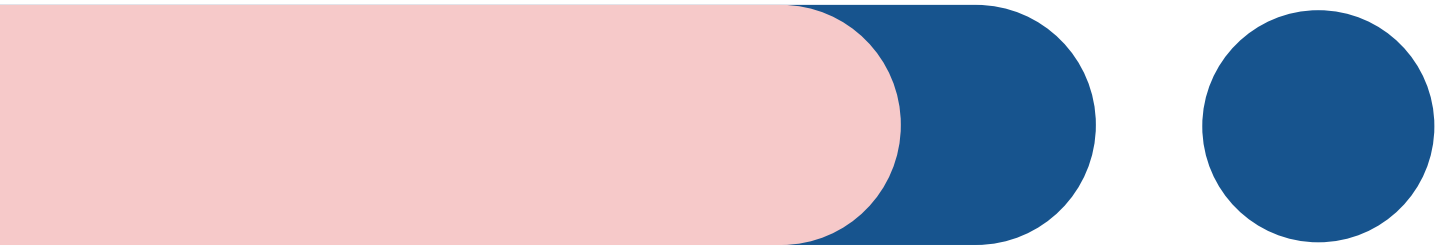
Tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus on merkityksellistä muun muassa työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta. Työntekijän motivaatio työssä, yhteisöllisyyden kokemus sekä työyhteisöön osaksi tuleminen ja siihen sitoutuminen ovat kaikki asioita, joita rakennetaan vuorovaikutuksessa.



Käsikirja on suunniteltu luettavaksi kronologisesti, mutta lukuja on mahdollista tarkastella myös toisistaan irrallisina. Lukiessasi voit pohtia työssä kohtaamiasi tilanteita ja sitä, kuinka näissä on toimittu. Olisiko jotain voinut tehdä toisin? Oletko onnistunut jossain erityisen hyvin? Mitä olet näistä oppinut? Reflektoimalla kokemuksiasi työpäivien aikana saat käytännön työkaluja tulevia vuorovaikutustilanteita varten – vuorovaikutusosaaminen on asia, jossa emme tule koskaan valmiiksi, mutta jota voimme kehittää jatkuvasti.

Antoisia luku- ja oppimishetkiä toivottavat tekijät:

Julia Halkola, Sanni Immonen, Sonja Juuso, Jenna Monto, Roosa Rekonen, Tuulia Tynkkynen ja Heta Vihro
Maaliskuussa 2022



Vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen esihenkilön työssä

1.1 Vuorovaikutuksen lähtökohdat

1.2 Esihenkilön vuorovaikutusosaaminen

1.1 Vuorovaikutuksen lähtökohdat

Vuorovaikutusta tapahtuu silloin, kun vähintään kaksi yksilöä tulevat tietoisiksi toisistaan. Vuorovaikutus voi olla sanatonta tai sanallista, ja usein sanatonta ja sanallista viestintää tapahtuukin yhtäaikaista. Sanallisella viestinnällä viitataan siihen, mitä kielellisesti viestitään, kun taas sanattomalla viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi ilmeitä ja eleitä. Vuorovaikutus on myös toisten viestien havaitsemista, kuuntelemista ja viesteihin reagoimista. Loppujen lopuksi vuorovaikutuksen tavoitteena on saada toinen osapuoli ymmärtämään mahdollisimman hyvin sanallisten ja sanattomien viestien avulla, mitä itse tarkoittaa ja vastavuoroisesti ymmärtää, mitä toinen yrittää itselle viestiä.

Seuraavissa kappaleissa on avattu tärkeimpiä seikkoja, joita esihenkilön tulisi ymmärtää työyhteisön vuorovaikutuksesta. Näiden seikkojen tiedostaminen ja ymmärtäminen auttavat toimimaan vuorovaikutustilanteissa osaavammin, mikä edesauttaa niin työtehtävien toteuttamista kuin työssä viihtymistä.



01

Vuorovaikutus on aina tilanne- ja suhdekohtaista

Ei ole olemassa tiettyä toimintatapaa, jota noudattamalla jokainen vuorovaikutustilanne onnistuisi. Se, mikä toimii yhdessä tilanteessa, ei välttämättä toimi toisessa. Tämän vuoksi oman toiminnan havainnointi ja mukauttaminen tilanteeseen sopivaksi on tärkeää. Erilaisissa tilanteissa tulisi tarkkailla ja pohtia, millaista vuorovaikutuskäyttäytymistä kyseisessä tilanteessa tarvitaan, jotta tilanteet voisivat sujua mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti.

Kaikki suhteet ja vuorovaikutustilanteet ovat ainutlaatuisia. Suhteet vaihtelevat esimerkiksi syvyydeltään (eli kuinka paljon suhteessa on luottamusta ja molemminpuolista itsestäkertomista) ja luonteeltaan (onko kyseessä esimerkiksi työelämän suhde, kaverisuhde, tai romanttinen suhde). Suhteen historia eli aiemmin koetut tilanteet vaikuttavat myös suhteen tuleviin vuorovaikutustilanteisiin.

02

Tavoitteena yhteisen merkityksen luominen

Vuorovaikutus on tulkinnallista ja rakentuu merkityksissä. Vuorovaikutustilanteissa osallistujat tuottavat, jakavat ja tulkitsevat viestien merkityksiä yhdessä. Omien viestien merkityksiä ei voi siirtää toiselle suoraan, sillä jokainen ymmärtää nämä viestit omien lähtökohtiensa ja historiansa kautta. Esimerkiksi terveydenhuollon organisaatioissa iso osa tiedon jakamisesta tapahtuu esihenkilöltä työntekijöille muun muassa tiedottamisen muodossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että vuorovaikutus näissä tilanteissa olisi yksisuuntaista, vaan työntekijät aktiivisesti tulkitsevat esihenkilön jakamaa tietoa. Jotta yhteisiä merkityksiä voidaan saavuttaa, osapuolten tulee keskustella, kertoa, perustella ja avata sitä, mitä he tarkoittavat ja toisaalta kysyä ja yrittää ymmärtää, mitä toiset tarkoittavat.

Se, mitä sanomme ja mitä viesteillämme tarkoitamme, voidaan tulkita eri tavoin ja siihen vaikuttavat monet tekijät, kuten muiden osapuolten tulkinnat sanattomista viesteistä tai yksilön oma ajatusmaailma. Keski-Suomen hyvinvointialue koostuu useista erilaisista yksiköistä ja eri alojen asiantuntijoista. Onkin siis luonnollista, ettei yhteisiä merkityksiä ilmene valmiina, vaan niitä tulee aktiivisesti rakentaa, jotta pystytään ymmärtämään toisia ja yhteistyö olisi sujuvaa.

03

Jokaisella on oma tyylinsä viestiä, mutta vuorovaikutusosaamista voi kehittää

Jokaisen omaan tyyliin ilmaista itseään sekä sanallisesti että sanattomasti vaikuttavat henkilöiden yksilölliset piirteet. Jokaisella meistä on oma tapa ilmaista itseään ja tulkita muiden viestejä. Työyhteisön vuorovaikutuksessa tulee pyrkiä ymmärtämään näitä erilaisia tapoja viestiä.

Yksilölliset piirteet eivät kuitenkaan täysin sanele käyttäytymistä vaan omaa vuorovaikutusosaamista voi kehittää. Merkittävästi yksilöiden käyttäytymiseen vaikuttaa myös se, millainen käsitys yksilöllä on itsestään viestijänä. Vuorovaikutusosaamista kehittämällä voi esimerkiksi oppia ilmaisemaan itseään tarkasti, kuuntelemaan aktiivisesti ja tunnistamaan, milloin toinen tarvitsee tukea ja mukauttamaan käyttäytymistään toisen tuen tarpeiden mukaisesti. Seuraavassa alaluvussa syvennytään siihen, mitä kaikkea esihenkilön vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan, ja miksi se on niin merkityksellistä koko työyhteisön toimivuuden kannalta.

1.2 Esihenkilön vuorovaikutusosaaminen

Esihenkilö voi vuorovaikutusosaamisellaan vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, tyytyväisyyttä sekä työhön sitoutumista. Vuorovaikutusosaamisella on tutkittu olevan myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden urakehitykseen, stressin vähentämiseen, hyvinvoinnin parantamiseen ja tyytyväisyyteen työssä.

Vuorovaikutusosaamisen voi ajatella koostuvan kolmesta osa-alueesta, joita ovat tiedot, taidot ja asenteet. **Tiedoilla** tarkoitetaan ymmärrystä ja tietoa vuorovaikutuksesta. Tällaista voi olla esimerkiksi tieto siitä, miten motivoida muita tai tiedot vuorovai-

kutuksen luonteesta (esim. inhimillisuus ja vastavuoroisuus). **Taidoilla** tarkoitetaan vuorovaikutustaitoja eli kykyä toimia osaavasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustaitoja ovat esimerkiksi kuunteleminen, argumentaatio- ja esiintymistaidot. **Asenteilla** puolestaan tarkoitetaan motivaatiota vuorovaikutukseen ja riittävää rohkeutta osallistua vuorovaikutustilanteisiin.

Vuorovaikutusosaamisen osa-alueet



01

Tietämys ja ymmärrys vuorovaikutuksesta

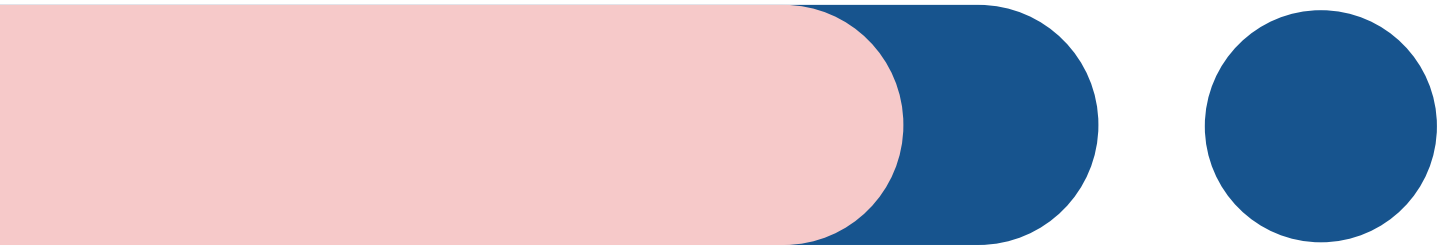
02

Taidot, kuten kuunteleminen ja argumentointi

03

Asenteet, motivaatio ja myönteinen suhtautuminen vuorovaikutukseen

Vuorovaikutusosaamista on mahdollista kehittää esimerkiksi kouluttautumalla, hankkimalla tietoa, refleктоimalla omaa toimintaa ja kysymällä palautetta toisilta. Tulevissa luvuissa saat tukea oman vuorovaikutusosaamisesi kehittämiseen kahdenvälisissä tilanteissa ja ryhmätilanteissa, konfliktitilanteissa ja palautevuorovaikutuksessa. Haastammekin sinua seuraavaksi pohtimaan, mitkä ovat vuorovaikutusosaamisesi vahvuuksia? Entä mitkä ovat sellaisia asioita, joissa haluaisit kehittyä? Voit halutessasi peilata omaa ajatteluasi yläpuolella esiteltyyn vuorovaikutusosaamisen kolmijakoon (tiedot, taidot ja asenteet) ja kirjoittaa ajatuksiasilös tai luoda esimerkiksi ajatuskartan.



2 Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde

2 Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde

Esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde muodostuu työyhteisön arjessa ja sitä ylläpidetään vuorovaikutuksessa.

Esihenkilön ja työntekijän suhteeseen kuuluu esimerkiksi vastavuoroinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen, tiedon vaihtaminen ja työntekijän mentorointi. Esihenkilöllä tulisi olla mahdollisuuksia luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita työntekijöidensä kanssa, vaikka kiireisessä arjessa se voi olla joskus haastavaa.

Esihenkilön ja työntekijän suhde on vastavuoroinen. Se tarkoittaa sitä, että vaikka esihenkilöllä on asemansa vuoksi enemmän annettua valtaa, molemmilla suhteen osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa suhteeseen. Molemmat osapuolet voivat esimerkiksi antaa palautetta, jakaa tietoa, esittää toiveita ja vaikuttaa suhteessa ilmeneviin käytänteisiin, joita voivat olla

esimerkiksi vuorovaikutukseen käytettävä aika sekä vuorovaikutuksen asiasisällöt. Monessa organisaatiossa esihenkilön ja työntekijän välisessä vuorovaikutussuhteessa esimerkiksi vastavuoroinen tiedon jakaminen on suuressa roolissa. Vastavuoroinen tiedon jakaminen auttaa edistämään läpinäkyvyyttä organisaatiossa ja yhteistyön sujuvuutta. Avoimuudella voidaan myös osoittaa arvostusta, kun pidetään toinen osapuoli ajantasalla. Pohdi, millaista työskentely olisi, jos tiedon jakaminen olisi yksisuuntaista. Mikä olisi hankalaa tai mahdotonta? Entä millaista tietoa ei kannata jakaa tai mikä tieto voisi lisätä epävarmuutta?

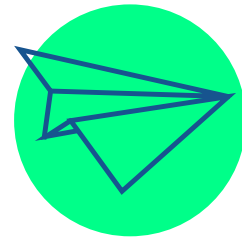
“Esihenkilön päätehtävänä on suunnitella ja ylläpitää vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa huolehtiakseen, että se tukee niin konkreettisten työtehtävien hoitamista kuin työntekijöiden hyvinvointia ja työhön sitoutumista.”



Organisaatiosta kumpuavat tekijät vaikuttavat esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhteeseen. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi valta, työntekijän työsuhteen laatu (kokoaikainen - määräaikainen), esihenkilön vastuualueet, työntekijän ja esihenkilön asema. Esihenkilön on tärkeää tiedostaa, että vallan epätasainen jakautuminen vaikuttaa suhteeseen ja se voi esimerkiksi vaikuttaa siihen, mitä asioita työntekijä uskaltaa ottaa esille. Tästä syystä olisi tärkeää rohkaista työntekijöitä puhumaan ajatuksistaan matalalla kynnyksellä, tukea avointa vuorovaikutusilmapiiriä ja tuoda näkyväksi vastavuoroisuuden merkitys vuorovaikutuksessa.

Erilaiset jännitteet ilmenevät esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa ja ne myös vaikuttavat siihen, millaiseksi suhde muotoutuu. Jännitteellä tarkoitetaan yksilöiden ristiriitaisia tarpeita, joiden välillä koitetaan tasapainotella. Jännitteet ovat aina osa kaikkea vuorovaikutusta. Perusjännitteinä ovat

autonomia-yhteisyys ja avoimuus-sulkeutuneisuus. Yksilöllä on esimerkiksi tarve tuntea itsensä osaksi työyhteisöä, mutta toisaalta myös saada tuntea olevansa itsenäinen ja tehdä omat päätöksensä (autonomia-yhteisyys). Toisaalta taas voi olla tarve avoimuuteen, mutta halu säilyttää oma yksityisyys ja tällöin saatetaan pohtia, mitä asioita töissä halutaan jakaa (avoimuus-sulkeutuneisuus). Jännitteiden tunnistaminen auttaa ymmärtämään vuorovaikutusta ja yksilöiden erilaisia tarpeita.



Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhdetta ilmentävät esimerkiksi:

Valta

Vastavuoroisuus

Jännitteiden hallinta

Esihenkilön ja työntekijän asema työyhteisössä



Case

Esihenkilö Tuisku kokee ristiriitaa avoimuudesta työntekijöidensä kanssa. Hänen tiimissään työskentelee kaksi hyvin erityyppistä työntekijää ja hän haluaisi luoda molempien kanssa toimivan suhteen, jotta työarki sujuisi ja työntekijöiden olisi helppo lähestyä häntä. Tuiskusta tuntuu, että työntekijä Paju on melko hiljainen, eikä halua puhua juuri lainkaan. Paju kyllä vastaa kysymyksiin kysyttäessä, mutta oma-aloitteisesti hän nostaa asioita esiin melko harvoin. Työntekijä Myrsky taas kertoo niin vapaa-aikaan kuin työhönkin liittyvistä asioistaan hyvin paljon. Välillä Myrsky jakaa sellaisia asioita, jotka tuntuvat Tuiskusta jopa liian yksityisiltä työympäristössä. Miten Tuisku saisi rakennettua toimivan vuorovaikutussuhteen kumpaankin työntekijäänsä, joilla on erilaiset tavat olla vuorovaikutuksessa?



Taustalla mahdollisesti vaikuttavat tekijät

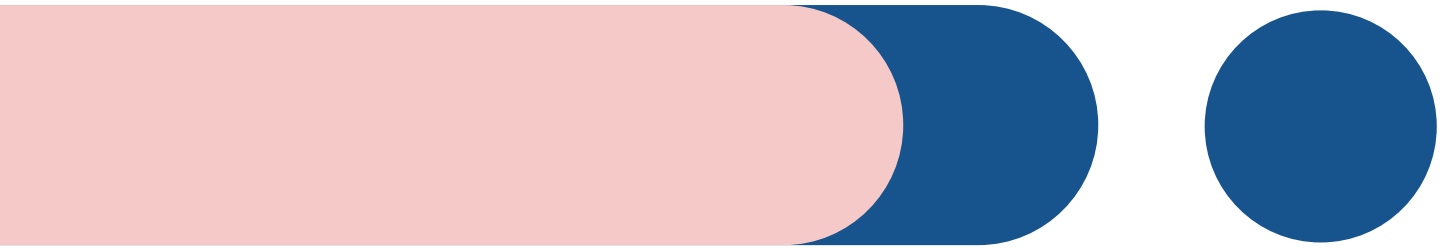
- Kyseessä on avoimuuden ja sulkeutuneisuuden jännite
- Molemmilla suhteen osapuolilla on tarve sekä avoimuuteen että yksityisyyteen, mutta tarpeet vuorovaikutukselle voivat erota hyvinkin paljon
- Jokaisella on oma tyylinsä viestiä



Pohdi näitä seikkoja

1. Mitä haluat suhteelta? Haluatko esimerkiksi syventää suhdetta tai osoittaa olevasi hyvä esihenkilö? Esihenkilön ei tarvitse olla läheinen työntekijän kanssa ollakseen hyvä esihenkilö.
2. Voisitko keskustella suhteesta työntekijän kanssa? Ehkä työntekijälläkin on omat toiveensa suhteesta? Valmistaudu siihen, että keskustelun jälkeen toiveet vuorovaikutuksesta saattavat olla eriävät sinun ja työntekijän välillä. Eriävien odotusten välille tulisi löytää tasapaino, jotta arki työpaikalla olisi molemmille sujuvaa.
3. Esihenkilö voi antaa itsestään työntekijöilleen helposti lähestyttävän kuvan esimerkiksi kuuntelemalla aktiivisesti ja empaattisesti. Tämä puolestaan voi edesauttaa avoimen vuorovaikutusilmapiirin syntymistä. Millaisen kuvan haluaisit antaa itsestäsi esihenkilönä? Millainen vuorovaikutusilmapiiri tiimissäsi on?
4. Muista, että et kuitenkaan pysty muuttamaan toisen käyttäytymistä vaan voit vaikuttaa ainoastaan siihen, millä asenteella vuorovaikutukseen suhtaudut ja kuinka itse viestit.

Usein esihenkilöillä on johdettavanaan yksittäisten työntekijöiden sijaan ryhmä tai tiimi. Kolmas luku käsittelee tiimin johtajuudessa tarvittavaa vuorovaikutusosaamista.



3 Ryhmien ja tiimien johtaminen

3 Ryhmien ja tiimien johtaminen

Tiimin johtamiseen tulisi asennoitua hieman eri tavalla kuin vuorovaikutukseen yksittäisen työntekijän kanssa, koska ryhmissä on tiettyjä ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat vuorovaikutuksen kulkuun ja tavoitteiden saavuttamiseen. Vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta ryhmätilanteet ovat lähtökohtaisesti haastavampia kuin kahdenväliset vuorovaikutustilanteet, sillä ryhmä on jo itsessään moniulotteinen ja useista erilaisista suhteista muodostuva kokonaisuus.

Kaikissa ryhmissä - myös tiimeissä - niiden toimintaa ohjaavat sen sisäiset sosiaaliset rakenteet, kuten **oletukset**, **normit** ja **roolit**, jotka tulevat näkyväksi arjen **vuorovaikutuksen ja erilaisten viestintäkäytänteiden kautta**. Nämä sosiaaliset rakenteet ja niistä rakentuneet toimintatavat muodostuvat usein tiedostamattomasti. Tiimissä voi muodostua esimerkiksi oletuksia kuten *"Voin keskustella tietyn henkilön kanssa tietyistä aiheista"*, normeja kuten *"Tällaisia asioita ei meillä täällä nosteta yhteiseen keskusteluun"* tai rooleja kuten *"Myrsky on se, joka kuljettaa keskustelua aina eteenpäin"*. Nämä oletukset, normit ja roolit - ja niistä rakentuneet viestintäkäytänteet - voivat toimia tiimin toimintaa edistävinä/hidastavina ja hyvinvointia rakentavina/hajottavina tekijöinä.

Tiimin jäsenten tulisi kriittisesti tarkastella, millaisia oletuksia, normeja ja rooleja tiimissä on, ja kuinka nämä tulevat näkyviksi arjen viestintäkäytänteissä: *"Ovatko toimintatapamme sellaisia, jotka auttavat meitä eteenpäin?"* Mikäli tiimissä huomataan käytänteitä, jotka eivät tue yhteisen tavoitteen saavuttamista, voi niitä tietoisesti pyrkiä muuttamaan esimerkiksi nostamalla aiheen yleiseen keskusteluun ja ideoimalla yhdessä toimivampia käytänteitä.

Kuten yksilötkin, myös jokainen tiimi on ainutlaatuinen. Ei siis ole mahdollista määritellä täysin vedenpitäviä toimintatapoja, jotka toimisivat kaikissa tilanteissa joka kerta - edes yhden ja saman tiimin kohdalla. Tämä on kuitenkin samalla lohdullista, sillä se tarkoittaa sitä, että eri tiimit voivat olla toimivia ja menestyviä monilla erilaisilla tavoilla, kunhan tietyistä peruserätyksistä



Esihenkilön tärkeimmät tehtävät tiimin vetäjänä

- Motivointi ja esimerkkinä toimiminen
- Tiimin keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen ja yhteistyön mahdollistaminen
- Tehtäväkeskeinen (tavoitteita kohti) johtaminen
- Emotionaalisen tuen tarjoaminen

pidetään huolta.

Tiimin toimivuuden kannalta on ehdottoman tärkeää vahvistaa tiimin sisäistä, siis yhteistä ja jaettua ymmärrystä tiimin perustarkoituksesta, tavoitteesta ja siitä, millaiset viestintäkäytänteet tukevat yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Mitä lähempänä tiimin jäsenten käsitykset yhteisestä tarkoituksesta, tavoitteesta ja käytänteistä ovat toisiaan, sitä saumattomammin arjen vuorovaikutus sujuu.

Aktiiviseen yhteisten merkitysten neuvotteluun (*"Mitä me tällä tarkoitamme"*) **panostaminen edistää tiimin tavoitteiden saavuttamista ja lisää tiimin hyvinvointia.**



Case

Kuukausittaisessa esihenkilöinfossa on nostettu esiin itsenäisten työvuorojen suunnittelu ja niiden käytänteet yksiköissä. Nyt Tuiskun pitäisi pitää aiheesta Teams-palaveri, jossa käytänteitä katsottaisiin yhdessä läpi oman tiimin kanssa ja suunniteltaisiin niitä jatkon kannalta toimivammiksi. Tuisku kokee painetta siitä, että työntekijöitä pitäisi saada osallistumaan yhteiseen keskusteluun enemmän. Usein Teams-palavereissa hän tuijottaa ruutua täynnä nimikirjaimia, eikä kukaan puhu. Hän on yrittänyt lisätä aktiivisuutta jo kehottamalla kaikkia osallistumaan, mutta mitään ei ole hänen mielestään tapahtunut. Mitä tehdä?



Taustalla mahdollisesti vaikuttavat tekijät

Työntekijän ajatus siitä, että...

- Käsiteltävä asia ei koske minua
- Tämä on jo päätetty asia, minun mielipiteelläni ei tee enää mitään
- En ymmärrä, mistä puhutaan
- En uskalla ottaa osaa keskusteluun
- Ei täällä ennenkään kukaan ole puhunut



Pohdi näitä seikkoja

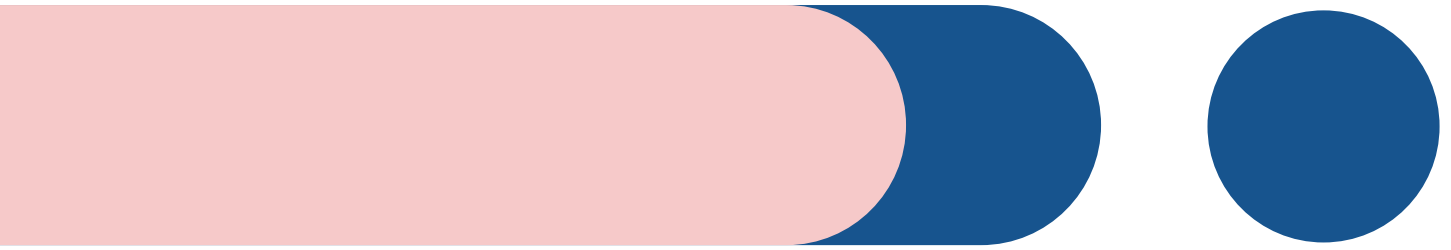
1. Pohdi palaverin tarkoitusta. Miksi palaveri järjestetään, ja onko sille tarvetta?
2. Käy läpi osallistujalista. Ovatko koolle kutsuttavat henkilöt olennaisia palaverin tarkoituksen ja tavoitteen kannalta? Ovatko kaikki olennaiset henkilöt kutsuttu osallistumaan?
3. Jos palaverin tavoitteena on saada esiin työntekijöiden ajatuksia ja näkemyksiä, kuinka tuet osallistumista yhteiseen keskusteluun? On tärkeää muistaa, että kaikki eivät halua aina osallistua, mutta työntekijöille on tärkeää kokea, että heillä on siihen mahdollisuus.

Voit tukea osallistumista yhteiseen keskusteluun esimerkiksi näin:

- Anna osallistujille palaverin agenda ja tavoite palaverikutsussa, ja kehoita heitä pohtimaan käsiteltäviä teemoja etukäteen.
- Mahdollista anonyymi osallistuminen.
- Kannusta erilaisten näkökulmien esille tuontiin. Kuuntele erilaisia näkökulmia ja ilmaise arvostusta näkemysten esille tuomista kohtaan.

4. Arvioi tiimin kokouskäytänteitä. Kysy tiimin jäseniltä heidän tarpeistaan palaverien käytänteiden osalta ja pyri aktiivisesti kehittämään niitä tiimin toimintaa tukevaksi.

Seuraavassa luvussa käsitellään konflikteja työyhteisössä. Saat tietoa siitä, mitä konflikti tarkoittaa, millaisia konflikteja on, miten ne yleensä etenevät sekä miten konflikteja tulisi hallita.



4 Konfliktivuorovaikutus

4 Konfliktivuorovaikutus

85%

ihmisistä kohtaa jonkin tasoisia konflikteja työpaikallaan (CPP, 2008).



Mitä konfliktit ovat ja miksi niitä on tärkeä hallita?

Konflikteja syntyy ajoittain kaikissa työyhteisöissä. Konfliktiin vaaditaan vähintään kaksi osapuolta, jotka tarvitsevat toisiaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Esimerkiksi esihenkilö tarvitsee työntekijää hoitamaan tälle annetut työtehtävät ja työntekijä tarvitsee esihenkilöä johtamaan omaa työtään, jotta esimerkiksi asiakkaille pystytään tarjoamaan tarpeenmukaisia ja laadukkaita palveluita. Jos yhteisessä tavoitteessa tai tavoissa päästä tavoitteeseen esiintyy ristiriitoja, on kyseessä konflikti. Konfliktin syntymiseen voivat vaikuttaa myös liian niukat resurssit, kuten rajallinen aika tai puutteellinen osaaminen sekä ulkopuoliset tekijät, kuten ylemmältä taholta tulevat määräykset tai vaikkapa maailmanlaajuinen pandemia. Pelkkä erimielisyys ei ole konflikti, mutta jos erimielisyys herättää tunteita tai toimintatapoja, jotka haittaavat yhteisen tavoitteen saavuttamista, voi erimielisyydestä kehittyä konflikti.

On olemassa erityyppisiä konflikteja. Konfliktit voivat olla joko prosessi-, tehtävä- tai henkilökonflikteja. **Prosessikonflikteissa** erimielisyydet johtuvat esimerkiksi siitä, että työtavat tai käytänteet jonkin tehtävän hoitamisessa eroavat. Myös erimielisyydet esimerkiksi tehtävään käytettävistä resursseista, kuten henkilökunnan määrästä tietyssä työvuorossa, voivat olla prosessikonflikteja. **Tehtäväkonfliktit** sen sijaan liittyvät erimielisyyksiin tehtävän yksityiskohdista tai tavoitteista. Tehtäväkonflikteja voivat olla esimerkiksi erimielisyydet työtehtävien kiireellisyydestä tai työtehtävien sisällöistä. Henkilökonflikteissa erimielisyydet johtuvat puolestaan yksilöiden tunteista, jolloin niihin saattaa liittyä usein jotain henkilökohtaista. **Henkilökonflikteja** voi syntyä

esimerkiksi osapuolten väliseen suhteeseen liittyvistä haasteista tai jonkun henkilön työkykyyn liittyvistä erimielisyyksistä. Konfliktityypin tunnistaminen voi auttaa hahmottamaan, mistä konflikti johtuu. Tällöin konfliktin käsitteleminen helpottuu ja sille voi olla mahdollista löytää tarkoituksenmukaisia ratkaisuja.

Muista, että konfliktia ei tarvitse pelätä, vaan hyvin hallittuna se mahdollistaa muutoksen.

Konfliktien saatetaan ajatella olevan kielteisiä ja vältettäviä asioita vuorovaikutuksessa. Näin ei kuitenkaan ole, vaan konfliktit itsessään ovat normaaleja ja neutraaleja ilmiöitä, joita ilmenee jokaisessa työyhteisössä. Konfliktien seuraukset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä riippuen siitä, kuinka hyvin niitä hallitaan. Hyvin hallittuna konfliktit voivat mahdollistaa myönteisen muutoksen työyhteisössä ja olla näin työyhteisöä rakentava ja eteenpäin puskeva voima. Toisaalta huonosti hallittuna konflikti voi myös aiheuttaa stressiä, uupumusta ja lisätä henkilöstön vaihtuvuutta. Konflikteja ei siis tarvitse vältellä, mutta se, millä tavoin ja missä vaiheessa niihin puututaan, on ratkaisevaa konfliktin kehittymisen kannalta: rakentaako vai hajottaako konflikti työyhteisöä?

Konfliktinhallinta

Konfliktinhallinta on vuorovaikutusprosessi, johon tarvitaan kaikkia konfliktin osapuolia. Konfliktinhallinnan tarkoituksena on hallita konfliktia, jotta konflikti ei pääse syvenemään. Jotta konflikteja on mahdollista hallita, tarvitaan konfliktin osapuolten välistä yhteistyötä, ja yhteisen tavoitteen asettamista.

Konfliktien kulkua voidaan kuvata seuraavan mallin avulla. Mallin kuvaamisen yhteydessä annetaan konkreettisia vinkkejä siitä, mitä tilanteissa tulisi ottaa huomioon.

Konfliktin etenemisen viisivaiheinen malli

01

Piilevä konflikti

Konflikti on yleensä aluksi piilevä. Tällöin mahdollisen konfliktin osapuolet ovat jostain asiasta selkeästi eri mieltä ja tiedostavat sen, mutta asiasta ei keskustella. Erimielisyydet näkyvät esimerkiksi siinä, kuinka asioihin reagoidaan.

Tässä vaiheessa esihenkilön on tärkeä ottaa asia puheeksi asianomaisten kesken. **Puheeksi ottaminen** voi tuntua hankalalta ja siihen saattaa liittyä pelko siitä, että asian esille tuominen pahentaa tilannetta. Varhainen puheeksiotto voi kuitenkin ennaltaehkäistä erimielisyyden kasvamista konfliktiksi.

Hankalan asian puheeksi ottaminen

- Sovi rauhallinen aika ja neutraali paikka asian käsittelylle
- Mieti etukäteen, mitä haluat sanoa ja mikä on puheeksioton tavoite
- Älä syyttele toista, vaan puhu minä-muodossa: *"Minusta on tuntunut siltä, että..."*
- Pyydä toista kertomaan oma näkemyksensä asiaan

02

Laukaisuvaihe

Jokin tekijä tai tapahtuma voi laukaista piilevän konfliktin, jolloin konfliktista tulee näkyvä konfliktin osapuolille. Konflikti voi näyttäytyä esimerkiksi toimintatapojen ristiriitaisuutena. Kun konflikti puhkeaa, on tärkeä siirtyä käsittelemään sitä mahdollisimman nopeasti.

03

Käsittelyvaihe

Konfliktin käsittelyvaiheessa erimielisyydet otetaan puheeksi osapuolten kesken ja niihin yritetään löytää ratkaisu. Esihenkilö voi pyrkiä hallitsemaan konfliktia esimerkiksi seuraavilla tavoilla:



Käsittelyvaiheessa

- **Varmista yhteinen ymmärrys.** Miksi olemme koolla ja mitä tavoittelemme? Summaa, anna palautetta ja kysy tarvittaessa lisää.
- **Tee yhteistyötä.** Pysy tiukasti kiinni faktoissa, mutta ole avoin ja valmis neuvottelemaan osapuolten kanssa. Muistuta, että on kaikkien yhteinen etu korjata tilanne. Näin mahdollistetaan esimerkiksi työskentelyn sujuminen ja työhyvinvoinnin säilyminen.
- **Kuuntele aktiivisesti.** Älä keskity toisen osapuolen puhuessa siihen, mitä aiot sanoa seuraavaksi. Osoita kuuntelevasi esimerkiksi nyökkäilemällä tai kysymällä tarkentavia kysymyksiä.
- **Tiedosta asennoitumisesi.** Mieti, mitä viestit esimerkiksi ilmeilläsi, eleilläsi, äänensävylläsi ja katsekontaktillasi. Jos toimit sovittelijana työntekijöiden välisessä konfliktissa, pysy puolueettomana.
- **Hallitse tunteitasi.** Tunteiden esille tuomista ei tarvitse vältellä, mutta osoita ne harkitusti. Ota huomioon myös toisen tunteet ja osoita empatiaa tarvittaessa.

04

Ratkaisun hyväksyminen

Konfliktin käsittelemisen tulisi johtaa jonkinlaiseen ratkaisuun, joka kaikkien osapuolten tulee hyväksyä. Esihenkilön on tärkeä varmistaa, että kaikki ymmärtävät ratkaisun ja sitoutuvat siihen.

05

Ratkaisuun sopeutuminen

Lopuksi osapuolten tulisi sopeutua yhdessä löydettyyn ratkaisuun. Mikäli tähän ratkaisuun ei sopeuduta, eikä esimerkiksi uusia toimintaohjeita oteta käyttöön, voi syntyä uusia, piileviä erimielisyyksiä, joista uusi konflikti voi saada alkunsa.



Case

Työntekijä Myrsky on siirretty työskentelemään samaan tiimiin työntekijä Pajun kanssa. Paju on ollut samoissa työtehtävissä jo pitkään, kun taas Myrsky on siirtynyt tehtäviin aivan uutena, minkä vuoksi heidän työtapansa eroavat monella tapaa toisistaan. Myrsky kokee, että hänen muutosehdotuksiaan ei kuulla työyhteisössä, kun taas Paju haluaisi jatkaa työskentelyä niin kuin aina ennenkin. Eroavaisuudet työtavoissa johtavat päivittäisiin erimielisyyksiin Pajun ja Myrskyn välillä ja aiheuttavat ongelmia työntekoon. Ongelmat ovat äityneet konflikteiksi, joita Myrsky ja Paju eivät saa keskenään ratkaistua. Tuisku joutuu esihenkilönä puuttumaan konfliktiin sovittelijan roolissa. Miten Tuiskun tulisi toimia?



Taustalla mahdollisesti vaikuttavat tekijät

- Muutos tiimin kokoonpanossa
- Osapuolten vuorovaikutusosaaminen
- Erilaiset työtavat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi

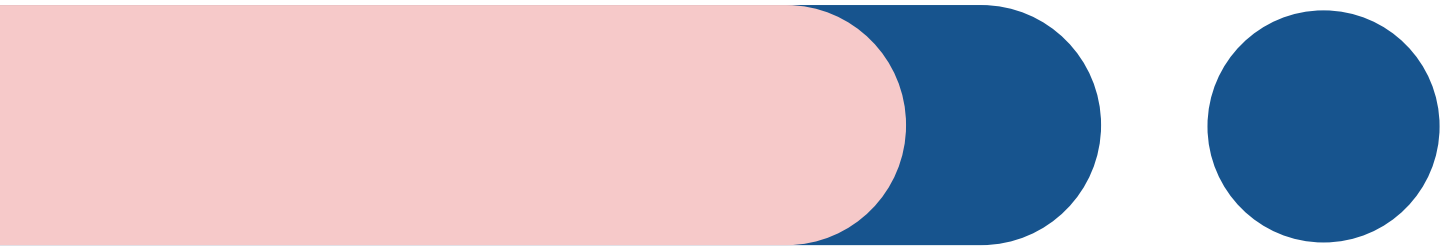


Pohdi näitä seikkoja

1. Sovittelijana tulee huomioida molempien osapuolten näkemykset asiaan. Sovittelijan kannattaa sanoittaa ja koota ääneen eri näkemykset. Miten varmistat, että molemmat konfliktin osapuolet tulevat kuulluiksi?
2. Sovittelijana esihenkilön on tärkeää pysyä puolueettomana, vaikka hänellä olisi asiasta selkeä mielipide tai näkemys. Millaiset taustatekijät saattavat aiheuttaa esihenkilössä puolueellisuutta? Kuinka puolueellisuutta voidaan välttää sovittelutilanteessa?
3. Sovittelussa tarkoituksena on, että osapuolet saavuttavat yhteisen ymmärryksen ja löytävät ratkaisun konfliktiin. Miten voisit tukea konfliktin osapuolia ratkaisun löytämisessä?
4. Mikäli osapuolet eivät kykene löytämään molempia tyydyttävää ratkaisua, tarjoaa esihenkilö ratkaisuehdotuksen. Millaista ratkaisua voisit itse ehdottaa konfliktin osapuolille?

Muistutus esihenkilölle: mikäli olet itse osapuolena ratkeamattomassa konfliktissa, älä epäröi pyytää ulkopuolista sovittelijaa auttamaan konfliktin ratkaisemisessa.

Konflikteja voidaan pyrkiä ennaltaehkäisemään osaavalla vuorovaikutuskäyttäytymisellä myös erilaisissa palautteenantotilanteissa. Viimeisessä luvussa käsitelläänkin monipuolisesti palautevuorovaikutusta: palautteen antamista, vastaanottamista ja hakemista sekä erilaisia tapoja antaa palautetta.



5 Palautevuorovaikutus

5 Palautevuorovaikutus

Palautevuorovaikutus on tärkeä osa työyhteisön jokapäiväistä vuorovaikutusta. Palautevuorovaikutus ei ole vain palautteen antamista erikseen sovituissa palautekeskusteluissa, vaan se on osa arkipäiväistä vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä, kuten *“Sinun kanssasi tuo haastava tilanne asiakkaan kanssa sujui mutkattomasti”* tai *“Kiitos, kun annoit minulle tukesi aamun palaverissa”*. Hyvään palautevuorovaikutukseen kuuluu palautteen aktiivinen antaminen, vastaanottaminen ja hakeminen. Toimiva palautekulttuuri tukee koko työyhteisön hyvinvointia, lisää työntekijöiden motivaatiota sekä mahdollistaa yksilön kehittymisen siinä, mistä palautetta vastaanotetaan.

“Hyvään palautevuorovaikutukseen kuuluu palautteen aktiivinen antaminen, vastaanottaminen ja hakeminen.”

Palautevuorovaikutukseen vaikuttavat keskustelun molempien osapuolten vuorovaikutustaidot, eli tiedot, taidot ja asenteet. Jotta palautevuorovaikutus voi olla sujuvaa, keskustelun molemmilla osapuolilla tulee olla kykyä ja halua tehdä perusteltuja havaintoja sekä omasta, että toisen käyttäytymisestä. Palautevuorovaikutusta tukee se, että osapuolilla on ymmärrystä sekä omista että toisen tavoista olla vuorovaikutuksessa ja käsitellä tietoa. Toisen asemaan asettuminen ja oman mielipiteen kriittinen tarkasteleminen takaavat sen, että palautevuorovaikutus on myös eettistä.

Osaavasti annettu palaute on oikea-aikaista, tarkkaa ja kehittävää.

Myönteinen palaute

Myönteinen palaute, kuten kannustaminen, voi motivoida ja rohkaista työntekijää jatkamaan työtään samaan malliin kuin tähänkin asti. Jos esihenkilö antaa työntekijöille myönteistä palautetta, työntekijät suhtautuvat esihenkilöön yleensä positiivisemmin, saavat lisää varmuutta työntekoonsa ja saavat aiempaa selvemmän käsityksen siitä, miten toimia jatkossa. Myönteistä palautetta annettaessa tulisi pitää mielessä vilpittömyys, eikä pyrkiä esimerkiksi kehujen siivittämänä pyytämään toiselta jotain. Myönteistä palautetta annettaessa tulee myös varoa, ettei vahingossa erehdy kritisoimaan toista henkilöä, esimerkiksi vertailemalla työntekijöiden työskentelytapoja. Myönteistä palautetta voi antaa esimerkiksi seuraavilla tavoilla: *“Olet kehittynyt tässä asiassa paljon ja teet esimerkillistä työtä”* tai *“Innokkuutesi uusien asioiden opettelussa on ihailtavaa, erityisesti, kun hoidit tätä asiaa”*.

Rakentava palaute

Rakentavan palautteen antaminen voi auttaa työntekijää huomaamaan erilaiset kehityskohteensa. Vaikka rakentavan palautteen antaminen voi tuntua haastavalta, se on olennaista työntekijän oppimisen ja kehittymisen kannalta, sillä sen tarkoitus on ohjata muutokseen. Työntekijöiden on helppointa ottaa rakentavaa palautetta vastaan silloin, kun esihenkilö osoittaa heitä kohtaan esimerkiksi kunnioitusta tai halua kuunnella heitä.

Palautetta antaessaan esihenkilön tulisi huomioida ainakin seuraavat seikat

- Mikäli palaute on rakentavaa, sitä ei tule antaa pelkästään kritiikin muodossa ja kehottaa muutokseen, vaan on annettava konkreettisia kehitysehdotuksia. Palautteen vastaanottajaa voidaan myös osallistaa keskustelussa pohtimaan itse, mikä voisi olla toimivampi tapa työskennellä. Keskustelussa on hyvä tuoda esiin myös työntekijän onnistumisia, eikä pelkästään kehittämiskohteita.
- Palautetta tulisi antaa asiantuntevasti, perustellusti ja tarkasti. Kiinnitä huomiota myös äänenkäyttöön ja sanavalintoihin.
- Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on vastavuoroista, joten työntekijää tulee kuunnella ja huomioida hänen kokemuksensa sekä näkemyksensä.
- Pohdi tilannekohtaisesti, voiko palautetta antaa teknologiavälitteisesti vai olisiko sen antaminen kasvokkain tarkoituksenmukaisempaa.
- Arvioi tilannekohtaisesti, kannattaako palaute antaa heti, kun huomaat jotain kehitettävää vai vasta myöhemmin. Kritiikistä tulee keskustella vain asianosaisten kesken, mutta myönteistä palautetta voi ja jopa kannattaa jakaa myös muiden työntekijöiden läsnäollessa.



Palautevuorovaikutus on myös palautteen vastaanottamista. Palautteen vastaanottaminen on aktiivinen prosessi, jossa palautteen vastaanottaja päättää itse, kuinka palautteeseen reagoi, eli muuttaako hän käyttäytymistään palautteen perusteella vai ei. Koska jokainen palautteen vastaanottaja tulkitsee saamaansa palautetta peilaten sitä omiin näkemyksiinsä ja kokemuksiinsa, voi tulkinta heijastua siihen, kuinka palaute vastaanotetaan. Tämän vuoksi palautteen vastaanottajan tulisi kysyä tarkentavia kysymyksiä, mikäli hän ei ymmärrä palautetta tai tahtoo siihen tarkennuksia. Esihenkilö voi sanoittaa tämän työntekijöille ääneen ja näin rohkaista kysymään tarkennusta sekä esittämään omia näkemyksiään palautteesta. Palautteen jakaminen ei välttämättä ole itsestäänselvyys, minkä vuoksi palautteesta kannattaa kiittää ja näin kannustaa koko työyhteisöä avoimempaan palautekulttuuriin.

Esihenkilön on tärkeä sekä itse hakea palautetta aktiivisesti, että kannustaa työntekijöitään tekemään niin. Ilman palautetta voi olla vaikea huomata erilaisia kehityskohtia omassa vuorovaikutuksessaan tai tunnistaa toimivia käytänteitä. Palaute kuvaa sitä, mikä on jo hyvin ja mitä toiminnassa tulisi muuttaa, minkä vuoksi se on välttämätöntä työssä kehittymisen kannalta. Palautteen aktiivinen hakeminen on yleensä merkki halusta kehittää omaa toimintaansa vastaamaan paremmin häneen kohdistettuja odotuksia ja yhteisiä tavoitteita. Palautetta voidaan pyytää esimerkiksi kysymällä: *“Millä tavoin voisin esihenkilönäsi tukea työskentelyäsi?”* tai *“Kuinka haluaisit saada minulta palautetta?”*. Lausahduksia kannattaa kuitenkin miettiä niin, ettei niihin olisi vain yhtä tapaa vastata tai että ne eivät olisi ns. “kehujen kalastelua”. Keskustelussa esihenkilön ei kannata esimerkiksi kritisoida itseä, sillä tämä ohjaa vastapuolen helposti kokemukseen, jossa kehujen jakamiseen muodostuu painetta ja tämä voi puolestaan aiheuttaa jopa ärsytystä työntekijässä.

Lukijan ohje

Alla on esimerkkinä kaksi erilaista tapaa antaa palautetta. Lue tilannekuvaus ja molemmat case-esimerkit. Vastaa kysymyksiin alla.

Tilannekuvaus

Esihenkilö Tuisku on kuullut, että työntekijä Myrskyllä on usein tapana jättää työpaikalla tavaroita mihin sattuu. Esihenkilönä hän ottaa asian Myrskyn kanssa puheeksi.



Case 1

Tuisku kertoo Myrskylle, että on saanut muilta työntekijöitä valituksia tavaroiden levälleen jättämisestä. Tuisku pyytää, että Myrsky toimisi jatkossa järjestelmällisemmin ja lähtee itse seuraavaan tapaamiseen. Myrsky pitää keskustelua tylynä ja epärealistisena, kun aikaa ei jäänyt Myrskyn mielipiteille, eikä tilanteesta keskusteltu miten hänen tulisi tehdä toisin. Myrsky aikoo kuitenkin toimia jatkossa järjestelmällisemmin, vaikka häntä jää mietityttämään, mikseivät työkaverit ole sanoneet hänelle suoraan asiasta.



Case 2

Tuisku aloittaa keskustelun kertomalla Myrskylle, mistä on kyse ja miksi keskustelua käydään. Tuisku kertoo, että Myrskyn työ on sujunut muilta osin hyvin, mutta järjestelmällisyyden puute on tuottanut haasteita muille työntekijöille. Tuisku kertoo esimerkin tilanteesta, jossa järjestelmällisyyden puutetta on ilmennyt, ja pyytää Myrskyn näkemystä aiheesta. Keskustelun loppuksi Tuisku ja Myrsky pohtivat yhdessä vaihtoehtoja järjestelmällisyyden tukemiseksi.

Taustalla mahdollisesti vaikuttavat tekijät

- Osapuolten vuorovaikutusosaaminen
- Mahdollisuus vastavuoroisuuteen palautevuorovaikutuksessa
- Palautteen antamiselle mitoitettu aika

Pohdi näitä seikkoja

1. Pohdi, miten case 1 ja case 2 eroavat toisistaan. Kumpi case-esimerkeistä on mielestäsi toimivampi palautteen antamisen näkökulmasta? Minkä takia?
2. Mieti, millaisiin asioihin esihenkilön on tärkeää kiinnittää huomiota ennen palautteen antamista ja sen aikana. Miten voit valmistautua palautteen antamiseen? Entä mitä sinun tulisi huomioida palautteenannon aikana?
3. Joskus palautteen vastaanottaminen voi tuntua työntekijästä haastavalta. Miten voisit esihenkilönä tukea työntekijää antaessasi palautetta?
4. Palautteen antaminen on aina vuorovaikutteista. Miten voisit esihenkilönä varmistaa, että palautevuorovaikutuksessa palautteen vastaanottaja ymmärtää palautteen tarkoituksen ja sen merkityksen?

Lopuksi

Tässä käsikirjassa käsiteltiin esihenkilön vuorovaiktuosaamista kahdenvälisissä tilanteissa, ryhmätilanteissa sekä konflikti- ja palautevuorovaikutuksessa. Käsikirjan tarkoituksena on auttaa esihenkilöä tunnistamaan mahdollisuuksia oman vuorovaikutusosaamisensa kehittämisessä sekä tukea häntä työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisessä. Kukaan ei kuitenkaan voi olla yksin vastuussa siitä, miten vuorovaikutustilanteet rakentuvat, vaan toimivaan vuorovaikutukseen tarvitaan koko työyhteisön panosta.

Tutustuthan myös tästä käsikirjasta johdettuun, diaesitysmuotoiseen keskustelumateriaaliin *“Samalle sivulle - Keskustelumateriaali työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseen”*. Materiaali on suunnattu koko työyhteisölle ja se sisältää tietoiskuja, pohdintakysymyksiä ja case-harjoitteita tämän käsikirjan teemoista. Keskustelumateriaalia on mahdollista hyödyntää työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseen yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Keskustelemalla näistä teemoista työyhteisössäsi, esimerkiksi oman yksikön tai tiimin kesken, voitte rakentaa yhteistä ymmärrystä vuorovaikutuksesta sekä luoda jaettuja ja toimivia vuorovaikutuskäytänteitä, joihin kaikki voivat sitoutua.



Kirjallisuus

Vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen esihenkilön työssä

Asunta, L. & Mikkola, L. 2020. Workplace communication in institutional settings. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 54–66.

Horila, T. 2020. Communication competence in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 165–178.

Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. 2016. Leadership as Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. Journal of Leadership & Organizational Studies, 23 (4), 467–479.

Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde

Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde - heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe ja kieli, 39 (1), 3-21.

Mikkola, L. 2020. Leadership in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 123-135.

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuulumisen – hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus, 15 (30), 250– 265.

Sias, P. M. 2009. Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Los Angeles: Sage.

Ryhmien ja tiimien johtaminen

Laapotti, T., & Pennanen, E. 2020. Meetings in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 83-95.

Mikkola, L., Pennanen, E., Laapotti, T., & Väliäpakka, H. 2014. Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet. Tutkimushankkeen loppuraportti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Myers, K. K. & Gailliard, B. M. 2016. Organizational entry, socialization, and assimilation in health care organizations. Teoksessa T. R. Harrison & E. A. Williams (toim.) Organizations, communication, and health. New York: Routledge, 31–48.

Raappana, M., & Horila, T. 2020. Team communication in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 28-40.

Konfliktivuorovaikutus

CPP. 2008. Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive. California: Mountain View.

Folger, J. P., Poole, M. S. & Stutman, R. K. 2013. Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations. 7. painos. Boston: Pearson.

Nelson, D. 2012. Strategies to Develop the Dyadic Interpersonal Communication Skills of Pharmacist. Language in India, 12 (5), 41–49.

Oetzel, J. G. & Ting-Toomey, S. (toim.) 2013. The SAGE Handbook of Conflict Communication : Integrating Theory, Research, and Practice. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.

Pearson A.W., Ensley, M.D. & Amason, A.C. 2002. An assessment and refinement of Jehn's Intragroup Conflict Scale. International Journal of Conflict Management, 13 (2), 110–126.

Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla: restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Väitöskirja.

Sias, P. M. 2009. Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Los Angeles: Sage.

Tuikka, S. 2020. Negative relationships in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 136-148.

Wright, K. B. & Nicotera, A. M. 2016. Conflict, Social support, and Burnout/Turnover Among Health Care Workers: A Review of Developments in Organizational Conflict Theory and Practice. Teoksessa T. R. Harrison & E. A. Williams (toim.) Organizations, communication, and health. New York: Routledge, 153–169.

Palautevuorovaikutus

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Etelämäki, M., Haakana, M., Halonen, M. 2013. Keskustelukumppanin kehuminen suomalaisessa keskustelussa. Virittäjä, 117 (4), 460-493.

Kingsley Westerman, C. Y., Reno, K. M., & Heuett, K. B. 2018. Delivering Feedback: Supervisors' Source Credibility and Communication Competence. International Journal of Business Communication, 55 (4), 526–546.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.

Sias, P. M. 2009. Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships. Los Angeles: Sage.

Westerman, C. Y. K., Heuett, K. B., Reno, K. M., & Curry, R. 2014. What Makes Performance Feedback Seem Just? Synchronicity, Channel, and Valence Effects on Perceptions of Organizational Justice in Feedback Delivery. Management Communication Quarterly, 28(2), 244–263.