

*“Joskus ei jaksa ja joskus jaksaa ja joskus ajattelee, että voikun
tää ei olis mun risti.”*

**LÄHIJOHTAJIEN KOKEMUKSIA HAASTAVASTA
TYÖNTEKIJÄSTÄ**

Virpi Lehtinen

Pro gradu -tutkielma

Terveystieteiden
Terveystieteiden

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen lai-
tos

Lokakuu 2018

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede

LEHTINEN, VIRPI: ”*Joskus ei jaksa ja joskus jaksaa ja joskus ajattelee, että voikun tää ei olis mun risti*” Lähijohtajien kokemuksia haastavasta työntekijästä.

Pro gradu -tutkielma, 90 sivua, 1 liite (2 sivua)

Tutkielman ohjaajat: YTT Sanna Laulainen
FT Anneli Hujala

Lokakuu 2018

Avainsanat: haastava työntekijä, johtaja-työntekijä-suhde, vuorovaikutus, johtaminen

Tutkielman tavoitteena oli selvittää terveydenhuollon lähijohtajien näkemyksiä haastavista työntekijöistä ja mitä erityispiirteitä haastavasti käyttäytyvä työntekijä tuo vuorovaikutukseen ja johtamiseen. Tutkielma oli laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilta kuudelta terveydenhuollon lähijohtajalta. Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysilla.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui johtajan ja työntekijän välisen vaihtosuhteen (leader-member exchange) (Graen & Uhl-Bien 1995, 219–247), organisaatiokansalaisuuden (organizational citizenship behavior) (Deluga 1994, 316–317) ja työntekijän poikkeavan käyttäytymisen (deviant workplace behavior) (Robinson & Bennett 1995, 557) käsitteiden yhtymäkohdista haastavan työntekijän osalta.

Lähijohtajien kokemukset haastavista työntekijöistä koottiin haastavaa työntekijää kuvaaviksi tyypeiksi: väärinymmärretyt hämmentäjät, vallanhimoiset tilanottajat, huonosti käyttäytyvät työelämätaidottomat sekä ammatilliset alisuoriutajat. Haastavan työntekijän tyypeillä luonnehditaan haastavan käytöksen ilmenemisen erilaisia muotoja. Lähijohtajan ja haastavan työntekijän vuorovaikutusta kuvataan seitsemän eri teeman avulla: virallisuus, epäluottamus, jännittyneisyys, emotionaalisuus, etäisyys, asenteellisuus ja epäsymmetrisuus. Teemat ilmentävät mitä erityispiirteitä haastava työntekijä tuo lähijohtajien näkökulmasta vuorovaikutukseen. Haastavan työntekijän vaikutuksia johtajuuteen kuvataan johtajuuden ulottuvuuksina. Johtajuuden ulottuvuudet olivat tunnelatautuneisuus – asiallisuus, oikeudenmukaisuus – yksilön tarpeiden huomioiminen, suunnitelmallisuus – arvaamattomuus ja empaattisuus - vastuullisuus. Johtajuuden ulottuvuudet ilmentävät lähijohtajan johtamistyön kompleksisuutta, moninaisuutta ja moniulotteisuutta. Johtaminen perustuu eräänlaiseen ristivetoon, jossa yksittäisen työntekijän käytöstä ja toimintaa ohjataan ja tuetaan suhteessa toimintaympäristöön.

Terveydenhuollon lähijohtajien kokemukset haastavasta työntekijästä kulmineituvat yksilöjohtamisen ja kokonaisuuksien johtamisen rinnakkaisuuden haasteeseen. Haastavat työntekijät ovat osa lähijohtajan työn arkea ja yleinen ongelmia aiheuttava tekijä, työyhteisöissä, vaatien johtajuudessa aina tapauskohtaista orientoitumista. Työntekijän haastavalla käytöksellä on vaikutusta niin työn tulokseen kuin työilmapiiriin. Haastavan työntekijän kysymys on relevantti muuttuvassa SOTE-toimintaympäristössä, jossa vuorovaikutus ja yhteistyötaidot ovat ratkaisevassa asemassa toimintoja uudistettaessa.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies, Department of Health and Social Management, Health management sciences

LEHTINEN, VIRPI: *“Sometimes you don` t manage, sometimes you do manage, sometimes you hope this might be somebody else problem.”* Managers experiences about deviant worker.

Master's thesis, 90 pages, 1 appendices (2 pages)

Advisors: PhD Sanna Laulainen
PhD Anneli Hujala

October 2018

Keywords: deviant workplace behavior, leader-member-relationship, interaction, management

The aim of the study was to find out the views of health care managers about deviant workers and how deviant workers affect interaction and leadership. The research was qualitative. Data was collected through six thematic interviews with healthcare managers. Data was analyzed by content analysis.

The theoretical framework of the research was based on implications of the leadership-member exchange (Graen & Uhl-Bien 1995, 219-247), organizational citizenship behavior (Deluga 1994, 316-317) and deviant workplace behavior (Robinson & Bennett, 1995, 557).

The experiences of the leaders were described as four different types of deviant worker: misunderstood – confusions, power seeking – take over space, badly behaved – no working life skills and no professional competence - underachiever. Types of deviant workers described different forms of challenging behavior. The interaction between the leader and the deviant worker was described through seven different themes: virility, distrust, tension, emotionality, distance, attitude and asymmetry. The themes depicted what a challenging employee brings to the interaction between the leader and employee. The effects of a deviant worker on leadership were described as dimensions of leadership. The dimensions of leadership were emotional intelligence - factual, fairness - taking into account the needs of the individual, planning - unpredictability and empathy - accountability. The dimensions of leadership reflect the complexity, diversity and multi-dimensionality of leadership. Leadership is based on a kind of cross-referencing where the use and operation of an individual work force is guided and supported in relation to the operating environment.

The experiences of leaders culminate in the challenge of individual management and totality management. Deviant workers are part of the daily life of leaders work and common cause of concern in communities, requiring case-specific orientation in leadership. Deviant workers behavior affects the outcome of the work as well as working atmosphere. The issue of deviant worker is relevant to the changing social welfare and healthcare reform environment, where interaction and co-operation skills play a decisive role in reform of a system.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	8
3 TEOREETTINEN TAUSTA	10
3.1 Johtajan ja työntekijän vaihtosuhteoria	10
3.2 Organisaatiokansalaisuus.....	13
3.3 Työntekijän poikkeava käyttäytyminen	16
3.4 Käsitteiden yhteys	18
4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA SEN ANALYYSI.....	20
4.1 Aineiston hankinta	20
4.2 Aineiston analyysi	22
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	25
5.1 Haastavan työntekijän olemus	25
5.2 Haastavan työntekijän vaikutus vuorovaikutukseen.....	35
5.3 Työntekijän haastavuuden vaikutus johtamiseen.....	48
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	61
6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	61
6.2 Keskeisimmät tulokset ja päätelmät	67
LÄHTEET	82

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tutkielman keskeiset tulokset

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

1 JOHDANTO

Johtajuutta kehitettäessä tulisi kiinnittää huomiota johtaja-työntekijä-suhteisiin. Huonosti toimivasta johtaja-työntekijä-suhteesta voi muodostua taakka, joka estää normaalin yhteistyön ja vie kaikilta runsaasti energiaa. Työntekijän ja johtajan välisen suhteen muodostumiseen voi vaikuttaa moni tekijä. Niin lähijohtajat kuin työntekijätkin kohtaavat työssään monenlaisia ihmisiä. Työntekijästä on olemassa tietty työntekijäihanne ja työntekijän ihanneominaisuudet ohjaavat toivottua työntekijän käyttäytymistä. Kaikkien odotetaan työyhteisössä toimivan yhdessä sovittujen pelisääntöjen ja normien mukaisesti, joita noudattamalla työyhteisöissä voidaan päästä kohti yhteisiä tavoitteita. Tästä poikkeava käytös voidaan nähdä työntekijän haastavana käyttäytymisenä.

Johtajia opastetaan johtamiskirjallisuudessa ja -koulutuksissa puuttumaan ja löytämään ratkaisuja työyhteisössä esiintyvään ongelmakäyttäytymiseen (Laaksonen & Ollila 2017, 268–271). Liian usein syytä etsitään ihmisestä ja pyritään ratkaisemaan hänen ongelmalliseksi havaittua käyttäytymistä, sen sijaan että etsittäisiin ratkaisua ongelmakäyttäytymistä aiheuttavaan asiaan. Kuinka epäasialliseen käyttäytymiseen tulee puuttua ja mikä on esimiehen rooli ongelmakäyttäytymisen selvittämisessä? Ongelmakäyttäytyjä voi olla myös työkaveri tai lähijohtaja. Näkökulmaksi ei ole nostettu tilannetta, jossa työntekijä käyttäytyy haastavasti lähijohtajaa kohtaan.

Lähijohtajan kokemukset haasteellisesta työntekijästä ovat kuitenkin arkipäivää. Aihe on vaiettu ja vähän tutkittu. Keltikangas-Järvinen toteaa Aamulehden (Ala-Heikkilä 2018) artikkelissa, että johtajuuteen liitetään länsimaissa kaikkivoipaisuuden ajatus, jossa johtajan katsotaan epäonnistuneen, jos hän ei saa hankalaa työntekijää ”kuriin”. Työelämän tarkastelun keskipisteenä on usein johtajan rooli eikä johtajan ja työntekijän vuorovaikutus. Keltikangas-Järvisen mukaan tutkimuksissa selvitetään hyvän johtajan piirteitä irrallaan siitä, keitä hän johtaa.

Etelä-Suomen Sanomat (24.3.2018) uutisoi ”myrkyllisen” työntekijän aiheuttamista vahingoista ja vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen tulokseen. ”Myrkyllinen” työntekijä voi hidastaa kehittämistä työpaikalla ja estää uusien, rohkeiden ideoiden esiin nostamista. Artikkelissa kerrotaan ”myrkyllisen” työntekijän terrorisoivan usein myös lähijohtajaa ja

tämä joutuu usein puun ja kuoren väliin, kun ei voi puhua työntekijänsä käytöksestä samoin kuin työntekijät toisilleen. Lähijohtaja voi hävetä sitä, ettei saa työntekijään otetta. Palkansaajista ”alaisten” kiusaamiksi onkin joutunut reilu prosentti, ”esimiestehtävissä” toimivissa kiusatuksi joutuvien osuus on kuusi prosenttia (Sutela & Lehto 2014, 118.)

Locan Chullen ja kollegoiden (2010) mukaan johtajien tulee tunnistaa työyhteisöjen häiriökäyttäytyminen ja minimoida sen esiintyvyyttä ja leviämistä työyhteisöissä. Työntekijät, jotka kokevat johtaja-työntekijä-suhteen heikoksi, käyttäytyvät useammin haastavasti. Rice ja Cooper (2010, 1–19) lähestyvät haastavaa työkäyttäytymistä epätyypillisten rutiinien (unusual routines) näkökulmasta. Epätyypilliset rutiinit organisaatioissa ovat usein näkymättömiä, organisaation suhteita ja toimintaa vahingoittavia, nopeasti juurtuvia prosesseja, jotka tuhoavat organisaation oppimista, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta. Useat organisaation jäsenet kärsivät epätyypillisten rutiinien vaikutuksista ja taistelevat niitä vastaan usein tiedostamattaan.

Organisaatioiden moninaiset tavoitteet voivat itsessään aiheuttaa ristiriitaisia tilanteita. Organisaatiot toimivat ristiriitaisesti, koska niihin kohdistuu moninaisia ristiriitaisia odotuksia. Myös organisaatioiden asiantuntijuus tukee ristiriitaisten tavoitteiden muodostumista. Erityisesti suurissa, kompleksisissa organisaatioissa ristiriitaisuuksien ja väärinymmärrysten määrä kasvaa. Ristiriitaisuuksien myötä myös vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja vuorovaikutuksen haasteet lisääntyvät. Epätyypillisten rutiinien seurauksena organisaatiossa alkaa esiintyä turhautuneisuutta, apatiaa, avuttomuutta, kyseenalaistamista, toisten loukkaamista, stressiä, irrationaalista käytöstä, sabotointia, laskennallisuutta ja epäonnistumista. Nämä johtavat edelleen työnjohdollisiin prosesseihin kuten kuulemiseen ja irtisanomiseen. (Rice & Cooper 2010, 1–19.)

Terveystieteiden kasvavat kustannukset eivät kestä haastavan käyttäytymisen seurauksia esimerkiksi tuottavuuden alenemista, laiminlyöntejä, henkilöstön ristiriitoja, loukkaantumisia, kiusaamista ja niistä aiheutuvia sairauspoissaoloja ja niin henkilöstön kuin asiakkaiden kärsimystä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 79–95, Sutela & Lehto 2014 113–128, Kivimäki, Vartia-Vänänen, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2000.)

Johtaja-työntekijä -suhdetta on tutkittu paljon. Useimmissa tutkimuksissa on ollut ristikkäinen asetelma, jossa lähijohtajan ja työntekijän näkemyksiä suhteestaan verrataan toisiinsa. Monissa tutkimuksissa painottuvat kuitenkin vain työntekijän kokemukset johtajuudesta. Tutkimuksissa on selvitetty toimivan johtaja-työntekijä-suhteen merkitystä esimerkiksi luottamuksen, työn suorittamisen, työssä jaksamisen ja sitoutumisen näkökulmista. Vähemmän tutkimusta löytyy siitä, mikä merkitys johtajien näkökulmasta on toimivalla johtaja-työntekijä-suhteella ja miten työntekijän haastava käyttäytyminen vaikuttaa johtajan näkökulmasta johtaja-työntekijä-suhteeseen ja sen kehittymiseen. (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris 2012; Tepper, Uhl-Bien, Kohut, Rogelberg, Lockhart & Ensley 2006; Maslyn & Uhl-Bien 2001.) Dulebohn kumppaneineen (2012, 1742) korostavat johtajan ja työntekijän vaihtosuhteeteoriaa (leader-member exchange, LMX) käsittelevässä meta-analyysissään, että LMX-tutkimuksessa huomioidaan jatkossa paremmin myös lähijohtaja näkökulma.

Tällä tutkielmalla pyrin lisäämään ymmärrystä johtaja-työntekijä-suhteesta ja osapuolten väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavista tekijöistä tilanteissa, joissa työntekijän käyttäytyminen on haastavaa. Tutkielmalla on erityistä merkitystä terveydenhuollon henkilöstöjohtamisen kehittymisen kannalta. Jos tutkielma lisää ymmärrystä ja auttaa ratkaisemaan haastavan työntekijän problematiikka työyhteisöissä, sillä voi olla seurannaisvaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin ja toiminnan tuloksellisuuteen.

Lähijohtajan ja työntekijän suhde nähdään vastavuoroisena suhteena (Othman, Ee & Shi 2010), jossa kummankin toiminta vaikuttaa suhteen laatuun. Johtajan ja työntekijän vaihtosuhteeteorian (leader-member exchange, LMX) mukaan lähijohtajat muodostavat yksilöllisen suhteen jokaisen työntekijän kanssa. Johtaja-työntekijä-suhteen muodostumiseen vaikuttavat erilaiset tekijät, joiden tunnistaminen on tärkeää, jotta lähijohtaja voi osaltaan vaikuttaa toimivan johtaja-työntekijä-suhteen muodostumiseen. Tämän suhteen muodostumiseen liittyvät odotukset muodostavat tarpeen arvioida suhteen muodostumista erilaisen työntekijöiden ja lähiesimiesten välillä. Ihmiset ja ihmisten vuorovaikutustilanteet ovat erilaisia ja herättävät lähijohtajassa erilaisia tunteita ja reaktioita.

Näen tässä tutkielmassa käsityksen työntekijästä joustavana, aktiivisena, itseään kehittävänä, alaistaitoja toteuttavana organisaation jäsenenä (Kuokkanen 2014, 110–114;

Laulainen 2010, 40–41) valtavirta-ajattelusta poikkeavana mallina. Kyseenalaistan tällaiset työntekijää kuvaavat ominaisuudet tunnistamalla työntekijän haasteellisen käyttäytymisen. Tarkastelemalla haasteellisen työntekijän ja hänen lähijohtajansa vuorovaikutusta, suhdetta ja johtamista, voidaan ymmärtää työntekijän toimintaan ja käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä ja seurauksia kriittisestä näkökulmasta. Haasteellisen työntekijän voidaan katsoa toimivan päinvastaisesti kuin esimerkiksi ”alaistaitojen” puitteissa peräänkuulutetaan (Keskinen 2005). Tällaisella lähestymistavalla tutkimukseen saadaan kriittinen näkökulma.

Tutkijana ennako-oletukseni on, että kaikilla lähijohtajilla on kokemuksia haastavista työntekijöistä. Oletukseni on, että lähijohtajien mielestä vuorovaikutus haastavien työntekijöiden kanssa on välttämätöntä, joskin vaikeaa, aikaa vievää ja lähijohtajan voimavaroja kuluttavaa. Uskon, että lähijohtajat haluaisivat ratkaista haastavien työntekijöiden kanssa esiin tulevat ongelmat ja sitä kautta muodostaa laadukkaan johtaja-työntekijäsuhteen heidän kanssaan. Toisaalta arjessa on tilanteita, joissa haastavan työntekijän siirtyminen toiseen yksikköön toisi lähijohtajan näkökulmasta helpon ratkaisun haastavan työntekijän problematiikkaan. Ennako-oletukseni perustuvat omiin kokemuksiini haastavista työntekijöistä toimiessani lähijohtajan roolissa.

Tässä tutkielmassa tarkastelun painopiste on haastavan työntekijän näkökulmassa ja sen vaikutuksissa vuorovaikutukseen ja johtamiseen. Tutkielman aihetta lähestytään lähijohtajan näkökulmasta. Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu johtajan ja työntekijän vaihtosuhteiden (leader-member exchange) (Graen & Uhl-Bien 1995, 219–247) sekä organisaatiokansalaisuuden (organizational citizenship behavior) (Deluga 1994, 316–317) ja työntekijän poikkeava käyttäytyminen (deviant workplace behavior) (Robinson & Bennett 1995, 557) käsitteiden kautta.

Tässä tutkielmassa käytän systemaattisesti termiä lähijohtaja tai johtaja ja työntekijä, vaikka kirjallisuudessa käytetään muitakin termejä näihin rooleihin liittyen. LMX-suhteen (leader-member relationship) suomennan johtaja-työntekijä-suhteeksi, joka kuvaa tässä tutkimuksessa käsittelemääni johtamisen näkökulmaa. Vuorovaikutus nähdään tässä tutkielmassa hetkessä tapahtuvina johtamistilanteina, jotka ovat perustana johtajan ja työntekijän välisen suhteen kehittymiseen ja ylläpitämiseen. Näkökulma

vuorovaikutukseen on relationaalinen, jossa keskiössä on lähijohtajan ja työntekijän välinen viestintäsuhde, joka rakentuu osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa (Isotalus & Rajalahti 2017, 44–45). Johtajuuden nähdään syntyvän tilanteissa ja hetkissä, joissa osapuolet eivät voi astua ulkopuolisiksi tarkastelemaan vuorovaikutustaan ja vuorovaikutustilanteissa tehtyjä ratkaisuja. Tässä tutkielmassa haastavia työntekijöitä kohtaava johtaja nähdään inhimillisenä, tuntevana ja toimivana yksilönä, joka roolissaan noudattaa johtajan vastuita ja velvollisuuksia vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. Kohtaamiset haastavien työntekijöiden kanssa ovat erilaisia ja yllätyksellisiä ja niihin liittyy erilaisia tunteita ja jännitteitä. Johtajien on tärkeää tunnistaa haastavien työntekijöiden kohtaamiseen liittyvät haasteet ja ymmärtää niiden piirteitä ja muotoja jaksakseen työskennellä erilaisien ihmisten kanssa terveydenhuollon arjessa.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

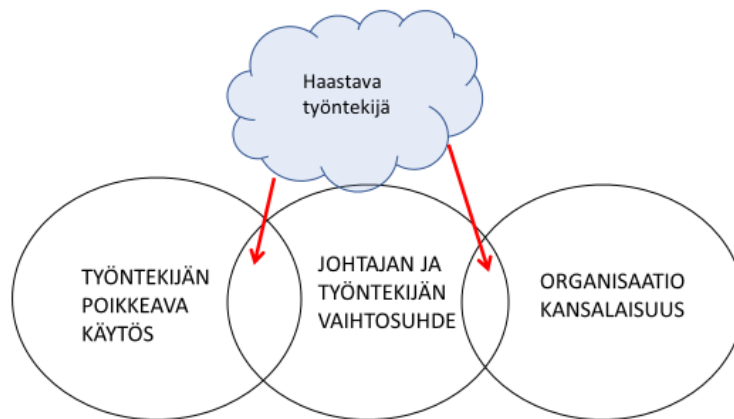
Tässä tutkielmassa tarkastelen lähijohtajan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja johtamista tilanteissa, joissa työntekijä koetaan haastavana. Haastavan työntekijän määrittäminen voi olla vaikeaa, koska lähijohtajilla on erilaisia kokemuksia haastavista työntekijöistä. Haastavan työntekijän yhtenä tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että lähijohtaja kokee jollain tavalla työntekijän käyttäytymisen vaikeuttavan tai hidastavan johtaja-työntekijä-suhteen muodostumista ja laatua.

Työntekijän haastavuus voi syntyä esimerkiksi kykenemättömyydestä tai haluttomuudesta noudattaa yhteisiä sääntöjä ja normeja. Se voi ilmetä työn tekemisen laatuun tai määrään liittyvinä asioina, sitoutumattomuutena organisaation tavoitteisiin, työtovereihin tai asiakkaaseen kohdistuvana ei toivottuna käyttäytymisenä. (Robinson & Bennett 1995, 558–566.) Toisaalta työntekijän haastavuus voi syntyä korkean ammattitaidon tuoman osaamisen kautta, jolloin työntekijä haastaa lähijohtajaa tiedollisesti ja taidollisesti tai ei kykene työskentelemään organisaation asettamien reunaehtojen puitteissa.

Tutkielman tarkoituksena on tuottaa lisää ymmärrystä lähijohtajien ja työntekijöiden vuorovaikutuksesta ja johtamisesta. Tutkielman tavoitteena on selvittää terveydenhuollon lähijohtajien näkemyksiä haastavista työntekijöistä ja mitä erityispiirteitä haastavasti käyttäytyvä työntekijä tuo vuorovaikutukseen ja johtamiseen.

Tarkastelen lähijohtajien kokemusten kautta teoreettisten käsitteiden - johtajan ja työntekijän välinen vaihtosuhte (leader-member exchange) (Graen & Uhl-Bien 1995, 219–247), organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship behavior) (Deluga 1994, 316–317) ja työntekijän poikkeava käyttäytyminen (deviant workplace behavior) (Robinson & Bennett 1995, 557) - yhtymäkohtia haastavan työntekijän osalta. Johtajan ja työntekijän vaihtosuhdeteorian osalta tarkastelen, miten se vastaa haastavan työntekijän ja lähijohtajan suhteen problematiikkaan. Lisäksi selvitän, miten organisaatiokansalaisuus käsite ja työntekijän poikkeava käyttäytyminen käsite määrittävät haastavan työntekijän ja miten ne linkittyvät haastavan työntekijän osalta johtajan ja työntekijän vaihtosuhdeteoriaan. Johtajan ja työntekijän vaihtosuhdeteoria on lähijohtajan ja työntekijän välistä suhdetta määrittävä käsite. Se toimii tässä tutkielmassa teoreettisena työkaluna rajaamaan tutkittavaa

ilmiötä. Tutkittava ilmiö on lähijohtajan ja työntekijän välinen suhde ja vuorovaikutus lähijohtajan kokemana. Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan tutkielman teoreettista viitekehystä.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Miten lähijohtajat kuvaavat haastavaa työntekijää?
2. Miten työntekijän haastavuus vaikuttaa vuorovaikutukseen työntekijän ja lähijohtajan välillä?
3. Miten työntekijän haastavuus vaikuttaa johtamiseen?

Tutkielmani sijoittuu terveyshallintotieteen alueelle tutkimuskontekstin kautta, jossa informantteina ovat lähijohtajat terveydenhuollon julkisessa organisaatiossa. Tutkielmani orientaatio on hallinto-orientaatio (Vuori 2005, 25–31), jossa tutkittava aihe sijoittuu terveysjohtamisen alueelle, hyödyntäen organisaatio- ja johtamisteoreettista sekä organisaatiopsykologista tietoa. Monitieteinen lähestymistapa on tyypillistä terveyshallintotieteen tutkimuksessa (Sinkkonen & Kinnunen 2001).

3 TEOREETTINEN TAUSTA

3.1 Johtajan ja työntekijän vaihtosuhteoria

Johtajan ja työntekijän vaihtosuhteorian (LMX-teoria, leader-member-exchange) mukaan johtajan ja työntekijän hyvin toimiva vuorovaikutus on edellytys johtajuuden onnistumiselle. Teorian mukaan johtajuus ja johtajuuteen sisältyvä valtasuhde syntyvät lähijohtajan ja työntekijän välisessä suhteessa molempien osapuolten myötävaikutuksesta. Sekä lähijohtaja että työntekijä vaikuttavat johtamissuhteen rakentamiseen tuomalla johtamistilanteissa esiin omia, usein kovin erilaisiakin näkemyksiä, arvoja ja odotuksia. Kun johtajuutta tarkastellaan suhdeperusteisesti, huomion tulee kiinnittyä erityisesti osapuolten väliseen luottamukseen, kunnioitukseen sekä sitoutumiseen. Teorian mukaan johtajien tulee rakentaa vahvat suhteet kaikkiin työntekijöihin huomioiden työntekijöiden yksilöllisyys. Näkökulma edellyttää johtajalta kykyä mukauttaa johtamista työntekijän tarpeiden mukaisesti. Osapuolten välinen kumppanuuteen perustuva yhteistyö tulee nähdä molemminpuolisena oppimisena ja mukautumisena, jonka kautta voidaan saavuttaa aito ja tehokas johtajuuden taso. Työntekijän ja lähijohtajan välinen suhde voidaan nähdä vaihtosuhteena, jossa kumppanuuden tuomat yhteistyön hyödyt vahvistavat osapuolten asemaa ja heidän keskinäistä suhdetta. (Graen & Uhl-Bien 1995, 219–247.)

Johtajan ja työntekijän vaihtosuhteoriolla tarkoitetaan siis sellaista johtamisen mallia, joka perustuu lähijohtajan ja työntekijän kahdenväliseen, yksilöllisesti kehittyvään vaihtosuhteeseen. Jokainen johtajan ja työntekijän välinen suhde on ainutlaatuinen ja poikkeaa siten muista. Tutkimukset ovat osoittaneet, että lähijohtaja kohtelee työntekijöitään eri tavoin riippuen siitä kuuluvatko he sisäpiiriin (in-group) vai ulkopiiriin (out-group). Sisäpiiriin kuuluvalla työntekijällä ja lähijohtajalla on laadukas vaihtosuhde, joka perustuu hyvään ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Sisäpiiriin kuuluva työntekijä on aktiivinen vastuunkantaja, jolla on muita paremmat mahdollisuudet saada lähijohtajaltaan vaativia tai arvostetumpia työtehtäviä. Vastineeksi tästä hän on valmis tekemään työtä vaadittua perustasoa enemmän. Tämän seurauksena lähijohtaja antaa sisäpiiriin kuulvalle työntekijälle enemmän huomiota, henkilökohtaista ja asemaansa kuuluvaa tietoa ja tukea, esimerkiksi apua päätöksenteossa. Vastaavasti ulkopiiriin kuuluva työntekijä tekee ainoastaan perustehtävänsä kuuluvat työt. Tällaiset työntekijät saavat lähijohtajaltaan vain pintapuolista luottamusta ja tukea. (Dienesch & Liden 1986, 618–631.)

Työntekijän ja johtajan välistä vaihtosuhdetta voidaan tarkastella myös sen laadullisten ominaisuuksien kautta. Vaihtosuhde voi vaihdella korkealaatuisesta (higher-quality) heikkolaatuiseseen (lower-quality) vaihdantaan. Heikkolaatuinen vaihdanta on tyypillistä formaalin organisaation toiminnassa. Tällöin lähijohtajan ja työntekijän välinen vaihdanta on erittäin niukkaa. Lähijohtajien odottaessa työntekijöiltään tehtävän mukaista perusuoritusta, täyttävät työntekijät ainoastaan työhön kuuluvat minimivaatimukset, josta saavat vastavuoroisesti palkkioksi peruspalkan. Vastaavasti korkealaatuisessa vaihdannassa osapuolten välillä vallitsee ystävällinen, vastavuoroiseen luottamukseen ja tukeen perustuva kumppanuus, jota tukee osapuolten persoonan viehättävyys, lojaalisuus ja kaksisuuntainen vaikuttaminen. Tällöin sekä lähijohtaja että työntekijä saavat toisiltaan kokemuksen hyvin toimivasta, molempia osapuolia palkitsevasta yhteistyöstä. Työntekijä saa tämän seurauksena ylenemismahdollisuuksia, mielenkiintoisempia työtehtäviä, lähijohtajan tuen ja hyvän arvion työsuorituksestaan. Lähijohtaja saa vastavuoroisesti sitoutuneen, tehokkaan ja tunnollisen työntekijän. Tällainen vaihdanta hyödyntää organisaatiota ja tukee organisaation tulosta positiivisesti. (Graen 2003; Graen & Uhl-Bien 1995, 229–233; Deluga 1994.)

Johtaminen muodostuu johtajan ja työntekijän vuorovaikutuksen kautta. Johtaminen edellyttää työntekijöitä, koska johtamista ja johtajaa ei voi olla ilman johdettavia. Johtaminen kohdistuu työntekijöihin, ja johtajan tehtävä on saada työntekijät toimimaan johdon asettamien päämäärien mukaisesti. (Juuti & Rovio 2010, 43; Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 17; Hiller & Day 2003, 5–6.)

Laadukkaan johtaja-työntekijä-suhteen muodostaminen ja ylläpitäminen jokaisen työntekijän kanssa on sitä haastavampaa, mitä suurempi yksikkö johtajalla on johdettavanaan. Johtajan persoonallisuudella on vaikutusta siihen, millaiseksi hän pystyy muodostamaan johtaja-työntekijä-suhteen suurempaan työntekijäjoukkoon. Ulospäin suuntautuneella (ekstrovertti) johtajalla on paremmat mahdollisuudet muodostaa laadukkaat johtaja-työntekijä-suhteet suureen joukkoon työntekijöitä. Tunnolliset, proaktiiviset, tuloksellisuuden tähtäävät johtajat sitoutuvat kollegoitaan enemmän yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työntekijöidensä kanssa. (Schyns, Maslyn & van Veldhoven 2012, 600–603.)

Johtajan ja työntekijän vaihtosuhteiden tutkimus jakautuu kahteen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria sisältää tutkimuksen johtaja-työntekijä-suhteen kehittymisestä, persoonan ja luonteen vaikutuksen merkityksestä suhteeseen ja roolien muodostumisesta. Toinen kategoria sisältää tutkimuksen korkealaatuisen johtaja-työntekijä-suhteen positiivisesta merkityksestä organisaatioissa. (Graen & Uhl-Bien 1995, 227–229.) Vähemmän tutkimusta on kohdistunut heikkolaatuisen (lower-quality) johtaja-työntekijä-suhteen tutkimukseen. Bolinon ja Turnleyn (2009, 277, 282–284) mukaan ei sittenkään ole ensiarvoisen tärkeää, että lähijohtaja pyrkii muodostamaan korkealaatuisen suhteen jokaisen työntekijän kanssa.

Heikkolaatuinen johtaja-työntekijä-suhde voi motivoida työntekijää jopa parempiin tuloksiin, aktiivisempaan työotteeseen, mielipiteiden ja stressin ja kuormittuneisuuden tunteiden rohkeampaan esille tuomiseen ja torjumaan osaltaan työpaikan epätoivottua sosiaalilistumista. Jos heikkolaatuinen johtaja-työntekijä-suhde kuitenkin vaikuttaa negatiivisesti työntekijän toimintaan, käyttäytymiseen ja tuloksiin, on suhdetta pyrittävä parantamaan. On tyypillistä, että heikkolaatuinen johtaja-työntekijä-suhde saattaa johtaa työntekijän haitalliseen työkäyttäytymiseen, kuten negatiiviseen vuorovaikutukseen, vihamielisyyteen ja pettymykseen. (Bolinon & Turnleyn 2009, 277, 282–284.)

Graen ja Uhl-Bienin (1995, 233) mukaan lähijohtajan on rohkaistava ja annettava kaikille työntekijöille tasapuolinen mahdollisuus korkealaatuisen johtaja-työntekijä-suhteen rakentamiseen. Cogliser, Schriesheim, Scandura & Gardner (2009, 460–462) havaitsivat, että työntekijät ja johtajat arvioivat usein keskinäistä suhdettaan eri tavalla jopa päinvastaisesti. Heillä voi olla erilaisia odotuksia suhteen laadusta, koska heidän roolinsa asettavat heidät erilaiseen asemaan ja rakenteisiin organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan hyvin toimivasta johtajan ja työntekijän suhteesta hyötyy enemmän työntekijä, jolle hyvin toimiva suhde tarjoaa enemmän suotuisia vaikutuksia työn suorittamiseen, organisaatioon sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Cogliser kollegoineen (2009, 461) näkevätkin perusteltuna johtaja-työntekijä-suhteen tarkastelun erityisesti vastavuoroisuuden ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Huonosti toimiva ja epävakaa johtaja-työntekijä-suhde, jossa vuorovaikutus on kovin vähäistä, johtaa helposti vuorovaikutusongelmiin, joissa esiintyy väärinymmärrystä ja virhetulkintoja. Myös silloin kun johtajalla on suuri joukko johdettavia, yksilöllinen vuorovaikutus on vähäisempää ja on todennäköisempää, että

väärinymmärryksiä syntyy enemmän. (Cogliser, Schriesheim, Scandura & Gardner 2009, 461.)

Johtajan ja työntekijän vaihtosuhdeteoria on saavuttanut merkittävän aseman johtaja-työntekijä-suhteen ja sen dynamiikan tutkimuksessa. Sen puutteeksi on nähty kapea-alaisuus, jossa vaihdanta johtajan ja työntekijän välillä nähdään kaupallisena resurssien vaihtona. Johtajan ja työntekijän vaihtosuhdeteoriassa vaihdanta on johtajalähtöistä. Näin ollen johtaja määrittelee, miten hän tarjoaa työntekijän kompetensseihin ja menestymiseen perustuen vaihdantaa. (Creary, Barker Caza & Morgan Roberts 2015, 540–541.) Myös työntekijöillä on merkittävä rooli johtaja-työntekijä-suhteen muodostumisessa (Dulebohn ym. 2012, 1718).

Creary, Barker Caza ja Morgan Roberts (2015) havaitsivat, että johtajan tavalla panostaa vaihtosuhteeseen on yhteyttä johtaja-työntekijä-suhteen laatuun. Hyväksikäyttävä ja tukahduttava suhde johtaa heikkolaatuiseen johtaja-työntekijä-suhteeseen. Sen sijaan aito ja vastavuoroinen vaihdanta osapuolten välillä edistää ja tuottaa lisäarvoa korkealaatuiseen johtaja-työntekijä-suhteeseen.

Dulebohn ym. (2012) meta-analyysi osoittaa, että johtajan ja työntekijän vaihtosuhdeteorian tutkimuksissa esiintyvillä muuttujilla on keskeinen merkitys tarkasteltaessa johtajan ja työntekijän suhteen muodostumista ja sen laatua. Tutkimusten mukaan suhteen laatuun vaikuttaa monet muuttujat, joita varioimalla saadaan erilaisia näkökulmia johtajan ja työntekijän välisen vaihtosuhteen tutkimukseen. Samalla erilaiset yhdistelmät suhteeseen vaikuttavista tekijöistä auttavat ymmärtämään paremmin yksilöllisiä johtaja-työntekijä-suhteita. Molempien osapuolien merkitys ja panostus johtaja-työntekijä-suhteeseen parantavat suhteen laatua ja organisaation tuloksellista toimintaa.

3.2 Organisaatiokansalaisuus

Organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship behavior, OCB) -käsitteen luoja Dennis W. Organin alkuperäisen määritelmän mukaan organisaatiokansalaisuus on käyttäytymistä, joka on harkinnanvaraista työntekijälle ja jota ei suoraan tai selkeästi huomioida virallisessa palkitsemisjärjestelmässä. Se edistää kokonaisuudessaan organisaation

tehokasta toimintaa. Harkinnanvaraisella käyttäytymisellä tarkoitetaan sitä, että käyttäytymistä ei voida vaatia työntekijältä hänen roolinsa tai työnkuvansa perusteella – siis sen perusteella, mitä on kirjattu työsopimukseen tai mitä laki edellyttää työntekijältä. Käyttäytyminen on enemmänkin henkilökohtainen valinta, ja siitä pidättäytymistä ei pidetä yleisesti rangaistavana. Organ määrittelee organisaatiokansalaisuuden syntyvän altruismista (altruism), tunnollisuudesta (conscientiousness), rehtiydestä (sportmanship), tahdikkuudesta (courtesy) sekä kansalaishyveestä (civic virtue). Organin määritelmät ovat kansainvälisessä tutkimuksessa eniten käytettyjä. (Deluga 1994, 316–317; LePine, Erez, & Johnson 2002, 53.) Näistä rehtiyden, kansalaishyveen ja tunnollisuuden erittelemisen on tuottanut tutkimusten mukaan johtajille tunnistamisen ja erottelun vaikeutta (Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume 2009, 123).

Delugan (1994, 317) mukaan organisaatiokansalaisuutta on pyritty määrittelemään erilaisten faktorien, tekijöiden kautta. Organisaatiokansalaisuus on liitetty työtyytyväisyyteen (job satisfaction), työpaikan oikeudenmukaisuuteen (workplace justice), luottamiseen ja lojaalisuuteen johtajaa kohtaan (trust in and loyalty to the leader) ja johtamisen oikeudenmukaisuuteen (perceptions of supervisor fairness). Näistä johtamisen oikeudenmukaisuus on eniten vaikuttamassa organisaatiokansalaisuuden muodostumiseen.

Kansainvälisessä kirjallisuudessa esiintyvistä käsitteistä organizational citizenship behavior (OCB) on suomessa käytetty alaitaito-termiä. Keskinen (2005, 10, 14–19), joka on suomalaisen alaitaitotutkimuksen uranuurtaja, näkee alaitaitojen sisältävän piirteitä sitoutumisesta, organisaatioon samaistumisesta, motivoituneisuudesta sekä ammatillisesta osaamisesta.

Vigoda-Gadot (2006, 78, 81–83) haastaa organisaatiokansalaisuuden vapaaehtoisuuteen liittyvän käsityksen ja tarkastelee organisaatiokansalaisuuden negatiivista puolta pakollinen kansalaisuus -käsitteen kautta (compulsatory citizenship behavior, CCB). Pakollinen kansalaisuus sisältää samat sosiaaliset rooli-dotukset kuin organisaatiokansalaisuus, mutta ne eivät synny vapaaehtoisesti vaan pakotetusti. Pakollinen kansalaisuus johtaa organisaation kannalta negatiiviseen tulokseen lisäten työntekijän stressiä ja vähentäen työtyytyväisyyttä, innovatiivista ilmapiiriä ja yleistä organisaatiokansalaisuuden positiivista ilmapiiriä. Sen sijaan käsite organisatorinen huono käytös (organizational misbehavior,

OMB) syntyy yksilön sosiaalisesti tuhoavasta käytöksestä, joka vahingoittaa organisaatiota ja sen yksilöitä. Organisaatorinen huono käytös -käsite syntyi antiteesinä organisaatiokansalaisuus-käsitteelle (Vardi & Weitz 2003). Vigoda-Godotin (2007, 380) mukaan pakollinen kansalaisuus on yleinen ilmiö organisaatioissa. Se synnyttää työntekijöissä vastustusta, joka näyttäytyy negatiivisena toimintana ja käytöksenä.

Arola, Laulainen ja Pehkonen (2018, 39-46) analysoivat sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön organisaatiokansalaisuuden piirteitä. Organisaatiokansalaista tarkastellaan yksilöllisenä, professionaalisenä ja yhteisöllisenä toimijana. Organisaatiokansalainen nähdään psykososiaalisesti aktiivisena ja taitavana henkilönä, jonka toimintaa luonnehtii muutosmyönteisyys ja mukautumiskykyisyys. Hänen toimintaansa kuvaa ammatillinen osaaminen, itsensä kehittäminen ja innovatiivisuus. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiokansalainen on itseohjautuva ja vuorovaikutustaitoinen. Yhteisöllisenä toimijana hän on lojaali, avulias, kannustava ja yhteistyötaitoinen.

Useista tutkimuksista huolimatta organisaatiokansalaisuuden määrittelemisen ja mittauksen ovat edelleen moninaisia (LePine ym. 2002, 53; Deluga 1994, 316–317). Organisaatiokansalaisuuden määritelmät ovat tutkimusten myötä jalostuneet Organin alkuperäisestä määritelmästä, mutta organisaatiokansalaisuuden alkuperäinen perusajatus on säilynyt taustalla ohjaamassa organisaationkansalaisuus tutkimusta.

Marinova, Moon ja Van Dyne (2010, 1477–1480) jaottelivat organisaatiokansalaisuuden neljään ulottuvuuteen; yksilö- ja organisaatiotasoiseen sekä suojaavaan ja edistävään. He havaitsivat, että työntekijät käyttävät organisaatiokansalaisuuden mukaisia ulottuvuuksia mukailleen, muodostaen niiden mukaan erilaisia rooleja tilannekohtaisesti. Näin ollen on virheellistä ajatella, että olisi vain yksi oikea organisaatiokansalaisuuden mukainen, normit täyttävä toimintamalli. Tutkijoiden mukaan johtajien on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten he tukevat työntekijöitä organisaatiokansalaisuuden mukaiseen työskenteelyyn. On tärkeää, että johtajat tuovat selkeästi esiin odotuksiaan työntekijöitään kohtaan. Samalla heidän tulee kuitenkin jättää riittävästi tilaa erilaisille organisaatiokansalaisuuden kombinaatioille. Erilaisilla organisaatiokansalaisuuden mukaisilla rooleilla on tärkeä merkitys organisaatioissa. Organisaatiokansalaisuuden erilaiset roolit tuovat organisaatioihin kontrastia, joka edistää organisaation kehittymistä. Moon, Van Dynen ja Wrobelin

(2005, 3–11) mukaan Marinovan ja kumppaneiden (2010) moniulotteinen malli organisaatiokansalaisuudesta toimii organisaatiokansalaisuus-tutkimuksen jaottelun perustana ja mallina, joka kokoaa yhteen sen eri ulottuvuudet.

3.3 Työntekijän poikkeava käyttäytyminen

Työntekijän poikkeava käyttäytyminen (deviant workplace behavior, DWB) aiheuttaa organisaatiolle merkittäviä tappioita ja menetystä. Näin ollen on perusteltua tutkia organisaatioissa esiintyvää työntekijöiden poikkeavaa käyttäytymistä. Työntekijöiden negatiivista käyttäytymistä on kuitenkin tutkittu kovin vähän. Työntekijöiden käyttäytymisen tutkimusten valtavirta on kohdistunut työntekijän toivottavaan käyttäytymiseen, johon sisältyy työntekijän toiminta, joka kuvataan organisaatiokansalaisuuden -käsitteen avulla. (Townsend, Phillips & Elkins 2000, 457; Robinson & Bennett 1995, 555, 569.) Henlen (2005) mukaan poikkeavan käytöksen uhrit kärsivät muita useammin stressistä, heidän työtuloksensa ja tuottavuutensa ovat heikompia ja he hakeutuvat muita helpommin uuteen työpaikkaan. Lisäksi heihin kohdistuva poikkeava käytös aiheuttaa itsetunnon ongelmia, pelkoja, turvattomuutta sekä fyysisiä ja psyykkisiä oireita. Työntekijän haastavasta käytöksestä keskusteltaessa on ymmärrettävä, että se on aina niin persoona- kuin tilannekohtaista.

Haitallinen työkäyttäytyminen määritellään työntekijän vapaaehtoiseksi käyttäytymiseksi, joka rikkoo organisaation normeja ja uhkaa siten organisaation ja sen jäsenten hyvinvointia. Organisaatiossa työntekijän käyttäytymiseen liittyy tiettyjä odotuksia. Jos työntekijä rikkoo käytöksellään organisaation normeja, eikä kykene sopeutumaan organisaation normiodotuksiin, tulkitaan hänen käyttäytymisensä haasteelliseksi työkäyttäytymiseksi. (Robinson & Bennett 1995, 557; Kaplan 1975, 3–5.)

Kaplanin (1975, 42, 165) mukaan haasteellisen työkäyttäytymisen taustalla on tarve vahvistaa itsetuntoa (self-attitude). Lisäksi työntekijän haastava käyttäytyminen voi olla tahatonta tai tahallista. Eri organisaatioissa organisaation työntekijöiltä odotettu normikäyttäytyminen voi poiketa oleellisesti toisen organisaation normeista, ja haitallinen käyttäytyminen voidaan määritellä erilaisilla eri hetkinä. Näin ollen toisessa organisaatiossa

työntekijän käyttäytyminen voidaan tulkita normien mukaiseksi, kun taas toisessa organisaatiossa työntekijän käyttäytyminen rikkoo normit. (Kaplan 1975, 3–5.)

Normiodotukset voivat poiketa myös organisaation eri ihmisten välillä (Kaplan 1975, 3–5). Näin ollen työntekijän haasteellista työkäyttäytymistä voidaan tarkastella organisaation ja sen yksittäisten jäsenten näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa työntekijän haasteellista käyttäytymistä tarkastellaan yksittäisen jäsenen lähtökohdasta eli lähijohtajan näkökulmasta. On tärkeää ymmärtää, että kahden henkilön vuorovaikutuksessa ollaan tilanteessa, jossa käyttäytymistä arvioidaan yksittäisten jäsenten välillä ja normaalikäyttäytymisen odotukset saattavat olla osapuolilla erilaiset.

Robinsonin ja Bennettin (1995) mukaan työntekijöiden poikkeavalla käytöksellä voi olla myös positiivisia vaikutuksia organisaation toimintaan. Se voi edistää turvallisuutta, auttaa huomioimaan yhteisiä intressin kohteita ja toimimaan organisaation hälytysjärjestelmänä. On siis huomioitava, että erilaisella poikkeavalla käytöksellä on erilaisia seurauksia erilaisissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa. (Robinson & Bennett 1995, 567.)

Robinson ja Bennett (1995) luokittelevat haitallisen työkäyttäytymisen (deviant workplace behaviors, DWB) kahteen eri ulottuvuuteen: vähäiseen (minor) ja vakavaan (serious) sekä ihmissuhteisiin kohdistuvaan (interpersonal) ja organisaatioon kohdistuvaan (organizational). Näiden ulottuvuuksien välille muodostuu neljä eri kategoriaa: tuotannon poikkeamat (production deviance), omaisuuden poikkeamat (property deviance), ”poliittiset” poikkeamat (political deviance) ja persoonan aggressiot (personal aggression). Haitallisen työkäyttäytymisen luokitukset ilmentävät erilaisia laadullisia ja toiminnallisia tasoja ja muotoja, joina haitallisuus ilmenee käytännössä (Bennett & Robinson 2000, 350).

Offermann (2005) toteaa, että johtajat tulevat paremmin toimeen ja panostavat suhteeseen niiden työntekijöiden kanssa, jotka osoittavat pitävänsä johtajasta eli toimivat organisaatiokansalaisuudessa kuvatun extrarole-työntekijämallin mukaisesti. Townsend, Phillips ja Elkins (2000) havaitsivat, että työntekijöillä, joilla on heikompi suhde lähijohtajaan, esiintyy useammin haastavaa työkäyttäytymistä. Tutkimuksessa haastava käytös nähtiin kostonä, jota työntekijä kohdistaa lähijohtajaan, havaitessaan, että johtaja-

työntekijä-suhde ei toimi samoin kuin muiden työntekijöiden kanssa. Koston elementti on tyypillisesti läsnä huonosti toimivissa hierarkkisissa valtasuhteissa.

Palo ja Chawla (2015, 159) tutkivat haastavaa työkäyttäytymistä intialaisen sairaalan hoitajien keskuudessa. Tutkimuksessa syvähaastateltiin kymmenen hoitajaa ja viisi johtajaa. Tutkimus osoitti, että suurimmat haastavan työkäyttäytymisen muodot olivat itsehillinnän pettäminen, toisen mielen pahoittaminen sanomalla jotain ikävää, päihteiden ja lääkkeiden käyttö, liian pitkien taukojen pitäminen työaikana, juoruilu muista hoitajista ja lääkäreistä sekä väärän julkisuuskuvan antaminen omasta työnantajasta.

3.4 Käsitteiden yhteys

Johtajan ja työntekijän välinen vaihtosuhte syntyy ja kehittyy prosessina lähijohtajan ja työntekijän välille. Työntekijän työkäyttäytymistä voi ilmentää organisaatiokansalaisuuden tai työntekijän poikkeavan käyttäytymisen mukainen toiminta. Työntekijän organisaatiokansalaisuuden mukainen positiivinen ja normien mukainen työkäyttäytyminen edistää johtaja-työntekijä-suhteen laatua, jolloin suhteesta voi muodostua korkealaatuinen. Työntekijän negatiivinen, normeista poikkeava työkäyttäytyminen heikentää johtaja-työntekijä-suhteen laatua, jolloin suhteesta muodostuu todennäköisemmin heikompi laatuinen. Pahimmassa tapauksessa se johtaa työntekijän haastavaan, negatiiviseen työkäyttäytymiseen ja negatiiviseen johtaja-työntekijä-suhteeseen.

Johtajan ja työntekijän suhte on vaihtosuhte, joka hyvin toimiessaan muodostaa win-win-tilanteen, jossa kumpikin osapuoli on antavana ja saavana osapuolena. Johtajan muodostaessa suhteen aina erikseen jokaisen työntekijän kanssa, on selvää, että suhteista muodostuu erilaisia. Työntekijät poikkeavat toisistaan persoonaltaan ja taustoiltaan ja heidän työkäyttäytymisensä on erilaista eri tilanteissa. Myös toimintaympäristöt ja vuorovaikutustilanteet vaihtelevat. Työntekijöillä on erilaisia intressejä solmia suhdetta lähijohtajaan. Kumpikin osapuoli voi vaikuttaa omilla ratkaisullaan, millaiseksi johtaja työntekijä suhte muodostuu.

Haastava työntekijä voidaan määrittää sekä työntekijän poikkeava käyttäytyminen -käsitteen kautta, että organisaatiokansalaisuus -käsitteen kautta. Kumpikaan ei ole toisiaan poissulkevia. Työntekijän poikkeava käyttäytyminen -käsite painottaa enemmän työntekijän negatiivista työkäyttäytymistä, kun taas organisaatiokansalaisuus painottaa positiivista käyttäytymistä. Kummassakin näkökulmassa on kuitenkin sekä positiivisia että negatiivisia ulottuvuuksia.

4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA SEN ANALYYSI

4.1 Aineiston hankinta

Keräsin tutkimusaineiston teemahaastattelulla. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkennettujen kysymysten mukaan. Teemahaastattelun kysymysten avulla pyritään löytämään merkityksiä tutkimustehtävän mukaisesti. Teemojen tulee siis perustua tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74–75.) Haastattelukysymysten muodostamisessa koin tärkeänä yhdistää kolmen eri teorian näkökulmaa siten, että kysymysten kautta saatiin vastauksia tutkittavaan aiheeseen, tutkimuskysymyksiin. Muodostin haastattelukysymykset (ks. liite 1.) operationalisoimalla eli luomalla teoreettisille käsitteille empiiriset vasteet kysymysten muotoon (Eskola & Suoranta 1998, 75). Haastattelukysymyksistä muodostui neljä eri teemaa; haastava työntekijä, vuorovaikutus, lähijohtajan ja työntekijän välinen suhde ja johtaminen. Näistä haastavan työntekijän teema perustui organisaatiokansalaisuuden ja työntekijän poikkeavan käyttäytymisen teoriaan. Vuorovaikutuksen ja lähijohtajan ja työntekijän välisen suhteen teema perustui johtaja-työntekijä-suhteen teoriaan. Johtamisen teeman kysymykset perustuivat kaikkiin edellä mainittuihin teorioihin, kooten yhteen tutkielman näkökulmaa johtamisesta johtajan ja haastavan työntekijän välisenä suhteena, joka perustuu vuorovaikutukseen.

Ennen varsinaisia haastatteluja tein kolme koehaastattelua, joiden aikana muokkasin tutkimuskysymyksiä ja muutin tutkimuskysymysten järjestystä. Samalla minulle hahmottui haastateltavien tapa kuvata kokemuksia. Koehaastatteluissa minulle hahmottui myös haastatteluun kuluva aika ja litteroitavan aineiston määrä ja muoto. Koehaastattelut toimivat minulle harjoituksina haastattelu tekniikkaan.

Valitsin haastatteluun harkinnanvaraisesti kuusi terveydenhuollon lähijohtajaa erään kuntayhtymän alueelta. Pyysin tutkimusorganisaatiolta listan lähijohtajista ja heidän toimipisteistään. Valitsin listalta harkinnanvaraisesti kuusi haastateltavaa. Huomioin valinnassa haastateltavien maantieteellisen sijoittumisen eripuolille kuntayhtymää sekä erilaisiin terveydenhuollon toimipisteisiin. Lähetin kutsun haastatteluun sähköpostilla. Osaan haastateltavista olin yhteydessä vielä puhelimitse. Kaikki kutsutut suostuvat

haastateltaviksi. Lähetin suostumuksen jälkeen haastateltaville tiedotteen tutkimuksen aiheesta. He eivät saaneet etukäteen tutkimuskysymyksiä, koska halusin heiltä spontaanit, kokemusperäiset vastaukset tutkimuskysymyksiin. Kerroin kaikille haastateltaville lähijohtajille tutkimuksen tarkoituksen, luonteen sekä käyttämäni tutkimusmenetelmät. Kerroin haastateltaville mitä tutkimukseen osallistuminen pitää sisällään ja heillä oli mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta. Kerroin, että tutkimusta varten kerättävät tiedot ja nauhoitetut haastattelut käsitellään luottamuksellisesti ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Korostin haastateltaville, että tuloksia esitettäessä ja julkaistaessa yksittäisen osallistujan henkilöllisyys ei missään vaiheessa tule esiin. Lisäksi korostin haastateltaville haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuutta ja mahdollisuutta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen. Tarjosin haastateltaville mahdollisuuden olla minuun yhteydessä myös haastattelujen jälkeen. Kaikki haastateltavat lähijohtajat allekirjoittivat suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta.

Nauhoitin haastattelut ja toteutin ne työntekijöiden omilla työpaikoilla, jotta arjen toimintaympäristöt olivat mahdollisimman lähellä haastateltavia, ja tuttu ympäristö tuki siten vastaamista. Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan haastavan työntekijän kanssa avoimesti ja rikkaasti. Osa haastattelukysymyksistä koettiin vaikeiksi, koska lähijohtajat eivät olleet aikaisemmin tietoisesti miettineet näitä teemoja. Vaikeimpina vastattavina pidettiin haastavan työntekijän asemointiin ja vastavuoroisuuteen liittyviä kysymyksiä. Haastattelut kestivät 50-60 minuuttia ja sujuivat – yhtä haastattelua lukuun ottamatta – keskeytyksettä. Tämä haastattelu keskeytyi kolme kertaa, kun henkilökunta kävi poikkeusjärjestelyistä johtuen hakemassa huoneesta tarvikkeita. Haastattelu ei kärsinyt merkittävästi keskeytyksistä, eikä poikennut sisällöllisesti muista haastatteluista. Keskeytysten jälkeen kertosin haastateltavan lähijohtajan kanssa, mistä olemme juuri keskustelleet ja haastattelu jatkui tämän jälkeen normaalisti.

Litteroin haastattelut sanatarkasti. Jätin joitakin täytesanoja litteroinnista pois helpottamaan lukemista, kuitenkin niin, ettei haastattelun sanoma muuttunut. Litteroitua tekstiä muodostui yhteensä 63 sivua tekstikoolla 11, rivivälillä 1. Haastatteluaineiston säilytin koko prosessin ajan omassa tiedostoissani ja se oli vain minun käytettävissä. Haastatteluaineistosta muodostui varsin kirjava, puheenomainen, monisanainen ja lähijohtajien kokemuksia luontevasti ja avoimesti kuvaava kokonaisuus. Kaikki lähijohtajat kokivat

haastattelut miellyttävinä ja aiheesta puhumisen tärkeänä, jopa itselleen antoisana tapana reflektoida omia kokemuksia.

4.2 Aineiston analyysi

Tässä tutkielmassa tutkimusotteena on emansipatorinen, kriittinen tutkimusote, joka korostaa ihmisen subjektiivisten käsitysten taustalla olevien tekijöiden ymmärtämistä. Sen tarkoituksena on tunnistaa taustaoletuksia, jotka vaikuttavat tapaamme ymmärtää asioita ja toimia. Sen avulla voidaan etsiä epätavallisia vaihtoehtoja, kyseenalaistaen rutiineja. Sen tarkoituksena on olla skeptinen kaikkea sellaista tietoa ja ajatusmalleja kohtaan, joita pidetään ainoina totuuksina. (Malin, Aaltio & Takala 2010.) Emansipatorinen, kriittinen tutkimusote ilmenee tässä tutkielmassa kokemuksellisena tarkastelunäkökulmana. Tutkielma lisää tietoisuutta siitä, kuinka haastava työntekijä vaikuttaa lähijohtajan kokemukseen ja toimintaan. Tarkastelunäkökulmaa voidaan pitää arkaluontoisena ja lähijohtajille vaikeana asiana puhua. Näkökulma nostaa esiin lähijohtajan pintatasoa syvempiä tunnekokemuksia yleiseen tietoisuuteen. Näiden kokemusten esiin nostaminen haastaa jokaisen työelämässä toimivan tarkastelemaan kriittisesti omaa johtaja-työntekijä-suhdettaan.

Käytin aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2009). Haastattelujen jälkeen litteroin aineiston. Tämän jälkeen pelkistin haastattelutekstit, luokittelin pelkistetyt ilmaisut ja etsin niistä merkityksiä, jotka kuvasivat ja vastasivat tutkimuskysymyksiin. Ryhmittelin tämän jälkeen aineiston samaan teemaan kuuluvien merkitysten ja sisältöjen mukaan. Tämän jälkeen kirjoitin tiivistämäni ja ryhmittelemäni aineiston kerronnalliseen muotoon. Tekstin jäädessä tässä vaiheessa vielä kuvailevalle tasolle luin ja koodasin tekstiä vielä uudelleen. Tekstiä luettaessa minulle alkoi vähitellen hahmottua aineiston keskeisimmät teemat; haastavien työntekijöiden tyypit, vuorovaikutuksessa korostuvat piirteet sekä johtamisen ulottuvuudet, joista muodostuivat tutkimuksen analyysin keskeisimmät tulokset. Haastavan työntekijän määrittelyn osalta päädyin tyyppikertomukseen. Niiden avulla kuvasin, mitkä ovat aineiston yleiset ja tyyppilliset elementit ja millaisia kokemuksia aineistoon sisältyy. Tyypittelyn tavoitteena oli löytää aiheesta jotain oleellista ja keskeistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 94.) Vuorovaikutuksessa korostuvien merkitysten kautta löysin vuorovaikutuksen piirteitä kuvaavat käsitteet, teemat. Vastaavasti johtajuuden ulottuvuuksissa kuvasin johtajuuden tyypit

ja niiden vastinparit. Tutkielmassa käytetty analyysi voidaan näin ollen ymmärtää näkökulmien ja merkitysten etsimisenä, aineiston tiivistämisenä ja tyypittelynä. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Aineiston pelkistämisen tavoitteena on aineiston informaatioarvon lisääminen siten, että jäsentämisen kautta aineistosta muodostuu mielekäs, selkeä ja informatiivinen kokonaisuus, jonka perusteella on mahdollisuus tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. (Puusa 2011, 117–121, Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–113.)

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriasidonnainen. Teorialähtöisessä analyysissä tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä on ohjaava rooli aineistoa tarkasteltaessa. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana. Puhdas aineistolähtöinen päättely on usein mahdotonta, koska harvoin on olemassa pelkkään havaintojen kuvaamiseen perustuvaa tulkintaa ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä. Teoria- ja aineistolähtöisen analyysin välimaastoon sijoittuu teoriasidonnainen tutkimus, jossa aineiston analyysi ei perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen on olemassa. Tällöin aineiston löydöksille etsitään tukea, selityksiä ja vahvistuksia teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100.) Muodostin haastattelukysymykset tutkielman teoria osuuteen perustuen. Analysoin haastatelluaineistoa mahdollisimman avoimesti hyödyntämättä mitään erityistä teoreettista jaottelua. Analyysia varten minulla ei siis ollut etukäteen sovittuja analyysiyksiköitä, vaan ne valikoituivat aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Näin ollen käytin haastattelu aineiston analyysissä aineistolähtöistä teemoittelua jäsentämään aineistoa informatiiviseen muotoon. Analyysissäni oli kuitenkin tunnistettavissa aikaisemman tiedon merkitys, mutta kyse ei ollut kuitenkaan aikaisemman teorian testaamisesta, vaan lähijohtajien kokemuksien kuvaamisesta. Koska olin muodostanut tutkimuskysymykset teoreettiseen ymmärrykseeni perustun, voidaan analyysissä nähdä myös teoriasidonnaisia piirteitä. Tarkastelen analyysin empiirisiä tuloksia suhteessa tutkielman teoriaan pohdinta osuudessa.

Aineistolähtöistä analyysia on arvosteltu sen subjektiivisuuden vuoksi. Tavoitteena on, että tutkimus olisi mahdollisimman objektiivista ja aineiston analyysi tapahtuisi tiedonantajien ehdoilla, eikä tutkijan omiin käsityksiin ja ennako-oletuksiin perustuen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.) Lisäksi aineistolähtöistä analyysia pidetään sattumanvaraisena ja

intuitiivisena. Siksi tutkijan on tärkeää reflektoida tekojaan ja valintojaan, arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, jotta lukija saa riittävät tiedot tutkimuksen taustoista ja tutkimusprosessin kulusta ja valinnoista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15.)

Laadullisen tutkimuksen idea on löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, uusia jäsenyyksiä, käsitteellistyksiä, ennen kuvailemattomia tapoja ymmärtää inhimillistä todellisuutta (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16). Teoreettiset käsitteet ovat laadullisen tutkimuksen ajattelun apuvälineitä. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen analyysin tulee perustua aineiston tarkasteluun, huomioihin, kuvailuun, yhdistelyyn, teorisointiin ja asioiden tarkasteluun eri kulmista, sen tarkoitus on laajentaa ajattelua. Analyysissä jotkut asiat kasvavat ja saavat suuremman merkityksen kuin toiset ja muuttuvat kiinnostaviksi. Tutkimusraportin tulee perustua näihin ajattelun ja kirjoituksen kokonaisuuksiin, jotka on kytketty teoriaan. (Salo 2015, 171–180.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavien kuvaus haastavasta työntekijästä, vuorovaikutuksesta, suhteesta ja johtajuudesta perustuu haastateltavien kokemuksiin. Vaikka lähijohtajien kokemukset ovat erilaisia, niin niistä kaikista oli löydettävissä yhtäläisyyksiä, samoja merkityksiä ja ilmiöitä. Näin ollen tämän tutkielman osalta voidaan arvioida, että haastatteluissa saavutettiin riittävä tutkimuksen saturaatiopiste, jossa lisähaastattelut eivät tuota merkittävää uutta näkökulmaa käsiteltävään ilmiöön (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87–90.) Aineiston analyysi ja raportointi vaiheessa oma roolini tutkijana oli toimia tulkkina ja merkitysten luoja. Omat kokemukseni lähijohtajana vaikuttivat siihen, miten ymmärsin haastateltavien kokemusmaailmaa. Samalla pyrin olemaan muuntaja, jonka tehtävä oli muodostaa haastatteluraportista lukijalle uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 192.)

Tutkimusraportti etenee seuraavaksi tulososioon, jossa vastaan tutkimuskysymyksiin. Raportoin tutkimustuloksia analyysin pohjalta avaamalla ensin haastavan työntekijän ole-musta neljän eri kategorian avulla. Tämän jälkeen kuvaan lähijohtajien haastatteluissa esiintyviä vuorovaikutuksen erityispiirteitä, jotka korostuivat lähijohtajien kokemuksissa haastavan työntekijän kanssa. Lopuksi ilmennän lähijohtajien kokemaa johtamisen moniulotteisuutta ja kompleksisuutta kuvaamalla johtajuuden ulottuvuuksia, joiden välillä lähijohtajat tasapainoilevat toimiessaan haastavan työntekijän kanssa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Haastavan työntekijän olemus

“(...) semmossia kenen kanssa mä joudun henkisesti täällä painimaan (...)”(H4)

Tässä luvussa vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: miten lähijohtajat kuvaavat haastavaa työntekijää. Haastavan työntekijän määrittäminen on lähijohtajille vaikeaa niin haastattelutilanteessa kuin arjessakin. Haastavalle työntekijälle on tyypillistä, että hänen käyttökseen joudutaan puuttumaan uudelleen ja uudelleen. Työntekijän haastava käytös on säännöllistä, usein toistuvaa tai jatkuvaa. Työntekijän haastava käytös voidaan nähdä jatkumona, jossa sama ei-toivottu käytös jatkuu pitkään useista puuttumisista huolimatta.

“Työntekijä on haastava silloin kun se alkaa haittaa mun työskentelyä. (...) silloin ku työntekijä käytöksellään aiheuttaa niin paljon harmia tälle työyhteisölle, asukkaalle tai omaiselle tai minulle, et mun täytyy jatkuvasti puuttua hänen työskentelyyn, (...) Niin silloin me ollaan ylitetty tietty haastavuuden kynnyks, et siihen saakka mä katon.”(H5)

”Että tää ei nyt vaan kehity, tää ei niinku parane, tää ei hoidu ja esimerkiksi tää yks työntekijä terrorisoi koko työyhteisöä ja hänellä ei ole niinkun mikään hyvin (...). Et sen mä voin sanoo jo sit haastavaks tilanteeks, et se on ollut sellasta jatkuvaa, mistä saa jatkuvaa palautetta.”(H4)

Lähijohtajat tunnistavat haastavan työntekijän käytöksessä ääripäät vähäisestä haastavuudesta vakavaan haastavuuteen. Haastavuuden taso vaihtelee samankin työntekijän kohdalla. Työntekijän haastava käyttäytyminen voi ilmetä erilaisissa hetkissä ja tilanteissa. Lähijohtajien haastatteluissa ilmeni, että haastavan käytöksen tunnistamisessa ja kokeimuksessa on yksilöllisiä eroja.

Vakavan haastavuuden ominaispiirteiksi lähijohtajat määrittelevät työntekijän kykeneväisyyden arvioida realistisesti omaa toimintaansa suhteessa saamansa palautteeseen, toiminnan ja työn kokonaisuuteen. Haastava työntekijä ei näe itsessään mitään vikaa.

Haastava työntekijä ei ota vastuuta omasta käytöksestään, eikä löydä ratkaisuja tai vaihtoehtoja omalle käytökselleen. Edellä mainituista moninaisista ja kerroksellisista syistä johtuen haastavaa työntekijää on vaikea määrittää ja hänen käyttökseensä on vaikea puuttua.

“Et viimeksi ku me keskusteltiin, niin hän ei tunnistanut ollenkaan itseään tästä käytöksestä, ei hän ymmärrä miksi hänestä valitetaan. Ja aina hän palauttaa sen pallon omalle esimiehelleen, et hän ei ota vastuuta siit omasta käytöksestä. (...) Et must se on vaan sellast vastuun pakoilua.” (H5)

Lähijohtajat määrittelevät haastavan työntekijän usealla eri tavalla. Määritelmän antaminen oli vaikeaa, eikä määritelmistä muodostunut mitenkään yksinkertaisia. Tietyt haastavat tapaukset ovat lähijohtajille kuitenkin erittäin selviä ja helppoja kuvata: alkoholiongelmat, toistuvat ja perusteettomat poissaolot sekä myöhästyminen. Haastavaa työntekijää määriteltiin erilaisten käytännön esimerkkien, ominaisuuksien, käyttäytymisen sekä käyttäytymisen vaikutuksien ja seurausten kautta. Kaksi lähijohtajaa kokivat, ettei heillä olisi haastavia työntekijöitä. Haastattelussa he kuvasivat kuitenkin vastaavia tilanteita kuin muut haastateltavat lähijohtajat, jotka käyttivät näissä tilanteissa haastava työntekijä-termiä.

Muodostin tutkimusaineistosta viisi haastavan työntekijän tyyppiä, joilla pyrin ilmentämään haastavan käytöksen ilmenemisen muotoa ja olemusta. Kaikkien haastavaa työntekijää kuvaavien tyyppien kohdalla pätevät edellä kuvatut yleiset haastavan työntekijän tunnusmerkit.

Väärinymmärretyt hämmentäjät

Väärinymmärrettyjen hämmentäjien vuorovaikutuksessa on ongelmia. Se on toisia ärsyttävää tai toiset eivät ymmärrä haastavan sanomaa tai vuorovaikutustyyliä.

”Heidän vuorovaikutuksensa on hämmentävää. Se saattaa hämmentää sekä esimiestä et muita työntekijöitä. Ja vuorovaikutustilanteissa ne haasteelliset käyttäytyy niin et siitä jää sellainen hämmennyksen filis.” (H2)

Vaikka lähijohtajat kokivat erilaiset persoonallisuudet voimavarana ja tärkeänä osana työyhteisöä, persoonallisuus tunnistettiin myös haastavan käytöksen syyksi. Äkkipikaisuus, lennokkuus, tulistumiset, hermostumiset, raivonpuuskat ja voimakas äänenkäyttö kuuluvat väärinymmärrettyjen hämmentäjien persoonaan ja toimintamalliin. Haastava käytös voi olla työntekijän luonteen ominaisuus tai persoonallisuuden piirre, joka on aina läsnä ja olemassa, ja josta työntekijän on vaikea poisoppia. Erilaiset persoonallisuudet muuttuvat haastaviksi työntekijöiksi silloin, kun persoonan käytös hämmentää, ärsyttää, loukkaa tai vahingoittaa muita työntekijöitä tai asiakkaita.

“(...) temperamenttia ja persoonaa tuol on ihan älytön määrä. Sillon kun ne tempperamentit ja persoonat palvelee tätä meidän perustyötä (...) tää homma toimii ja pelittää.(...) Niin kauan kuin kokonaisuus niinkun sen vaaán hyvällä puolella, niin sillon saa mun mielestä nää persoonat temmeltää täällä ihan niinku ne lystää, (...) Mut, sit siin kohtaa, kun siel alkaa joku käyttäytyy tai tekeen jotain haastavaa ja se alkaa niinkun aiheuttaa säröä tähän miks me tänne töihin tullaan, et se alkaa haittaan tätä toimintaa ja me ei anneta enää laadukasta asiakastyötä, niin siinä mä katon, et siinä on se kynnys mihin on pakko tarttua.” (H5)

Usein erilaisten persoonien keskinäinen yhteensopimattomuus ja keskinäiset väärinymmärrykset muodostuvat haastavaksi tilanteeksi, johon lähijohtaja vedetään mukaan ratkomaan osapuolten näkemuseroja ja ristiriitoja. Erilaiset persoonallisuudet ja persoonan piirteet aiheuttavat törmäyskursseja ihmisten välille ja niitä ratkottaessa syntyy lähijohtajalle tilanteita, joissa persoonan haastavuus näyttäytyy. Lähijohtajat, jotka kyseenalaistivat haastavan työntekijän käsitetä ja työntekijän kategorisointia haastavaksi, käyttivät työntekijän persoonallisuutta selittävänä tekijänä ihmisten erilaisuudesta johtuville näkemuseroille.

“(...) jotenkin mä aattelen et ei näist kukaan, haastava, hankala tai vaikee. En mä niinku nää ketään työntekijää sellassena. Et ne on erilaisia työntekijöitä. Jokinen on oma persoonansa, jokaisella on oma luonteensa ja oma tapansa tehdä töitä. Ja sit jokaisella on niit eri asioita, mitä jonkun kanssa keskustellaan ja jumpataan (...)” (H4)

Persoonasta johtuvaksi työntekijän haastavuudeksi tunnistettiin vuorovaikutustyyliinsä yksipuolisuuden vuoksi ongelmiin joutuvat, usein ekstrovertit työntekijät, jotka hämmentävät muita ja tulevat väärinymmärretyksi yksioikoisella vuorovaikutuksellaan.

“No varmaan just tää, et joku on luonteeltaan hirveen puhelias, sosiaalinen, puhuu kuuluvalla äänellä, on niinkun ja ottaa niinkun potilaat, ja omaiset ja työkaverit samalla tyylillä. Ja sit taas tälläset vähän introvertimmat ihmiset kokee sen jotenkin vähän hyökkävänä ja tämmössenä, ja sit vaikka tän ihmisen kanssa siit keskustele, niin eihän hän pääse siitä tavataan irti, se on hänen luonteelleen kuuluvaa. Mut et kylhän niit törmäyskursseja sit tulee, jus tämmösten hiljasempien ja arempien ihmisten kanssa, ni se on ehkä sellanen jota ei voi selittää muulla kuin et on erilaisia ihmisiä, ja meil on erilaisia tapoja niinkun lähestyä...” (H4)

Toisaalta myös introvertit työntekijätkin tunnistettiin haastaviksi vähäisen vuorovaikutuksensa vuoksi.

“(...) haastavia ne on ne hiljasetkin, (...). Et välil mieltii, että mitähän toi tekee kun ei se reagoi mihinkään.” (H4)

Tähän ryhmään haastavan käytöksensä vuoksi sijoittuvat myös muita hämmentävää tai loukkaavaa huumoria käyttävät työntekijät. Tällainen työntekijä viljelee huumoria, joka ei tavoita muita tai jota muut eivät kestä. Humoristi ei ymmärrä huumorinsa vaikutuksia ja seurauksia työyhteisössä. Huumoriksi tarkoitettu verbaliikka voi näyttäytyä muille kiusaamisena, pilkkaamisena tai seksuaalisena häirintänä.

“(...) tota hänen tarkoitus oli viljellä huumoria, mutta sit tänne tuli uusii työntekijöitä, jotka ei enää kestäny sitä hänen huumoria, (...) mut et se oli hänen huumoria pelkästään.” (H1)

Henkilökohtaisen elämän vaikeudet voivat heijastua haastavana käytöksenä työelämässä. Henkilökohtaisen elämän vaikeuksien tunnistaminen on tärkeää väärinymmärrysten välttämiseksi. Tiedostaessaan syys-seuraussuhteen lähijohtaja – ja tarvittaessa koko työyhteisö – voivat ymmärtää haastavaan käytöksen taustoja ja tukea työntekijää työtehtävässään ja käyttäytymisen muutoksessaan.

“Mul on nenäliinapaketti, et se menee sit siihen, et siel takana on jotain aivan muuta mitä kukaan ei tiedä.” (H4)

Väärinymmärretyt hämmentäjän ominaisuudet ja persoonallisuus eivät tue työpaikan vuorovaikutuskulttuuria rakentavalla tavalla. Hänen voi olla vaikea ymmärtää itselleen luontaisen käytöksen ei toivottuja vaikutuksia. Tilannetta hämmentää se, että toiset ylittävät hänen tapansa toimia ja tuoda asioita esille ja toiset vihaavat ja loukkaantuvat siitä.

Vallanhimoiset tilanottajat

Lähijohtajan valtaa haastavat työntekijät kyseenalaistavat systemaattisesti lähijohtajan päätöksiä ja toimintaa. Omalla toiminnallaan nämä työntekijät ”*nakertavat johtamista*” ja arvostelevat yksikön toimintaa.

”No varman se on sellainen et se haastaa esimiehen, se haastaa sitä valtaa, esimiehelle asetettua vallankäyttöä, niin se työntekijä haastaa sitä. (...) niin niitä on jouduttu ohjaamaan jostain sellaisesta asiasta, jolla ne joko terrorisoi tai tyrannisoi tai yrittävät vaikuttaa yksikön toimintaan. Et joko heil on tarkoituksenmukaista se toiminta et he yrittää käyttää valtaa tai sitten he vaan on persoonalta sellaisia et he sillä saa vedettyä sitä porukkaa johonkin huonompaan suuntaan.” (H1)

Vallanhimoiset tilanottajat pompottavat muita, jopa lähijohtajaa saadakseen omat tarpeensa ja intohimonsa tyydytettyä. Heidän toimintansa voi olla lähijohtajaa ja hänen toimintansa syyllistävää. He saattavat esittää avoimesti epäilynsä lähijohtajan osaamisesta ja kyvykkyydestä, haastamalla lähijohtajaa niin verbaalisesti kuin työn tuloksellisuus odotusten kautta. Vaikka he pääasiallisesti ”*puukottavat lähijohtajaa selkään*” saattavat he käyttäytyä mielistelevästi lähijohtajalle, kun tarvitsevat itse jotain. Lähijohtajaan saatetaan kohdistaa kohtuuttomia, jopa kaikkivoipaisuuden odotuksia.

”Niin ja välillä, välil kyl sellast kohtuutonta toivetta myös niinku työntekijöitten taholt tulee. Et ikään kun esimies olis kaiken (...) pystyis kaikkeen vastaamaan ja heti. Ja muutos pitäis tapahtuu nopeasti. Ja sit myös semmost niinku sellast naivii ajatteluu tulee työntekijöitten taholt, että ikäänku esimies ei niinku ois varmistannu tietyntyyppisii asioita. Et toki varmaan kertoo siitäkin et ei aina tiedetä siitä esimiehen työstä riittävästi.” (H2)

“(…), esimerkiksi jos hän tarvii työvuoroihin jotain, niin sit hän on niinku vähän mielin kielin et saa, mutta sit jos ei, (...). Mut hän on hyvin neutraali, mut sit kun hän tarvii jotain, niin hän voi tulla aamulenkillä tähän ja on niin aurinkoinen (...), muuten hän ei tuu tähän, mun juttusille oikeestaan koskaan.” (H3)

Tarvittaessa vallanhimoiset tilanottajat tallovat muita jalkoihinsa, tunnistamatta toimintansa seurauksia. Samalla he voivat toimia työyhteisön villitsijöinä, vetäen työyhteisöä mukanaan johtamisen ja toiminnan arvosteluun. Tilanottajat ovat ”*meuhkaajia*”, jotka suuntaavat energiaansa työn kannalta epäoleellisten asioiden tai epäkohtien vatvomiseen. He synnyttävät ja ylläpitävät työyhteisössä negatiivissävyytteistä keskustelua, jonka seurauksena työyhteisössä syntyy kuppikuntia ja työyhteisön yhtenäinen ilmapiiri alkaa heiketä. He voivat toimia muutosta vastustavina agenteina, vastustaen äänekkäästi kaikkea uutta.

”Sellassii jarrumiehiä kaikelle uudelle.” (H2)

Vallanhimoinen tilanottaja voi olla työyhteisössä ”sääntöfriikki”, jolta ei löydy joustoa prosessien ja ohjeiden yksilölliseen soveltamiseen. Hän ei hyväksy muiden erilaisia tapoja tehdä työtä ja arvosteleekin niitä toistuvasti, nähden ne suurina epäkohtina tai lähijohtajan kyvyttömyytenä johtaa työyhteisöä yhtenäisten sääntöjen ja prosessien mukaisesti.

“(…) meil on erilaisia tapoja tehdä työtä. Joku tekee reippaalla otteella joutusasti, asiat hoituu. Toinen on semmonen vähän enemmän viilaaja, jonka työrytmi on paljon hitaampi. Ja sit kun nää kaks ihmistä on parina niin siitähän tulee törmäys (...). Niin ne on semmossii tilanteita missä täytyy niinku muistutella, et hei, ei täs tehdä oikein, eikä täs tehdä väärin, vaan täs tehdään niinku eri rytmissä ja eri tavalla. Et ne on semmossii, mihin aika ajoin täytyy palata ja muistutella siitä, et mejän täytyy vaan sietää sitä erilaisuutta.” (H4)

Monesti arvostelun kohteeksi joutuu lähijohtaja, joka ei sääntöfriikin mielestä kykene riittävän tehokkaaseen johtamiseen eikä yhtenäistämään työyhteisön käytänteitä. Hän vaatii ohjeet ja säännöt kaikkeen tekemiseen, muistaa ne ja noudattaa niitä itse pilkun tarkasti, vaatiessa muilta samaa. Tällainen yksittäinen työntekijä pyrkii määrittelemään

sääntöjä luoden, miten työyhteisössä pitää tehdä työtä ja toimia. Hän ei ole kuitenkaan koskaan tyytyväinen työyhteisöön muodostettuihin sääntöihin ja ohjeisiin.

“Tämmönen työntekijä osaa sit kyl kaiken itselleen vaatia ja just nimenomaan jokaiseen asiaan pitää olla ohjeistus ja säännöt ja sitä ja tätä ja tota. Ja niinku tällanen ihminen osaa just viedä, osaa imee niinku ankeuttajat siin Harry Potterissa, jotka imee sitä energiaa ja näähän imee sen esimiehen mielellään kuiviin. Mut milloin he on tukena tai auttais kun esimies tarviis, niin ei koskaan.” (H5)

Huonosti käyttäytyvät työelämätaidottomat

Haastavasti käyttäytyvällä työntekijällä on heikot työelämätaidot. Hänen toimintaansa kuvaa epäkunnioittava, epäammattillinen ja epäasiallinen käytös, jolla hän aiheuttaa pahaa mieltä työyhteisössä ja loukkaa muita. Huonosti käyttäytyvät työelämätaidottomat rikkoivat käytöksellään työyhteisön hyvinvointia, ilmapiiriä ja yhtenäisyyttä.

“Mut erittäin haastava on esimerkiks tämmönen työntekijä, jolla ei oo käytötapoja, joka ei tervehdi (...) Ja tulet ja tervehdit kohteliaasti, niin toinen kääntää päänsä pois, ihan kuin sä olisit ilmaa. Sehän on kans epäasiallista työkäytöstä.” (H5)

Huonosti käyttäytyvän työelämätaidottoman työntekijän toimintamaliin kuuluvat sopimaton kielenkäyttö ja epäasialliset, jopa rivot puheet, niin työyhteisössä, asiakkaiden kuin omaisten kanssa. Hän puhuu pahaa toisista työntekijöistä, asiakkaista ja omaisista, on toisia kohtaan verbaalisesti ilkeä ja riitelee muiden kanssa. Toiset voivat kokea hänen toimintansa kiusaamisena. Hän valehtelee ja menee vuorovaikutuksessaan herkästi henkilökohtaisuuksiin. Muut eivät jaksu kuunnella sopimatonta kielenkäyttöä, jota tällainen työntekijä viljelee. Asiakkaat ja omaiset valittavat huonosti käyttäytyvästä työntekijästä ja saamastaan huonosta palvelusta.

“(...) käyttäytyy jotenkin työyhteisössä huonosti, päiviä jolloin alkaa kiroileen ja muuten vaan sadatellen.” (H6)

Myös negatiivinen, nonverbaali viestintä kuuluu huonosti käyttäytyvän toimintamalliin. Ilmeet, eleet, kehon asennot, puhumattomuus, paikalta poistuminen tai jättäytyminen pois yhteisistä kokouksista ovat huonosti käyttäytyvän tapoja vaikuttaa negatiivisesti ympäristöönsä. Negatiivinen nonverbaalinen viestintä on ”piilovuorovaikuttamista”, jolla vas-tapuoli saadaan hämmennyksen, syrjäytetyksi tulemisen ja muiden epämääräisten tunne-tilojen valtaan.

“Semmosen mä koen vaikeeks työntekijäks, joka niin sanotusti nakkelee mulle niskojaan ja mä en tiedä mitä mä oisin tehnyt, et mä ansaitsen sen. (...) Se on vaan semmost et, lähtee kahvipöydästä kun mä meen (...)” (H3)

”... se on sellasta piilovuorovaikuttamista, et saatetaan jättää asia niinku ihan kesken, siit saattaa jäädä sille toiselle osapuolelle ihan epämääräinen tunne tai se vuorovaikuttaminen ei oo välttämättä sanallistakaan et se on niit eleitä ja ilmeitä, et tuhadetaan tai niinku tilanteita mist sit toiset työ-yhteisön jäsenet saattaa kokee ettei kuulu joukkoon.” (H2)

“Eikä osallistu, jos vaan pystyy välttämään jonkun osastopalaverin, niin jää mielellään niinku osastolle et ei tuu.” (H3)

Huonosti käyttäytyvä työelämätaidoton työntekijä ei noudata työpaikan sääntöjä ja ohjeita. Yhteiset pelisäännöt eivät ole häntä varten tai hän ei ole niistä koskaan kuullutkaan. Hän tekee omia, itselleen sopivia ratkaisuja ja sooloilee työyhteisössä. Toistuvat myöhästymiset kuvaavat hänen kykenemättömyyttään sitoutua sääntöihin.

”Mut sitten kyl toki niinku haastavat on ehkä semmoset, jotka toistuvasti sit niinku ei noudata sääntöjä.” (H2)

“(...) käyttäytyy niin, ettei kertakaikkiaan kunnioita mitään sääntöjä tai on ilkeä toista työkaveria kohtaan.” (H3)

“Työntekijä joka ei suostu noudattaan yhdessä sovittuja pelisääntöjä, ni nekin on aika kuluttavia tilanteita, kun sä joudut palaamaan uudestaan ja uudestaan, et hei mehän ollaan sovittu viikkopalaverissa, et näin ja näin ja näin, tästähän on laitettu ihan muistiota ja tästä on tullut sähköpostia, miks sä toimit näin, et eihän kukaan voi toimii, sooloilla mejän yhteisössä näin, että täytyis noudattaa yhdessä sovittuja.” (H5)

Työntekijän huono käytös johtuu asenteesta. Työntekijän asenne ohjailee työntekijän käyttäytymistä ja vuorovaikutusta sekä suhtautumista muihin ihmisiin ja työhön.

“Työntekijällä on jotenkin huono asenne tähän työhön.” (H6)

“(...) semmonen työntekijä, joka on rumasti sanottuna haistattanut peet kaikille ja pitkän aikaa (...)” (H6)

Huonosti käyttäytyvien työelämätaidottomien toiminta voi olla sekä tarkoituksellista että tarkoituksetonta. Tarkoituksetonta tai ei, huonosti käyttäytyvästä työelämätaidottomasta halutaan päästä eroon, koska kukaan ei usko hänen kykenevän korjaamaan ilkeää ja pahansuopaa käyttäytymistään

Ammatilliset alisuoriutajat

Ammatillisen alisuoriutujan käytöksen merkittävin haitta on se, ettei työntekijä selviydy perustehtävästään riittävän hyvin tai laadukkaasti, jolloin haastavan käytöksen vaikutukset heijastuvat asiakastyöhön. Työntekijä ei saavuta työssään haluttua lopputulosta yhdellä tai useammalla osa-alueella. Tyypillisesti yhdellä osa-alueella näkyvä ongelma ja haastavuus heijastuu ongelmana tai seurauksena jollain toisella alueella. Ammatilliset alisuoriutajat eivät kykene tuottamaan työyhteisölle tai organisaatiolle merkittävää tai mitään lisäarvoa.

“(...) työntekijä, joka ei halua koskaan antaa ittestään mitään työyhteisölle, (...)” (H5)

”Mut jos mä mietin niitä ihan haastavampii tapauksii, niin ei he kyllä organisaatiolle anna yhtään mitään.” (H2)

Ammatillisten alisuoriutujien toimintaa kuvaa ammatillinen epävarmuus ja osaamattomuus. He ovat ”perässä vedettäviä”, joilla on puutteita tiedoissa ja taidoissa. He tekevät toistuvasti vakaviakin virheitä työssään. He eivät sitoudu työhönsä eivätkä osallistu työntekemiseen tasapuolisesti. He valikoivat työtehtäviään ja näyttää siltä, että työnteko ei

heitä kiinnosta. Heillä on ongelmia työssä jaksamisessa. Ammatillisilla alisuoriutujilla on toistuvia, runsaita ja perusteettomia poissaoloja ja matala kynnyks jään sairauslomalle. Lähijohtaja alkaa pohtia, miksi ammatillinen alisuoriutuja on hakeutunut terveydenhuoltoalalle työhön tai onko hän väärässä paikassa työssä.

“(...) käydään se keskustelu, et onks tää sun työpaikka et haluaisitko sä kokeilla jossain muualla.” (H4)

”Et joskus jopa miettii tämmösten kohdalla, et miten he on ikinä valinnu tai ohjautunnu tämmösselle uralle?” (H2)

Työyhteisö voi sallia ja suojella ammatillisen alisuoriutujan käytöksen omaavaa työntekijää, mahdollistaen tälle työstä pakoilun. Toisaalta jos tällaiseen työyhteisöön tulee uusi työntekijä tai lähijohtaja, voidaan ammatillinen alisuoriutuminen huomioida uudella tavalla ja määrittää haastavaksi käytökseksi, johon tulee puuttua. Pitkään jatkuneeseen ja hyväksytyyn ammatilliseen alisuoriutumiseen puuttuminen ja toiminnan korjaaminen on lähijohtajalle vaativa tehtävä.

”Kyl mä tällästen kohdalla välillä oon esimiehenä kokennu et ei mul oikein keinoja oo.” (H2)

Ammatilliselle alisuoriutujalle aktiivinen ja oikeudenmukaisuuteen pyrkivä lähijohtaja on ”piikki lihassa”. Työ ja työyhteisö ovat hänelle välttämätön paha. Hänen todelliset intressinsä ovat muualla kuin työelämässä. Tämä näkyy työtehtävien alisuorittamisena, palveluhaluttomuutena, tavoitteettomana ja kehittämishaluttomana työskentelynä, jossa asiakkaat ovat sivuseikka. Sitoutumista työelämään ei synny, eikä ammatillinen kehittyminen ole ammatilliselle alisuoriutujalle merkityksellisistä. Välinpitämättömyys, sivuun vetäytyminen ja aktiivisuuden puute aiheuttavat ongelmia työyhteisössä; työn epätasaisen jakautumisen ja vastuunkannon näkökulmasta. Työyhteisö ja asiakkaat reagoivat nopeasti ammatillisen alisuoriutujan toimetttömyyteen ja antavat palautetta lähijohtajalle ammatillisesta alisuoriutujasta.

5.2 Haastavan työntekijän vaikutus vuorovaikutukseen

Tässä luvussa vastaan toiseen tutkimuskysymykseen: miten työntekijän haastavuus vaikuttaa vuorovaikutukseen työntekijän ja lähijohtajan välillä. Haastatelluilla lähijohtajilla oli erilaisia kokemuksia vuorovaikutuksestaan haastavien työntekijöiden kanssa ja heidän kertomuksissaan painottuivat erilaiset asiat ja kokemukset.

”Et niit vuorovaikutustilanteita yleensä tän tyyppisten kanssa on aika paljon ja ne on aika silleen monitahoisia.” (H2)

Puhuttaessa vuorovaikutuksesta sillä ymmärretään tässä yhteydessä lähijohtajan ja työntekijän keskinäistä viestintää ja siinä ilmeneviä tekoja, käytänteitä, piirteitä ja seurauksia. Vuorovaikutuksen kautta syntyy johtaja-työntekijä-suhde, joka on kiinteässä yhteydessä vuorovaikutuksen teemaan. Suhteeseen viitattaessa tarkoitetaan sillä tässä yhteydessä vuorovaikutusta täydentäviä luonnehdintoja ja määräytyksiä, joita lähijohtajien kertomuksissa tuli esiin.

Lähijohtajat kuvasivat vuorovaikutustaan ja vuorovaikutustilanteita haastavan työntekijän kanssa enimmäkseen liittyen sellaisiin tilanteisiin, joissa haastavan työntekijän käytökseen on puututtava. Tämä johtuu siitä, että puuttuttaessa haastavien työntekijöiden käytökseen tai toimintaan vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti verrattuna arjen tavallisiin vuorovaikutustilanteisiin. Puuttumistilanteissa lähijohtaja kertoo työntekijälle tämän haastavan käytöksen ilmentymisestä ja vaikutuksista. On selvää, että asetelma on jos sinänsä tulenarka ja vuorovaikutuksen tapa ja sisältö ovat tässä hyvin merkityksellisiä. Tämän osion tulokset kuvaavat niitä vuorovaikutuksen piirteitä, jotka korostuvat puuttumistilanteissa ja sen jälkeen.

Sisällönanalyysin avulla on haastateltujen lähijohtajien kertomuksista etsitty yhteisiä teemoja ja merkityksiä vuorovaikutukselle. Tässä osiossa ne on koottu yhteen kuvaamaan lähijohtajien kokemia vuorovaikutusta haastavien työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutusta haastavan työntekijän kanssa kuvastavat virallisuuden, epäluottamuksen, jännittyneisyyden, emotionaalisuuden, etäisyyden, asenteellisuuden ja epäsymmetrisyyden teemat ja niiden merkitykset.

Virallisuus

Vuorovaikutuksen virallisuus esiintyy vahvasti lähijohtajien kertomuksissa. Johtajuuden näkökulmasta vuorovaikutuksen virallisuus ilmenee ammatillisuutena. Virallisuudella viitataan erityisesti lähijohtajan ja työntekijöiden ammatillisiin rooleihin ja niihin perustuvaan roolikäyttäytymiseen. Virallisuus vuorovaikutuksessa on tunnusomaista juuri haastavan työntekijän kanssa. Vuorovaikutuksen virallisuus voidaan nähdä neutraalina tapana ottaa vaikeita asioita esiin haastavan työntekijän kanssa.

“Etten mä mee niinsanotusti samalle tasolle, et se on virallista. Mut sit taas jonkun kanssa voi hoitaa jonkun asian paljon letkeemmin tai humoristisemmin tai, mutta varon hänen kohdalla juuri sitä.” (H4)

Virallisuus näyttäytyy vuorovaikutusprosessissa lähijohtajan kohdatessa haastavan työntekijän yksilöllisesti ja työntekijää kunnioittaen. Lähijohtajan tehtävänä on sanoittaa haastavalle työntekijälle hänen toimintaansa ja käyttäytymistä, sen laatua, merkityksiä ja seurauksia, jotta työntekijä saa selkeän palautteen toiminnastaan ja voi reflektoida omaa toimintaansa. Kuuntelemalla haastavan työntekijän näkemystä tilanteesta, lähijohtaja tulkitsee ja vertaa näkemystä omaan näkemykseensä. Vuorovaikutuksessa haastavan työntekijän kanssa korostuvat sanoman välittäminen, merkitysten tuottaminen ja kuuntelu.

“(...) aina jos kuulee jonkinlaista palautetta, niin totta kai pyydän työntekijän mun luokse käymään. Sit sitä selvitetään ja tottakai kuulen et mikä se hänen näkökantansa on, kun asioissa on kuitenkin aina kaksi puolta.” (H6)

Vuorovaikutuksessaan lähijohtajat pyrkivät asialliseen, selkeään ja jäsenneltyyn asian esittämiseen, jonka jälkeen he ovat valmiita kuulemaan haastavan työntekijän näkemyksen asiaan. Työntekijää kannustetaan löytämään itse ratkaisua asiaansa. Se nähdään rakentavampana tapana vaikuttaa työntekijän käytökseen. Sen sijaan, että lähijohtaja antaa valmiit ratkaisut, ohjeet ja tavoitteet käytöksen ja toiminnan muuttamiselle.

“(...) sillenkun mä haluun oikeesti sanani perille, mul niinku äänen sävy saattaa muuttua ja semmonen jämäkkyys tulee puheeseen. Ja miettii aika tarkkaan ne sanansa silleen, pyrkii rauhottamaan sen tilanteen.” (H1)

Haastatellut lähijohtajat kertoivat, että vuorovaikutusta haastavan työntekijän kanssa aistitaan ja analysoidaan aktiivisesti. Lisäksi omaan vuorovaikutukseen kiinnitetään runsaasti huomiota ja sitä reflektoidaan jälkikäteen.

*”Ja hyvin niinku silleen järkipäisesti ryhtyy miettimään niit asioita (...)”
(H2)*

Lähijohtajilla on voimakas halu oppia vuorovaikutustilanteista haastavan työntekijän kanssa toimiakseen jatkossa niissä entistä ammattitaitoisemmin. Lisäksi lähijohtajilla on tarve jakaa luottamuksellisesti tunteitaan ja kokemuksiaan haastavan työntekijän kanssa käydystä vuorovaikutuksesta kollegansa kanssa.

Epäluottamus

Lähijohtajat haluavat muodostaa laadukkaan, hyvän, yksilöllisen, tasapuolisen ja luottamuksellisen suhteen kaikkiin työntekijöihin. Haastavaa työntekijää lähijohtajat pyrkivät kohtelemaan kuten muitakin työntekijöitä; tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti, lakeja ja työehtosopimuksia noudattaen. Lähijohtajat edellyttävät kaikilta työntekijöiltä ennen kaikkea hyvää ja ammatillista käytöstä, perustehtävän hyvää hoitamista ja yhteisten sääntöjen noudattamista.

Lähijohtajien kokemusten mukaan luottamuksellisen suhteen rakentaminen haastavan työntekijän kanssa voi olla vaikeaa. Luottamusta ei päästä rakentamaan vuorovaikutusongelmien, toistuvien pettymysten ja epäonnistumisten vuoksi. Vuorovaikutuksen tulisi olla kaksisuuntaista, ja sen seurauksena pitäisi myös syntyä molempia osapuolia tyydyttävää tulosta, jotta keskinäinen luottamus pääsisi syntymään.

“ (...) jos kokee et tää onkin nyt tämmönen asiaihminen, niin tän kans ei nyt yhtään passaa laskee leikkiä eikä huumoria, että hyvin asiapitosesti kohtaa vaikka ihmisen tai hänen tyylillään mikä se nyt olikaan. Ja sit kun aikas teet sitä, että yrität kaikin konstein saada semmost yhteyttä ja sitä vaan ei synny, siel on sellanen Berliinin muuri, joka ei koskaa kaadu, niin sit siin rupee niinku tyytyy siihen kohtaloonsa, et näillä mennään, että sit vaan koittaa tulla toimeen silleen asiallisesti.” (H5)

Kaikki haastatellut lähijohtajat ovat valmiita käyttämään runsaastikin aikaa vuorovaikutukseen ja luottamukseen perustuvan suhteen rakentamiseen haastavan työntekijän kanssa. Näyttää siltä, että lähijohtajat uskovat hyvän suhteen edistävän molemminpuolista luottamusta. Luottamukseen perustuvan suhteen syntyminen edistää lähijohtajan mahdollisuutta vaikuttaa haastavan työntekijän käyttäytymisen muuttamiseen. Hyvän ja toimivan johtaja-työntekijä-suhteen kautta lähijohtajat pyrkivät myös tukemaan haastavaa työntekijää perustehtävässään sekä turvaamaan yksikön toiminnan ja laadukkaan asiakastyön.

Lähijohtajat kokevat onnistuneet palautetilanteet palkitsevina. Puuttuminen haastavan työntekijän käyttäytymiseen lisää työyhteisön luottamusta lähijohtajaan. Haastavan työntekijän käytöksen muuttuminen palautteen seurauksena vahvistaa parhaassa tapauksessa lähijohtajan ja työntekijän suhdetta.

“(...) sit on kiva, jos joku kerrankin onnistuu niin, että se työntekijä itsekin huomaa ja oivaltaa, et nyt mä vaikka selvisin täst tilanteesta, joka on mulle tuottanut hankaluuksia. Ja se, että hän haluaa myös jakaa sen mun, esimiehen kanssa.” (H6)

Puuttuminen haastavan työntekijän toimintaan voi johtaa negatiivisimmillaan siihen, että haastava työntekijä menettää luottamuksensa lähijohtajaan. Palautteen saatuaan työntekijä voi loukkaantua lähijohtajalle. Hän saattaa kostaa lähijohtajalle saamansa palautteen. Hän pitää palautetta kohtuuttomana, syyttävänä ja epäasiallisena kohteluna häntä kohtaan. Haastavan työntekijän koston elementtejä voivat olla vetäytyminen yhteisistä palavereista, selän takana puhuminen, tilanteen vääristely tai puhumattomuus.

“Kylhän mä huomaan sen siitä, että kun on haastavasti käyttäytyvän hoitajan kanssa joutunut tekeen sitä puheeks ottoa ja oikeaan suuntaan ohjausta, ni sen jälkeen voi olla vähän, sanotaanko, miten mä nyt sen kuvailisin ... pitää ehkä etäisyyttä. Ajattelee, että nyt en ehkä näyttäydä tuon edessä.” (H6)

Puututtaessa haastavaan käytökseen lähijohtaja on aina etulinjassa kertomassa ja sanoittamassa haastavan työntekijän käytöstä. Jos keskinäistä luottamusta ei ole tai se on kovin heikkoa, kynnys puuttumiseen on korkeampi. Puuttumistilanteet näyttävät olevan johtaja-

työntekijä-suhteen kriittisiä hetkiä. Puuttumisella on joko negatiivisia tai positiivisia seurauksia vuorovaikutukseen. Vuorovaikutukseltaan negatiivisiksi muodostuneet puuttumisen tilanteet ohjaavat vuorovaikutusta haastavan työntekijän kanssa heikompilaatuisiksi. Toisaalta, positiivisiksi koettujen palautetilanteiden jälkeen vuorovaikutuksesta voi tulla rakentavampaa. Vaikutus on sen mukainen, miten palautteen annossa ja vastaanottamisessa osapuolten kesken on onnistuttu.

Jännittyneisyys

Vuorovaikutuksen jännittyneisyys ilmenee lähijohtajien tarpeena harkita puheitaan ja sanomaansa haastavan työntekijän kanssa. Haastavaa työntekijää varotaan loukkaamasta, syyllistämästä tai provosoimasta. Haastavan työntekijän reaktiot vuorovaikutuksessa ovat arvaamattomia, usein defensiivisiä. Sisällöltään harkitulla ja varovaisella vuorovaikutuksella yritetään välttää haastavan työntekijän spontaanit, jopa primitiiviset reaktiot. Tämän myötä lähijohtajan vuorovaikutuksesta voi muodostua jopa ”teennäistä”.

Haastavan työntekijän yllättävät reaktiot ja sanomiset vuorovaikutustilanteissa vaikuttavat lähijohtajan vuorovaikutukseen, toimintaan ja reaktioihin. Lähijohtaja saattaa kokea kykenemättömyyttä toimia tilanteessa, hänestä saattaa tulla jopa puolustuskyvytön pysytellessään ammatillisena. Lähijohtaja hämmentyy tai jää epämääräisen tunnetilan valtaan tilanteessa, joka ei etene ammatillisen ja aikuismaisen vuorovaikutuksen kriteereissä. Toisaalta hän saattaa kiivastua ja hermostua tai lähteä haluamattaan mukaan väittelyyn.

“Mut mulle jää aina epäselväksi, että miten se ihminen koki sen tilanteen. Että osasinko mä olla niinkun tarpeeks jämpä, mutta samala tarpeeks ystävällinen ja ymmärtäväinen. Mulle jää aina sellain olo.” (H1)

Lähijohtajien kokemusten keskiössä ovat loukkaantuminen ja loukkaamisen kokemukset. Lähijohtajat varovat tietoisesti aiheuttamasta voimakkaita tunneryöppyjä haastavassa työntekijässä, koska tiedostavat niiden negatiivisen merkityksen puuttumistilanteisiin, vuorovaikutukseen ja suhteeseen.

“Alukshan siinä tietysti esimies koittaa hirveesti miettiä ja just niinku reflektoida ja miettiä, et mitä mä oon tehny väärin. Et ainakin minä niinku esimiehenä katon, et jos hän käyttäytyy huonosti, et mä oon jotenkin loukannu häntä tai jotenkin mitätöinny häntä tai väheksynny häntä tai oonko mä jättänny kehumatta häntä tai rupee tietysti miettiin, et mä oon itse aiheuttanu tän jotenkin.” (H5)

Haastavan työntekijän toimintaan puuttuminen ja asian puheeksi ottaminen jännittävät suurinta osaa lähijohtajista. Lähijohtajan jännitys saattaa johtua kokemattomuudesta, heikosta itsetunnosta tai omasta epävarmuudesta. Puuttumistilanteissa vuorovaikutuksen haastavuus, epämukavuus ja yllätyksellisyys korostavat tilanteen jännittyneisyyden muodostumista. Valmiiksi pohdittu vuorovaikutusmalli ja sanoma lieventävät lähijohtajan näkökulmasta puuttumistilanteen jännitystä. Lähijohtajalla on lähtökohtaisesti oletus, että hänen antamansa palautteen tarkoitus on tukea positiivisella tavalla työntekijän työtehtävässä suoriutumista ja tarjota siten työntekijälle työssä kehittymisen mahdollisuuksia. Sen sijaan, haastavan työntekijän lähtökohta palautteelle on usein negatiivinen. Palautetilanne koetaan ei toivottuna ja sisällöltään herkästi moitteeksi ja kritiikiksi työntekijää kohtaan. Vuorovaikutuksen näkökulmasta tilanne on jo lähtökohtaisesti vastakkain asetteleva ja jännittynyt.

“(...) kylhän siin aina semmonen tietynlainen jännitys on. (...) enemmän ehkä jännittää, kun joutuu johonkin keskusteluun kutsumaan ihmisen, et on jo niinku tiedossa joku vakava epäkohta, niin ne on ehkä sellasii mitä jännittää eniten.” (H2)

Jännittyneisyyteen vaikuttaa myös se, että monesti työntekijän ja lähijohtajan kokemukset ja näkemykset työntekijän haastavasta käytöksestä poikkeavat toisistaan ja tilanteessa syntyy eriäviä mielipiteitä. Lähijohtajan tulisi jännitteistä huolimatta pystyä roolissaan tekemään johtopäätökset ja suunnitelma tilanteen korjaamiseksi. Tämä ei onnistu, jos yhteistä ymmärrystä ei synny. Tilanne jää kellumaan ja suhde jännittyneeksi, koska asiaan ei saatu päätöstä. Tämän vuoksi lähijohtajat toivovat vaikeimpiin tilanteisiin kollegan, oman lähijohtajan tai muuta apua organisaatiostaan.

Vuorovaikutuksen jännittyneisyyttä lisää lähijohtajan halu onnistua tilanteessa, jossa hän tiedostaa jo ennakolta olemassa olevat haasteet ja karikot. Lähijohtaja kokee puuttumistilanteessa syntyvät omat voimakkaat vastareaktiot epäonnistumisena. Hän reflektoi näitä

tilanteita mielessään vielä pitkään, miettiessään oman vuorovaikutuksensa osuutta näissä tilanteissa. Tietoisuus siitä, että haastava työntekijä menee puuttumistilanteissa herkästi henkilökohtaisuuksiin ja kokee puuttumisen esimiehen kiusaamisena, ei helpota jännittyneisyyttä. Epämiellyttävät kokemukset haastavan työntekijän käytökseen puuttumisesta, jäävät lähijohtajan mieleen, eikä samaa kokemusta haluttaisi uusia.

Emotionaalisuus

Lähijohtajien emotionaalisuus ilmenee aktiivisena omien ja työntekijän tunteiden aistimisena. Vuorovaikutuksen emotionaalisuudessa lähijohtajalta vaaditaan kykyä muiden ja omien tunteiden käsittelyyn. Lähijohtajat tiedostavat olevansa haastavan työntekijän tunteiden ja asenteiden kohde, mutta silti tämä rooli koetaan haastavana ja vaikeana. Vuorovaikutuksen emotionaalisuus kulminoituu lähijohtajan empatiakykyyn, haastavan työntekijän tunteiden vastaanottamiseen ja käsittelyyn, ongelmien ratkomiseen ja omien tunteiden hallintaan. Ei ole ihme, että lähijohtajan omat tunteet ja kokemuksellisuus haastavan työntekijän kanssa vaikuttavat vuorovaikutuksen sisältöön ja laatuun.

“Kyl mä sen ymmärrän et kaikki ei voi esimiehestä tykätä. Tää on ammatinvalintakysymys. Et sä et miellytä koskaan, eikä se oo tarkoituskaan, et mä oon täällä miellyttämässä. Mut oishan se mukava et tulis toimeen.” (H3)

Vaikka empatia on keino vuorovaikutusyhteyden säilyttämiseen haastavan työntekijän kanssa, lähijohtajat kertovat turhautuvansa haastavan työntekijän käytöksen jatkumiseen. Tilanne johtaa vähitellen siihen, että lähijohtaja ei tarjoa haastavalle työntekijälle enää samassa määrin aikaa ja mahdollisuuksia yhteisille keskusteluille ja siten suhteen kehittymiselle.

“ (...) työntekijä joka ei halua koskaan antaa ittestään mitään työyhteisölle, ei oo ansainnutkaan muuta, kun sen minimin (...) mun on turha uhrata aikaa sellasleen ihmiseen joka, ei osaa käyttää hyväks niitä mun, (...) tän ihmisen kanssa oon keskustellut, ainakin kymmeniä kertoja näist samoista asioista.” (H5)

Joskus työntekijän haastavaan käytökseen joudutaan vain sopeutumaan, kun puuttumiset eivät tuota toivottua muutosta. Haastavan työntekijän kyvyttömyys muuttaa käyttäytymistään – saamastaan palautteesta ja tuesta huolimatta – jäädyttää lähijohtajan tunteita haastavaa työntekijää kohtaan. Jos haastavan työntekijän toiminnassa ei tapahdu toistuvasta palautteesta huolimatta muutosta, lähijohtaja alkaa säästää itseään eikä panosta haastavaan työntekijään enempää kuin tarjotakseen tälle välttämättömät esimiespalvelut.

”Jos on oikeesti haastava, heille kohdentuu ne välttämättömät, (...) esimiespalvelut. Mut en sitten välttämättä panosta heihin (haastaviin). Et kun on tarkoitus saada työyhteisön toimintaa aimo askelin välillä eteenpäin, niin sit pitää panostaa niihin jotka oikeesti vie sitä työyhteisöä eteenpäin.” (H2)

Vaikka lähijohtaja pyrkii säilyttämään vuorovaikutuksessaan virallisuuden ja johtamisesaan ammatillisuuden, hän käy läpi inhimillisiä tunteita haastavaa työntekijää kohtaan: surua, turhautumista, vihaa ja kosta. Hän saattaa jopa miettiä erilaisia sanktion mahdollisuuksia. Lisäksi lähijohtaja saattaa kokea myötähäpeää haastavan työntekijän käyttäytymisestä.

Toistuvasti haastavalla tyylillään työntekijä testaa lähijohtajan tunteiden hallintaa ja vuorovaikutusosaamista. Lähijohtaja kokee omien tunteiden pintaan nousun vuorovaikutuksessa heikkoudeksi tai epäonnistumiseksi. Haastavan työntekijän kanssa käydyt prosessit turhauttavat, tuskastuttavat ja koettelevat lähijohtajan jaksamista. Ne voivat jättää jälkensä lähiesimieheen pitkäksi aikaa.

“Mä aattelen tän työntekijän kohdalla, että ei se ole varmasti viimeinen kerta, että tää on tätä hänen kanssaan. Se vaan kuuluu elämään meidän välillä.” (H1)

Etäisyys

Vuorovaikutuksen etäisyys syntyy johtaja-työntekijä-suhteen muodollisuudesta. Suhteeseen ei pääse kehittymään luontevaa kanssakäymistä vuorovaikutuksen hienotunteisuuden ja varauksellisuuden vuoksi. Vuorovaikutukseen liittyvä harkitsevuuden tarve ja

varovaisuus jäykistävät kanssakäymistä. Vuorovaikutuksessa on koko ajan läsnä tietty väljyys, joka ei lähennä osapuolia toisiinsa.

“No ei se ainakaan kovin läheinen oo. (...) mä haluan pitää hänet vähän etäisenäkin, ettei hän rupee mua pompottaa.” (H1)

”Se saattaa olla hyvinkin väljä se suhde, (...)” (H2)

Lähijohtajat haluavat pitää suhteen haastavaan työntekijään etäisenä ja siten vain ammatillisella tasolla. Johtajan ja työntekijän roolien koetaan vaikuttavan etäisyyden muodostumiseen. Haastavan työntekijän lähteminen pois työyhteisöstä voi olla helpotus muille työntekijöille ja lähijohtajalle.

”Et nyt mul on sellainen tilanne, et tää yks haastava työntekijä on työnkierrossa ja täällä kaikki sanoo että nyt täällä voi hengittää. Että sehän oli vaan helpotus, että hän lähti.” (H1)

Lähijohtajalle saattaa muodostua myös kiintymyssuhde haastavaan työntekijään, jonka haastavuus perustuu henkilökohtaisen elämän tragedioihin. Lähijohtajien runsas työntekijämäärä ei mahdollista kaikkiin työntekijöihin tutustumista ja yhteydenpitoa samantasoisesti. Tällöin lähijohtajille ei synny kaikkiin työntekijöihin vahvaa ja yksilöllistä suhdetta. Näyttää siltä, että lähijohtajat eivät käytä tietoista harkintaa ja suunnitelmallisuutta työntekijäsuhteen muodostamisessa.

“(...) mul on nytkin 50 alaista tässä, mä tuun kaikkien kanssa toimeen, vaika on joutunnu puhuttamaankin, et se suhde niinku jatkuu siitä sitten ihan.” (H3)

Haastatellut lähijohtajat eivät tunnista asemoivansa haastavaa työntekijää erilailla kuin muita työntekijöitä. Työntekijöiden asemointi näyttää muuttuvan vaihtelevissa arjen tilanteissa. Haastavan työntekijän asemointi on lähijohtajille tunnetasoisista toimintaa. Lähijohtajat eivät koe tietoisesti miettivänsä haastavan työntekijän asemointia, mutta tunsivat tilanteita, joissa asemointi saattaa näkyä. Näitä ovat palkitsemiset, itsensä rajaaminen kauemmaksi haastavasta työntekijästä, tietoinen vuorovaikutuksen ja esimiespalveluiden vähentäminen, ei ylimääräistä satsausta haastavaan työntekijään ja koitetaan tulla toimeen -ajattelu.

“ (...) et hän on yks palanen tätä työyhteisöä, tässä kumminkin vielä. (...) Niin todellakaan tällanen työntekijä ei tuu mun mieleen pienimissä unissaakaan, niinku et palkitsisi. (...) et siin täytyy antaa ne esimiespalvelut hänelle ja koittaa tulla toimeen. Mut sit kun se tietty raja ylitetään, niin kylhän se työntekijä alkaa olla suoraan sanottuna rasite.” (H5)

Lähijohtaja pyrkii suojaamaan itseään haastavan työntekijän käytökseltä suhteuttamalla kokemustaan kokonaisuuksiin. Hän ei halua päästää haastavaa työntekijää liian lähelle, *”iholle”*. Näin lähijohtaja ottaa työntekijään etäisyyttä ja rakentaa itselleen suojavyöhykkeen estääkseen loukatuksi tulemisen.

“Me voidaan vaan niinku sopeutua siihen tilanteeseen, muuttaa sitä omaa suhtautumista silleen, et ainakaan älä päästä enää loukkaamaan ittees, et kasvata tietynlainen tefloni.” (H5)

Loukatuksi tai väärin kohdelluksi tullessaan lähijohtajan vuorovaikutus muuttuu itseään suojaavaksi. Vuorovaikutuksen hienotunteisuus ja varovaisuus saa silloin väistyä. Toisaalta, kun haastava työntekijä tunkeutuu lähijohtajan suojavyöhykkeelle ja aiheuttaa *”piilovuorovaikuttamisellaan”* lähijohtajalle epämiellyttävää oloa ja kiusatuksi tulemisen kokemuksen, syntyy lähijohtajalle erilainen tarve etäisyyteen. Etäisyys on tällöin kiusausta aiheuttavien tilanteiden välttelyä. Näistä omista kiusatuksi tulemisen kokemuksista kertominen työntekijälle voi olla lähijohtajalle erittäin vaikeaa.

“Et ei meillä oo tämänkään kanssa mitään riitaa, mutta se tekee epämiellyttäväksi minun oloni ja sitä mä oon täs niinku viime aikoina pohtinnut hyvin paljon, et miten mä niinkun järjestän tän asian. (...) Se kalvaa mua joka päivä kun hän on töissä, et ei tee sit mieli mennä kahville. Mut sitten mä oon ajatellut, et toisaalta, jos mä istutan sen alas ja kysyn ihan et mitä mä oon niinku, et mistä hän on loukkaantunnut (...)” (H3)

Lähijohtajien etäisyyden tarpeesta huolimatta, lähijohtajien mukaan heidän suhtautumisesta ei koskaan tule haastavaa työntekijää syrjivää. Säännöllisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen on edelleen tärkeä väylä ylläpitää suhdetta haastavaan työntekijään. Haastavaa työntekijää osallistetaan ja kannustetaan mukaan työyhteisön yhteisiin palaverihin ja koontumisiin.

”(...) et esimerkin voimaan luotan.” (H2)

Asenteellisuus

Lähijohtajalle saattaa syntyä haastavaa työntekijää kohtaan tietty ennakoasenne. Tämän seurauksena lähijohtaja voi tarkkailla, kuunnella tai seurata haastavaa työntekijää tarkemmin kuin muita työntekijöitä. Myös haastavan työntekijän toimintaa rekisteröidään ja ennakoidaan tietoisemmin. Ennakoasenteesta kertoo myös lähijohtajien kuvailut suhteesta *“viralliseksi ja viileäksi”*. Lähijohtajan asenteellisuus ilmenee tilanteissa, joissa työntekijän arvo ja asema nousevat lähijohtajan silmissä, jos haastava työntekijä muuttaa käytöstään tai toimintaansa puuttumisen seurauksena. Eräs haastateltava kertoo, että hän tekee laadullista luokittelua työntekijöiden välillä; vähemmän haastava - enemmän haastava, tähti - haastava ja arviot työntekijän kyvystä ottaa vastuuta.

”Kylhän heitä silleen jonkin verran jaottelee tuntemisen ja joskus ihan intuitionkin perusteella. (...) tunnistaa sellaista tietoista varovaisuutta ja sitten semmosta et halua esimerkiksi dokumentoida, kun tunnistaa et jos tästä vaikka sit syntyy jälkikäteen jotain. (...) Ja ehkä tietosesti sit jonkin verran pyrkii tietyt asiat ottaa huomioon (...) Ja ehkä sit saattaa itelläkin välillä olla semmonen (...) asenne, et tunnistat et ne tulee ne ihmiset semmosella haastavalla vuorovaikutuksella lähes tulkoon aina siihen tilanteeseen.(...) tietoisuus siitä, et mä luultavasti joudun kyseenalaistamaan ton sanomisen.”
(H2)

Kokemuksen myötä ja puuttumistilanteiden toistuessa lähijohtajille muodostuu ennako-oletus siitä, millaisiksi puuttumistilanteet muodostuvat haastavan työntekijän kanssa. Lähijohtaja saattaa suhtautua skeptisesti haastavan työntekijän mahdollisuuteen tehdä pysyvä käyttäytymisen muutos. Lähijohtajalle muodostuu pysyvä asenne haastavaa työntekijää kohtaan, jota kuvastaa varauksellisuus ja luottamuspula. Pitkä suhde haastavan työntekijän kanssa kyynistää lähijohtajaa. Odotukset haastavan työntekijän kykyyn muuttaa toimintansa toivottuun suuntaan alkavat realisoitua.

“Ehkä vaan se kun tietää että niitä on tietynlaisia tilanteita ja tilanteiden purkuja takana, niin ehkä se vähän siihen vääjäämättä voi vaikuttaa siihen suhteeseen. Ja tokihan siihen vaikuttaa et minkälainen suhde on kenenkin työntekijän kanssa, niin kuinka pitkään on sen työntekijän tuntenut, kuinka hyvin hänet tuntee sekä ne heikkoudet ja vahvuudet.” (H6)

Lähijohtajien puhuessa suhteestaan haastavaan työntekijään vältetään liikaa yleistystä, leimaamista ja liian negatiivisia kuvauksia ja ilmaisuja. Tämä vahvistaa lähijohtajien näkemystä jokaisen työntekijän arvokkuudesta ja erilaisuuden rikkaudesta työyhteisössä, mutta myös yleistä varovaisuutta aiheeseen liittyen. Asenteellisuutta ei haluta tuoda esiin arjen puheessa. Erilaisuutta ja sen seurauksia korostetaan normaalina työyhteisöön kuuluvana asiana.

Epäsymmetrisyys

Vuorovaikutuksen epäsymmetrisyyden lähijohtajan ja työntekijän välillä nähdään syntyvän johtaja-työntekijä-rooleista, joissa osapuolten oikeudet ja velvollisuudet ovat erilaisia. Lisäksi osapuolten erilaiset näkökulmat, osaamiset ja tiedot, jotka eivät kohtaa ja saavuta toisiaan, luovat epäsymmetriaa. Lähijohtajien odotukset haastavan työntekijän tavasta toimia suhteessa jäävät toteutumatta. Asetelma on lähijohtajan näkökulmasta epätasapainoinen, hän on enemmän antavana kuin saavana osapuolena.

”Mut jos mä sit mietin niitä ihan haastavampii tapauksii, niin ei he kyllä organisaatiolle anna yhtään mitään.” (H2)

Vuorovaikutuksen epäsymmetrisyyttä voidaan tarkastella johtaja-työntekijä-suhteessa koetun vastavuoroisuuden kautta. Se voidaan ymmärtää aineettomana vaihdantana osapuolten välillä. Aineettoman vaihdannan taustalla on lähijohtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus. Sen kautta syntyvät sosiaalisen toiminnan tulokset arjen tilanteissa. Lähijohtajien kokemukset suhteen vastavuoroisuudesta ovat ristiriitaisia. Toisaalta lähijohtajat kokevat saavansa haastavilta työntekijöiltä mahdollisuuden kehittyä ammatillisesti vahvemmaksiksi. Samalla lähijohtajat tunnistavat haastavan työntekijän vaikuttavan kuitenkin toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen negatiivisesti. Haastavan työntekijän sisäistäessä saamansa palautteen, korjatessaan käyttäytymistään tai innostuessaan jostain uudesta, ovat tilanteita, joissa lähijohtaja kokee saavansa vastavuoroisuutta. Lähijohtaja kokee saavansa vastavuoroisuutta myös pienistä onnistumisen hetkistä ja hyvin sujuvista ajanjaksoista haastavan työntekijän kanssa.

“Ja jopa sit tämmösen kovakallosen työntekijän kanssa, joka vaan jaksaa jatkaa tot käytöstään, niin kyl mä koen hänenkin kanssaan onnistumisen hetkiä, että meillä meni taas tässä hetki hyvin. Meil oli hirveen kiva tulla töihin ja helppo hengittää. Et tota se pitää ottaa ilo irti sielt mist sen saa.” (H5)

Tilanteet, joissa haastavasti käyttäytyvän työntekijän yksityiselämän ongelmat alkavat selkiytyä ja tilanne työelämässä normalisoituu, ovat lähijohtajalle palkitsevia vastavuoroisuuden näkökulmasta. Lähijohtajat korostavat runsaasti vastavuoroisuutta pohtiessaan haastavien työntekijöiden merkitystä kehittämisideoissa ja epäkohtien esiin nostamisessa.

“ (...) joka suhtautuu negatiivisesti kaikkeen, niin joskus työelämässä tarvitaan niitäkin. Et he ehkä löytää niitä asioita joita pitäis vielä kehittää kun he turhautuu herkemmin siihen että, asia ei toimi. Et löytyyhän sieltä joskus sellasta muutostarpeen esille tuojia, haastavissa työntekijöissä.” (H6)

Puuttuminen tuottaa erityistä lisäarvoa silloin, kun haastavan työntekijän käyttäytyminen tai toiminta muuttuu, ja hänen perustehtävässään suoriutuminen, työn laatu ja tuloksellisuus paranevat. Positiivisia onnistumisia ovat vuorovaikutustilanteet, joista molemmille jää hyvä mieli tai haastavan työntekijän asia saadaan hoidettua hyvin.

Lähijohtajat tunnistavat, että haastavalla työntekijällä on niin negatiivisia kuin positiivisia vaikutuksia työyhteisöön. Silti he kuvailevat mieluummin positiivisia asioita. Kaikki haastatellut lähijohtajat kokevat saavansa haastavilta työntekijöiltä kokemusta vuorovaikutusosaamiseensa. Lähijohtajien vuorovaikutus haastavan työntekijän kanssa koetaan mahdollisuutena ammatilliseen kasvuun matkalla johtajuuteen.

“Toisaalta se ehkä tekee vahvemmaksi, et miettii niitä asioita enemmän. Mut sitten taas. (...) Ei hän tue mua, niin ku se on ihan sama mitä mä sanon tai päätän niin ei sielt koskaa tuu et hei hienoo. Mut et sit taas voisko se vahvistaa mua pitkäs juoksussa, mut hän ei tee sitä tietoisesti, ku ei hän sen takii nakkele (niskojaan) et hän vahvistais mua.” (H3)

Vaikka kaikki lähijohtajat tunnistavat edellä mainitut positiiviset vastavuoroisuuden lajit, osa lähijohtajista ei koe saavansa ollenkaan tai riittävästi vastavuoroisuutta. Osa lähijohtajista kokee, ettei haastava työntekijä tuota riittävästi hyötyä työyhteisölle tai organisaatiolle. Haastavan työntekijän toiminnan negatiivisiksi vaikutuksiksi tunnistettiin huono

asiakaspalaute, työtyytymättömyyden lisääntyminen työyksikössä, henkilöstön ristiriidat sekä heikko työn tulos ja laatu.

“...joskus ne on kriitikoita (...) muutos tarpeen esille tuojia tai että mitä asioita ehkä nostetaan keskusteluun (...) Onhan sillä negatiivinenkin merkitys. Saattaa olla negatiivinen merkitys esimerkiksi työilmapiiriin (...) Mutta tota, tietysti jos se haastava käytös näkyy asiakastyössä niin se tuo tietysti huonoo mainetta.” (H6)

Kokonaisuutta tarkastellessa suhteen vastavuoroisuus on epätasapainoista ja siten epäsymmetristä. Lähijohtaja ei pääse haastavan työntekijän kanssa koskaan samanlaiseen tasapainoon ja symmetriaan vastavuoroisuudessa kuin ihanteellisessa ja hyvin toimivassa johtaja-työntekijä-suhteessa voidaan saavuttaa.

5.3 Työntekijän haastavuuden vaikutus johtamiseen

Tässä luvussa vastaan kolmanteen tutkimuskysymykseen kuvaamalla haastavan työntekijän vaikutuksia johtajuuteen haastateltujen lähijohtajien kokemana. Vaikutukset johtajuuteen kuvaan johtajuuden ulottuvuuksina. Johtajuuden ulottuvuudet kuvastavat lähijohtajan johtamistyön moninaisuutta ja moniulotteisuutta haastavan työntekijän kanssa. Lähijohtajat joutuvat tasapainoilemaan johtajuudessaan näiden ulottuvuuksien välillä vastatessaan haastavan työntekijän tarpeisiin ja vuorovaikutukseen. Tasapainoilu eri ulottuvuuksien välillä kuluttaa lähijohtajan voimavaroja ja energiaa. Johtamisen epäjohtomukaisuus, herkkyys ja yllätyksellisyys ovat läsnä haastavan työntekijän kanssa työskennellessä. Johtajuudessa on läsnä erilaisia vastavoimia, jotka painottuvat erilaisilla eri tilanteissa.

” (...) se on niinkun semmonen veitsenterällä oleminen (...)” (H1)

Haastatelluilla lähijohtajilla on kokemuksia haastavista työntekijöistä koko lähijohtajan uransa ajalta, kaikista työyhteisöistä. Haastavat työntekijät ovat osa lähijohtajien työn arkea ja yleinen ongelmia aiheuttava tekijä työyhteisöissä. Työntekijän haastava käytös

koetaan johtamisen näkökulmasta vaikeaksi asiaksi, joka vaatii lähijohtajalta joka kerta erilaista orientoitumista.

“Niit on joka paikassa. Ei oo helppo kohdata haastavaa työntekijää. Joka kerta joutuu aina pätkimään, uusiks, että miten kenenkin kans toimii...” (H3)

Tilanteet haastavien työntekijöiden kanssa koetaan aina vaikeina, aikaa ja voimavaroja vievinä. Tapausten ainutlaatuisuuden vuoksi niiden onnistumisesta ja tuloksesta ei saada varmuutta. Kyky nähdä ja tunnistaa haastavat tilanteet, joihin tulee puuttua, paranee lähijohtajan työkokemuksen myötä. Tästä huolimatta lähijohtajilla on tarve reflektoida tilanteita niin itsekseen kuin kollegan kanssa.

“(...) on harjaantunnu käsittelemän niit semmossii haastavii vuorovaikutustilanteita esimiehenä. Et silloin uran ihan alkuvaiheina jotenkii ne saatto lipuu ohi ne hetket. Nyt jotenkin osaa niinku tarttua (...).” (H1)

“Se on asia jossa ei oo koskaan valmis. (...) tää on varmaan loppuelämän oppimisprosessi.” (H5)

Haastateltujen lähijohtajien kokemusten pohjalta muodostamani johtajuuden ulottuvuudet ovat: **tunnelatautuneisuus – asiallisuus, oikeudenmukaisuus – yksilön tarpeiden huomioiminen, suunnitelmallisuus – arvaamattomuus ja empaattisuus - vastuullisuus**. Ulottuvuudet kuvaavat haastavan työntekijän johtamisen kompleksisuutta ja moniulotteisuutta, jota on vaikea jäsentää yhdeksi malliksi. Haastavan työntekijän johtamiseen ei ole olemassa mallia, jota seuraamalla pääsee haluttuun lopputulokseen. Kuvaavaa johtamisessa on, että lähijohtaja joutuu varioimaan johtamistaan ja oppimaan virheistään prosessin edetessä.

Tunnelatautuneisuus – asiallisuus

”(...) siinä kohdassa vedän sellaisen ammatillisen viitan (...)” (H4)

Haastavien työntekijöiden johtamisessa korostuu lähijohtajan ammatillisessa roolissa toimimisen ja erilaisista vuorovaikutustilanteista johtuvien *”tunteiden kirjon”* sietäminen ja omien tunteiden hallitseminen. Ammatillisuuden säilyttäminen edellyttää haastavaan käytökseen liittyen puuttumisen velvoitteen sekä asiallisena ja vakuuttavana pysymisen vaateen. Työntekijän haastava käytös asettaa lähijohtajan *”omankin psyykkeen koetukselle”*, vaikka välillä lähijohtajan tekisikin mieli *”pää punaisena huutaa, että mikä sua vaivaa?”*. Puuttumistilanteissa tunteiden hallinta ja ammatillisuus on tärkeä säilyttää, koska *”tilanteet tuppaa vähän kärjistymään”*, työntekijän kokiessa, että *”esimies kiusaa”* puuttuessaan haastavaan käytökseen.

Haastavien työntekijöiden johtaminen voi saada aikaan tilanteita, joissa lähijohtajan ammatillisuus joutuu koetukselle. Tilanteista voi muodostua tunnelatautuneita, räjähdysherkkiä, jopa lapsellisen koomisia, kun ihmisten tunteet kärjistyvät, kasautuvat ja purkautuvat. Lähijohtajaan kohdistuvat tunnereaktiot todentuvat lähijohtajan mielessä uhkana, epämääräisenä mössönä, ahdistuksena tai vellomisena, joka voi purkautua joskus kiukkuna, väittelynä tai loukkauksina. Yhteistä näille tilanteille on epämääräisyys, joille ei löydy selkeää syytä, selitystä tai sanoitusta.

Lähijohtajan ammatilliseen rooliin kuuluva puuttumisen velvollisuus halutaan suorittaa ja kantaa johtamisen vastuu, jotta työyhteisön toiminta voi jatkua eheänä, ja työn ja toiminnan tuloksiin on mahdollista päästä. Lähijohtajan ammatilliset kompetenssit haastavien työntekijöiden kanssa liittyvät kohtaamiseen, ohjaamiseen, kuuntelemiseen ja vaikuttamiseen. Heidän tulee kyetä tunnistamaan, tunnustelemaan ja tulkitsemaan haastavan työntekijän käyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lähijohtajat miettivät, jäsentelevät ja sanoittavat haastavalle työntekijälle vaikeastikin todennettavia käyttäytymismalleja ja niiden vaikutuksia ja seurauksia yksilöön, työyhteisöön ja organisaatioon. Kyky reagoida oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla ja tarvittaessa suojata ja suojautua itse haastavan käytöksen vaikutuksilta, osoittavat johtajan kyvykkyyttä toimia roolissaan kaikkien etujen mukaisesti. Anteeksi pyytäminen on ammatillinen ja hyviin tapoihin kuuluva taito,

jota ammatillisesti kypsä lähijohtajakin tarvittaessa käyttää. Eräs lähijohtaja kuvaa anteeksi pyytämistään näin:

”(...) kyl mul semmonen ammatillisuus siin säilyy. Mut on tilanteita, et mä oon joutunnu työntekijän kans palaamaan ja pyytäny anteeks omaa käytöstäkin.” (H2)

Lähijohtaja on se, jonka tulee sanoittaa työntekijän haastava käyttäytyminen, jotta tämä saa palautteen omasta toiminnastaan. Lähijohtajalta vaaditaan kykyä ottaa haltuun erilaisia vuorovaikutustilanteita. Hänellä tulee olla tilannekohtaista herkkyyttä aistia ja havainnoida toisen osapuolen reaktioita ja muuttaa tarvittaessa omaa vuorovaikutustyyliään.

“Mut hyvin tapauskohtaisesti se vaatii esimieheltä niin erilaisia (vuorovaikutustyytlejä), niitä, sitä tulee niinku pelisilmää, et mitä sä joudut millonkin käyttämään.” (H5)

Lähijohtaja joutuu roolissaan toimimaan vaikeissa ja yllätyksellisissä vuorovaikutustilanteissa. Haastavien työntekijöiden kanssa lähijohtajalla on oltava kykyä käsitellä omia tunteitaan, ilman, että ne purkautuvat primitiivisesti takaisin työntekijälle. Lähijohtajilla on paljon työtä ja sitä on priorisoitava. Toistuva puuttuminen ja ongelmien ratkomisen näyttäytyy herkästi lähijohtajalle turhana työnä. Tällöin turhautuminen ja sen myötä ammatillisuudesta lipsuminen on inhimillistä. Ammatillisuudesta lipsuminen haastavan työntekijän käytökseen liittyen koetaan kuitenkin lähijohtajan epäonnistumisena ja ammatillisena heikkoutena.

Lähijohtajan tulee kyetä ottamaan vastaan ja käsittelemään haastavalta työntekijältä tulevat tunteen purkaukset provosoitumatta niistä itse. Lähijohtaja pyrkii suojaamaan itseään haastavan työntekijän vastareaktioilta suhteuttamalla asioita kokonaisuuteen ja pitämällä työntekijän riittävän etäällä. Eräs lähijohtaja kokee haastavan työntekijän tunnekuohut luottamuksena häntä kohtaan. Lähijohtaja kokee, että tunnekuohujen jälkeen asia jalostuu. Työntekijä löytää tunnekuohujen jälkeen asiastaan ja saamastaan palautteesta positiivista.

Eräs haastateltava pohtii, että lähijohtajan tunteet tulevat mukaan tilanteeseen, syntyy tilanne, jossa lähijohtaja ei enää kuuntele haastavaa työntekijää. Lähijohtajat kokevat

omien tunteiden pintaan nousun vuorovaikutuksessa heikkoudeksi. Vaikka tilanteet haastavan työntekijän kanssa välillä jännittävät ja tuntuvat epämiellyttäviltä, lähijohtaja voi oppia sietämään vallankäyttöön liittyviä tilanteita, joissa lähijohtajan rooli velvoittaa puuttumaan työntekijän toimintaan. Myös lähijohtajien oma kuormittuneisuus vaikuttaa tunteiden hallintaan vuorovaikutustilanteissa.

“Joskus ei jaksa ja joskus jaksaa ja joskus ajattelee, että voikun tää ei olis mun risti.” (H1)

Lähijohtajat tuntevat vuorovaikutuksessaan haastavan työntekijän kanssa erilaisia tunteita empatiasta ja välittämisestä, aina huoleen, vihaan, katkeruuteen ja pettymykseen asti. Hän välttää omien tunteiden osoittamista ja välttää syyttävää vuorovaikutustyyliä haastavaa työntekijää kohtaan. Nonverbaaliviestintä saattaa paljastaa haastavalle työntekijälle lähijohtajan tunnetiloja.

“(...) kylhän tämmönen ihminen, kun häneen on joutunut viel usein satsaa hirveesti aikaa ja voimavaroja ja ihan rahaakin, niin kylhän ihan jopa vihan tunteita ja katkeruutta, ja pettymys on aika usein, ehkei vihakaan niin paljon, pettymys on suurin. Niinku semmonen et, voi ei tässä me nyt sitten ollaankin, että niin paljon kun sunkin eteen on tehty töitä, niin petit taas luottamuksen esimerkiks. Niin kyl siel tulee ihan koko tunteiden kirjo.” (H5)

Lähijohtajia turhauttaa palata toistuvasti uudelleen ja uudelleen palautteen antamiseen ja he joutuvat motivoimaan itseään palautetilanteisiin, jotta toimisivat niissä ammatillisesti. Toistuvasti haastavalla asiallaan tai tyylillään lähijohtajaa lähestyvä työntekijä testaa lähijohtajan vuorovaikutusosaamista. Haastavan työntekijän jatkaessaan toimintaansa, lähijohtaja saattaa kyynistyä työntekijään ja haastavan työntekijän toimintatapa alkaa realisoitua lähijohtajalle.

Tasapainoillessaan tunnelautuneisuuden ja asiallisuuden rajapinnalla, lähijohtaja joutuu pohtimaan yksilöjohtamisen ja kokonaisuuksien johtamisen problematiikkaa: Miten kohdata, jaksaa ja ratkaista haastavan työntekijän oikut? Miten ansaita työyhteisön luottamus? Miten saada kaikki mukaan yhteiseen tavoitteeseen ja onnistua saavuttamaan joukkueena paras mahdollinen tulos?

Oikeudenmukaisuus – yksilön tarpeiden huomioiminen

Haastavan työntekijän epäammattilliseen, muita loukkaavaan, työn tuloksellisuuteen tai laatuun negatiivisesti vaikuttavaan käytökseen on aina perusteltua puuttua ja ohjata työntekijää korjaamaan käytöstään. Puuttuminen perustuu työlainsäädännön, kunnalliseen yleiseen virka- ja työehtosopimukseen ja organisaation sisäisiin ohjeisiin, joilla taataan työrauha ja työturvallisuus. Puuttumisen oikeutus ja perusteet ovat usein lainsäädännöstä ja ohjeista huolimatta vaikeita. Lisäksi haastavan käytöksen syitä ja muotoja on monia ja niitä tulkitaan ja koetaan yksilöllisesti.

Lähijohtajat haluavat etsiä mahdollisimman konkreettisia työkaluja ja todisteita haastavan työntekijän käyttäytymisen osoittamiseksi ja todentamiseksi. Haastavien työntekijöiden kohdalla lähijohtajat joutuvat selvittämään ja punnitsemaan, miten haastava käytös ilmenee ja miten se todennetaan ja sanoitetaan työntekijälle niin, että hän ymmärtää ja tunnistaa oman käyttöksensä. Tästä syystä lähijohtajien voi olla vaikea tunnistaa ja löytää oikeaa kohtaa tai tasoa, jossa he voivat riittävin perustein puuttua työntekijän haastavaan käytökseen. Haastavan käytöksen todentamista ja perusteiden esittämistä vaikeuttaa usein se, että loukattu osapuoli ei halua tulla tunnistetuksi puuttumisen prosessissa. Lähijohtajat haluavat olla ammatillisesti vahvoja puuttumistilanteessa antaessaan palautetta haastavalle työntekijälle, joka todennäköisesti kyseenalaistaa saamansa palautteen.

Lähijohtaja saattaa joutua vakuuttelemaan itselleen puuttumisensa oikeutusta. Lähijohtajien pitää mielessään varmistua siitä, että puuttuminen haastavan työntekijän käytökseen on perusteltua ja oikeutettua. Toisaalta, lähijohtajan on tunnistettava puuttumisen perustuvan aina työnjohdolliseen tehtävään, joka kuuluu hänen rooliinsa.

”(...) jotenkin ymmärrys kasvannu siitä, et ei täs oo kenenkään yksilön syyttämisestä tai syyllistämisestä kyse vaan käsitellään työhön liittyviä asioita.”
(H2)

Haastatellut lähijohtajat näkivät persoonan ja persoonallisuuden piirteet yksilöllisinä ominaisuuksina, jotka ovat työyhteisössä rikkaus ja voimavara. Kuitenkin persoonallisuuden perustuva käytös, joka loukkaa ja satuttaa muita, ei ole suotavaa. Lähijohtajan tulee huomioida ja arvioida myös loukkaantuneen osapuolen tulkintaa ja kokemusta.

Loukkaantuminenkin voi olla hyvin yksilöllistä ja tapauskohtaista ja vaikeuttaa siten osaltaan puuttumisen prosessia.

Lähijohtaja joutuu liikkumaan johtamisessaan näiden yksilöllisten tulkintojen, kokemusten ja ohjeiden rajapinnoilla. Hänen tulee tehdä tulkintoja, taustaselvityksiä ja päätelmiä tapauskohtaisesti ja yksilöllisesti löytääkseen puuttumisen perusteet ja oikeutuksen. Työyhteisö seuraa lähijohtajan menettelyä ja yksittäisiä ratkaisuja haastavan työntekijän suhteen. Hänen johtamisen linjauksiaan arvioidaan aktiivisesti. Lähijohtajan ratkaisut ja menettelyt määrittelevät ja osoittavat miten työyhteisössä suhtaudutaan haastavaan käytökseen. Työyhteisö toivoo oikeudenmukaisia ja johdonmukaisia ratkaisuja, mutta yksilöllisyyttäkin halutaan korostaa ja huomioitavan. Työyhteisön luottamus lähijohtajaa kohtaan kasvaa, kun johtamisen oikeudenmukaisuus toteutuu. Myös haastavan työntekijän luottamus voi kasvaa tullessaan kohdatuksi yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti tilanteessaan.

Lähijohtaja tarvitsee työyhteisön hyväksynnän kyetäkseen toimimaan johtajan roolissaan. Samanaikaisesti hän tarvitsee myös vuorovaikutukseen valmiita ja vastaanottavia johdettavia, jotta hän voi onnistua johtamistehtävässään.

”(...) joskus voi ajatella, että tämä työyhteisö tarvitsee nyt tähän asiaan puuttumisen (...)” (H1)

”Haastaviin tilanteisiin puuttuminen tukee, sillä tavalla esimiestyötä, että henkilökunta varmaankin jonkin verran arvostaa sitä, että niihin puuttuu. Et ne pystyy luottamaan, että täällä ei pysty kuka tahansa tekeen mitä tahansa. Ja aina sellainen helpotuksen huokaus on tullut (...), et hyvä, kun puutuit siihen. Siinä mielessä se varmaan helpottaa johtamista, että henkilökunta aattelee, et annetaan sen johtaa.” (H1)

Yksilön tarpeiden huomioimisen haasteena on yksilöllisten, riittävän läpinäkyvien ratkaisujen tekeminen, vaikka yksilöllisyys vaatiikin usein salassapitoa ja joustavuutta. Yksilöllisten ratkaisujen tekeminen vaatii sääntöjen ja ohjeiden noudattamista, jotta johtamisen oikeudenmukaisuus säilyy. Lähijohtajan tulee kyetä perustelemaan niin itselleen, haastavalle työntekijälle, työyhteisölle ja tarvittaessa muillekin organisaation jäsenille, yksilöllisiä ratkaisuja ja tavoitteita haastavaan käytökseen liittyen.

“Sen on jo oppinu tässä että, jos alat niinku pissimään omaan pesääs, tai tekemään jotain asioita tai päätöksiä niinku oman edun mukaan, minun mieltymysten mukaan, se on lyhyt tie. Et tää kaikki esimiestyö pitää olla hirveen läpinäkyvää. Et mun täytyy sitten tiukan paikan tullen, siinä kuulemistilanteessa mä vastaan omasta toiminnastani myöskin. Niin se täytyy olla tosi niinku johdonmukasta ja läpinäkyvää. Eli ihan noudatan tasan tarkkaan niitä ohjeita, koska työntekijähän voi haastaa vaikka oikeuteen tai voi tehdä musta valituksen, mä oon ite kohta puhuttelussa tai kulemistilanteessa, että ihan on toimittava sen mukaan mitä on protokolla, ohjeet ja säännöt. Vaikka kuinka suututtais ja kiukuttais niin se on tehtävä.” (H5)

Lähijohtajat kokevat, että heidän tulisi kyetä puuttumaan nopeammin haastaviin tilanteisiin, jotta työntekijä saisi välittömästi palautteen toiminnastaan. Mitä pidempään haastava käytös sallitaan ja siihen ei puututa, sitä monimutkaisemmaksi haastavaan käytökseen puuttuminen lähijohtajalle muodostuu.

Lähijohtajan tulee toimia lakien ja ohjeiden mukaisesti, jotta johtaminen säilyy läpinäkyvänä. Linjakkuus haastavaan käytökseen puuttumisessa ja virheiden korjaamisessa on tärkeää johtamisen oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumiseksi, mutta myös oman vuorovaikutuksen ja viestinnän uskottavuuden kannalta. Lähijohtajan on muistettava, että he edustavat suurempaa kokonaisuutta, organisaatiota, vaikka johtajuus tapahtuukin arjen tilanteissa – tässä ja nyt – erilaisten ihmisten kanssa.

Suunnitelmallisuus – arvaamattomuus

Johtamisen suunnitelmallisuus ja arvaamattomuus luovat kolmannen ulottuvuuden haastavan työntekijän johtamisessa. Suunnitelmallisuudella tarkoitetaan lähijohtajien tarvetta harkita ja valmistautua haastavan työntekijän kohtaamiseen. Suunnitelmallisuus ilmenee lähijohtajan tarpeena todentaa, jäsentää ja tulkita haastavan työntekijän käytöstä, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä muiden osapuolten tulkintaa ja kokemusta haastavan työntekijän käytöksessä liittyen. Haastavien työntekijöiden asioissa on aina omat erityispiirteensä, paljon huomioitavia ja moniulotteisia asioita, jotka vaativat ennakointia, harkintaa ja suunnitelmallisuutta. Lähijohtajan on kyettävä huomioimaan työntekijän asia kokonaisvaltaisesti, jotta haastavaan käytökseen puuttuminen on kaikkien osapuolten näkökulmasta perusteltua, tasapuolista ja vaikuttavaa.

“Mutta toki sit sellasta jäsentelyä, että mikähän tässä nyt loppujen lopuksi on oikein, linja on tasapuolista, mikä on järkevää, sen tyyppistä. Että jos mä teen noin, niin miten se vaikuttaa tähän kokonaisuuteen, jos mä teen näin, niin mitäs se sit ehkä tarkoittaa.” (H6)

Puuttumisen tilanteissa lähijohtaja valmistautuu asiansa esittämiseen, jotta hän voi toimia roolissaan vakuuttavasti. Suunnitelmallisuus voi liittyä lähijohtajan sanoman, vuorosanojen ja seuraavan puuttumisen prosessin vaiheen suunnitteluun. Lähijohtaja saattaa suunnitella puuttumisen ajankohtaa, paikkaa tai kolmannen osapuolen mukaan ottamista.

“Niin tottakai pitää etukäteen pohtia, että okei, että tää on nyt tilanne ja nämä asiat mun pitää tehdä hänelle selväks, et sillä tavalla pitää ennakoida.” (H4)

Yllätyksellisyyden ulottuvuus on aina läsnä haastavan työntekijän kanssa. Yllätyksellisyys on lähijohtajaa ja työyhteisöä hämmentävä elementti, ja haastavan työntekijän käytös voi jättää toisen osapuolen yllätyksen ja hämmennyksen tilaan. Haastava työntekijä voi yllättää lähijohtajan epäammatillisella käytöksellään, spontaanilla reagoinnillaan tai vuorovaikutuksellaan. Tilanne haastavan työntekijän kanssa voi tulla yllätyksenä, jolloin lähijohtaja ole osannut sitä ennakoida tai suunnitella.

” (...) haasteelliset käyttäytyy niin et siitä jää sellainen hämmennyksen fiilis - monellekin taholle.” (H2)

Aktiiviset lähijohtajat suunnittelevat puuttumistilanteet. Joskus suunniteltu puuttumisen ajankohta saattaa yllättää, ajankohta ei olekaan oikea, jos käynnissä onkin jokin toinen prosessi, joka vaatii lähijohtajan huomion tai vie haastavan työntekijän huomiota liikaa jonnekin muualle.

Puuttumistilanteissa on paljon yllätyksellisyyden elementtejä. Merkittävin niistä on haastavan työntekijän reagointi saamaansa palautteeseen. Työntekijän epäammatilliset ja epäasialliset reagoinnit ovat lähijohtajalle aina suurin yllätyksen paikka. Lähijohtajan ammatillisuus punnitaan näissä tilanteissa. Lähijohtaja saattaa yllättyä näissä tilanteissa myös omista tunteistaan ja reaktioistaan. Hän on saattanut myös tulkita väärin haastavan

työntekijän käytöstä ja sen vaikutuksia, jonka jälkeen lähijohtaja voi joutua epämiellyttävään tilanteeseen vastatessaan omista päätöksistään ja toiminnastaan.

“Et kantapään kautta on oppinnu, et ei kannata ihan heti mennä sörkkimään, ennen kuin selvittää niitä taustoja, et sit on ite lirissä niitten luottamusmiesten ynnä muitten kanssa.” (H3)

Yllätyksellisyyttä riittää myös puuttumisen jälkeisessä ajassa. Millaisen jäljen ja jännitteen puuttuminen jättää haastavan työntekijän ja lähijohtajan välille? Pystyykö haastava työntekijä korjaamaan käyttäytymistään saamansa palautteen perusteella? Millaiseksi haastavan työntekijän ja lähijohtajan suhde kehittyy puuttumisen jälkeen? Näitä puuttumisen seurauksia ei voi ennustaa.

Suunnitelmallisuuden ja yllätyksellisyyden ulottuvuus vaatii lähijohtajalta kykyä muuttaa tai luopua suunnitelmista, kykyä soveltaa ja varioida johtamistaan. Lähijohtajalla pitää olla *”pelisilmää”* suhteessaan haastavaan työntekijään. Selviytyäkseen suunnitelmallisuuden ja yllätyksellisyyden vaateista, lähijohtaja joutuu turvautumaan joskus valkoiseen valheeseen ratkaistakseen vuorovaikutuksen onnistumisen ja asiaan vaikuttavien tekijöiden yhtälön. Vaikka lähijohtaja saattaa tunnistaa jo ennakolta puuttumisprosessin vaikutukset haastavaan työntekijään, ei lopputuloksesta voi koskaan olla aivan varma.

“Ja sit sitä on tietysti vähän tarvittaessa varioitava matkan varrella.” (H6)

Johtaminen ei ole koskaan rationaalista ja täysin ennakoitavaa. Vaikka johtaminen syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, se ei voi perustua pelkkään yllätyksellisyyteen. Johtamisen pitää olla tavoitteellista ja ennustettavaa. Johtajan on kyettävä näkemään ja sitomaan yksilön yllätyksellisyys johtamiseen, antamatta sen häiritä ja heikentää kokonaisuuksien suunnitelmallista ja tavoitteellista johtamista. Muuten johtaja ei selviä yllätyksellisyyden haasteesta, vaan hukkuu yllätysten maailmaan.

Empaattisuus – vastuullisuus

Johtajuuden neljänneksi ulottuvuudeksi muodostuu empaattisuuden suhde vastuullisuuteen. Terveysthuoltoalan ymmärtäminen ja empaattisuus mielletään herkästi myös lähijohtajan rooliin kuuluvaksi. Lähijohtajan tulee kuitenkin työssään huolehtia, että hän kykenee käyttämään hänelle annettua vastuullisuutta ja valtaa ja pystyy niiden avulla johtamaan yksikkönsä toimintaa laadukkaasti ja tuloksellisesti. Lähijohtajalla on aina omasta valta-asemastaan ja vastuustaan johtuen erilainen asema kuin työntekijöillä.

“ (...) mä oon kuitenkin se, joka sanoo täällä loppupelissä sen asian (...) mul on se mandaatti niitä hoitaa.” (H3)

Lähiesimiehen valta rakentuu lähijohtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa ja suhteessa. Loputon ymmärtäminen ja empaattisuus työntekijöitä kohtaan ei tue johtajan valta-aseman rakentumista. Lähijohtajan tehtävänä on vaikuttaa ja ohjata haastavaa työntekijää niin, että hän muuttaa ei-toivottua käyttäytymistään ja pystyy sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja sääntöihin. Jos lähijohtaja ei vaadi muutosta haastavan työntekijän käytökseen, hän ei käytä oikein hänelle annettua valta-asemaa. Johtaja-työntekijä -suhhteessa johtaja ja työntekijä eivät voi koskaan olla tasa-arvoisessa asemassa. Tämän ymmärtäminen on ehdoton edellytys lähijohtajana toimimiselle ja ihmisten johtamiselle.

“Ja sellasta että se asia nähdään niinku ammatillisesti, eikä sitä nähdä silleen, että nyt minä henkilönä moitin toista henkilöä, vaan että minä niinkun esimiehenä puhutan hänen ammatillisuuttaan ja että hänen ammatillinen käytöksensä ei ole soveltuvaa.” (H4)

Ymmärtämisen ja empaattisuuden ulottuvuudet tulevat hyvin esiin haastateltujen lähijohtajien kertomuksissa. Haastavalle työntekijälle tarjotaan runsaasti aikaa ja mahdollisuuksia käytöksensä korjaamiseen. Liikkuessaan ymmärtämisen ja empaattisuuden sekä vastuullisuuden ulottuvuuksissa, lähijohtaja joutuu pohtimaan, näyttäytyykö työntekijän haastavaan käyttäytymiseen puuttuminen työntekijälle empaattisuutena ja ymmärtämisenä vai vastuullisuuden elementtinä. Haastatteluissa ilmenee, että ymmärtäminen ja empaattisuus eivät kuitenkaan katoa lähijohtajan toimiessa vastuullisesti. Jopa tilanteissa, joissa työntekijän haastava käytös on johtanut vallankäytön äärimmäiseen muotoon, irtisanomiseen, lähijohtaja osoittaa ymmärrystä ja empatiaa irtisanottua työntekijää kohtaan.

“Et jopa siin tilanteessa, kun mä aattelen, et se työntekijä jouduttiin irtisaan kurjan käytöksen takii, päihdeongelman takii, siinkin tilanteessa mä tajuun tai ainakin toivon, et hei herää nyt. Et nyt sä oot jo juonnut sun työpaikkas, et eiks tää avaa sun silmiä? Ja jos ei se avaa, mä heitän sen pallon hänelle, se on se vastuu hällä.” (H5)

Lähijohtajat tuovat esiin haluaan ymmärtää haastavan työntekijän toiminnan taustoja ja ovat valmiita tarjoamaan paljon aikaa ja keskustelumahdollisuuksia haastaville työntekijöille. Lähijohtajat antavat haastaville työntekijöille paljon myötätuntoa ja mahdollisuuksia toiminnan korjaamiseen. He jopa etsivät syytä työntekijän haastavalle käytökselle itsestään. Lähijohtajan osoittaessa runsaasti myötätuntoa työntekijälle, voi se johtaa työntekijän liialliseen myötätunnon vaatimukseen. Tämän seurauksena haastava työntekijä ei välttämättä tunnista lähijohtajan ammatillista roolia valtaosapuolena. Haastava työntekijä jatkaa lähijohtajan puuttumisen kyseenalaistamista kapinoimalla saamaansa palautetta vastaan.

“Alukshan esimies koittaa hirveesti miettiä ja reflektoida, et mitä mä oon tehny väärin. Minä esimiehenä katon, et jos hän käyttäytyy huonosti, et mä oon jotenkin loukannu tai mitätöinny häntä. Tai väheksynny hänt tai oonko mä jättänny kehumatta häntä. Rupee tietysti miettiin, et mä oon itse aiheuttannu tän jotenkin. Ja siis koittaa kauheesti skarpata ja kohdata sitä ihmistä niinku erilaisella, (...) Ja aina hän niinku palauttaa sen pallon omalle esimiehelleen, et hän ei ota niinku vastuuta siit omasta käytöksestä. Et tota ”Ohjeista nyt sitten minua, että miten minun pitää toimia, ettei tule jatkossa valituksia.” (H5)

Haastateltavat lähijohtajat pystyvät epävarmuudestaan ja jännityksestään huolimatta ottamaan haastavien työntekijöiden kanssa esiin vaikeita ja arkoja asioita. Työntekijän kehittyminen ja tilanteiden ratkaisu edellyttää välillä lähijohtajalta kovia sanoja ja vaatimuksia, eikä lähijohtaja voi roolissaan turvautua pelkästään myötätuntoon.

“(...) seuraava on sitten kuulemistilaisuus tai vähän kovempi toimenpide - siinä pitää olla napakkana ja selvät sävelet.” (H4)

Lähijohtajat kuvaavat johtamistaan puuttumistilanteissa valmentavaksi ja ratkaisukeskeiseksi. Haastatteluissa tulee kuitenkin esiin myös jämäkkä, ohjaava johtaminen, jossa

lähijohtaja kantaa vastuunsa, tukeutuu vallan käyttöön ja kertoo, miten työntekijän tulee toimia tai käyttäytyä.

“Mutta tota, en mä nyt ihan kaikkea sitten kuitenkaan siedä, että kyllä mä olen sitten jollekin sanonut, että tollasta mun ei tarte kuunnella, et se ei nyt kuulu tähän asiaan ollenkaan, et voitaisko puhua tää asia ja sit jos sä haluat mun henkilökohtaisia asioita jotenkin mollata, niin puhutaan ne sit erikseen. Mut nyt me ollaan tässä asiassa. (...) Mut kyl mä silti väitän, et en oo lähtenny mihinkään väittelyyn tai sanonnu takasin. Sen verran oon oppinut vuosien varrella.” (H4)

Lähijohtaja ei voi roolissaan asettua johtamisen kokonaisuuksien ulkopuolelle, vaan hänen tulee kyetä etsimään rakentavia ja kokonaisuutta tukevia ratkaisuja ja suhteuttaa niitä haastavien työntekijöiden asioissa. Tämä vaatii johtajalta vastuullisuutta, empaattista ja ymmärtävää vallankäyttöä suhteessa yksilöön ja johtamisen kokonaisuuksiin.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkielman aihe – haastava työntekijä – on relevantti jokaisen terveydenhuollon lähijohtajan arjessa. On perusteltua tunnistaa ja oppia ymmärtämään terveydenhuollon lähijohtajien ja haastavasti käyttäytyvän työntekijän väliseen vuorovaikutukseen ja johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen suurimpana haasteena on aiheen arkaluontoisuus. Siksi on tärkeää, ettei kukaan haastateltavista ole tunnistettavissa tutkimusraportissa (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 4). Tutkimuseettisistä syistä tutkimusorganisaatiota ei paljasteta tutkimusraportissa. Tutkimusorganisaatiolta saamani nimilista organisaation lähiesimiehistä sisälsi yli 200:n lähijohtajan nimen, joten haastateltujen lähijohtajien tunnistettavuus ei ole mahdollista tutkimusluvan myöntäneelle johtajalle.

Kuvasin haastattelukutsussa tutkielman osallistujille tutkittavan aiheen. Heillä oli mahdollisuus kieltäytyä haastatteluista tai vetäytyä tutkimuksesta prosessin kaikissa vaiheissa. Pysin luomaan haastattelutilanteista turvallisen ja luottamuksellisen. Kannustin haastateltavia kertomaan avoimesti kokemuksistaan haastavan työntekijän kanssa. Tuin haastateltavia lisäkysymyksillä, hyväksyvällä ja empaattisella asenteella, olemalla kuitenkin mahdollisimman neutraali. Annoin haastateltaville mahdollisuuden keskustella kanssani tarvittaessa vielä haastattelujen jälkeen. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 41–42, 44–45.)

Olen tuonut raportissa esiin omat käsitykseni ja odotukseni aiheeseen liittyen. Lisäksi, olen pohtinut omaa rooliani ja taustaani ja niiden mahdollista vaikutusta tutkimuksen tulokseen. Tutkielmassa olen huomioinut ja raportoinut myös poikkeavat tapaukset, jotka tässä tutkimuksessa tarkoittavat kahden lähijohtajan poikkeavaa kokemusta haastava työntekijä -käsitteen käyttämisessä.

Tutkimuksen eettisyyden kriteerien mukaisesti, pyysin tähän tutkielmaan osallistuvien lähijohtajien organisaatioista tutkimusluvan. Pyysin myös haastateltavilta kirjallisesti tietoisuuden suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Nauhoitetut haastattelut ja litteroinnit olen säilyttänyt turvallisessa paikassa, joihin ulkopuolisten ei ole ollut mahdollista

päästä. Hävitän haastatteluaineiston tutkimusprosessin jälkeen. Olen huolehtinut, että kaikkien haastateltavien henkilöllisyys ja työpisteet ovat säilyneet salaisina koko tutkimusprosessin ajan.

Muodostin tutkimuksen teoreettisen osion aikaisempiin, lähinnä kansainvälisiin tutkimusartikkeleihin perustuen. Tutkielman heikkoutena voidaan pitää sitä, että en ole kuvannut tiedonhakua tutkimusraportissa. Tiedonhakua vaikeutti tutkimuksen monitieteellinen näkökulma sekä käytetyn tutkimusasetelman kaltaisten tutkimusten vähäisyys. Tutkielmassa käyttämäni lähteet ovat kuitenkin tieteellisen tutkimuksen edellytysten mukaisia. Lähteinä käyttämäni tutkimusartikkelit ovat pääasiassa englanninkielisiä. Niiden ymmärtämiseen on saattanut liittyä kielenymmärtämisen problematiikkaa ja joidenkin sanojen vasteet eivät välttämättä vastaa alkuperäisiä. Useisiin tutkimuksiin tutustuminen tuki kokonaisuuden hahmottumista ja aiheeseen liittyvien käsitteiden ja merkitysten ymmärtämistä.

Tutkielman luotettavuuden kannalta on tärkeää, että haastattelukysymyksistä pystytään muodostamaan tutkimuskysymysten kannalta relevantteja. Niihin vastaamalla tulee saada esiin se todellisuus, jota lähijohtajat työssään oikeasti kohtaavat. Haastattelukysymykset muotoilin operationalisoimalla eli luomalla teoreettisille käsitteille empiiriset vasteet. Se, että tutkittavat ymmärtävät heille esitetyt kysymykset, lisää tutkielman luotettavuutta. (Helenius, Salonen-Hakomäki, Vilka, Saaranen-Kauppinen & Eskola 2015, 200, Eskola & Suoranta 1998, 75–77.) Tämän tutkielman luotettavuuteen vaikuttaa se, että tutkimuskysymysten operationalisointi perustuu omiin teorialukintoihin. Esitetasin tutkimuskysymyksiä kolmella lähijohtajalla (Hirsjärvi & Hurme 2015, 72). Tämän jälkeen tein haastattelukysymyksiin vielä pieniä muutoksia; muutokset kysymysjärjestykseen ja kahden kysymyksen muokkaaminen ymmärrettävämpään muotoon. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kokemukseni koehaastatteluista. Minä olin näiden kokemusten jälkeen luontevampi haastattelijan roolissani ja uskalsin viedä keskustelua rohkeasti uusiin näkökulmiin.

Seurasin, tarkensin ja täsmensin tutkimussuunnitelmaa laadullisen tutkimuksen käytäntöjen mukaisesti koko tutkimusprosessin ajan. On perusteltua, että tutkija ei lukitse tutkimustehtävää, menetelmiä, analyysia ja raportin muotoa kokonaan. Tällöin lukeminen ja aiheeseen syventyminen selkiyttävät ja ohjaavat kvalitatiivisen tutkimuksen luovaa

prosessia. (Hakala 2010, 22-23.) Tässä tutkielmassa tutkimuskysymyksiä oli aluksi kaksi. Haastattelujen jälkeen aineiston sisältö ohjasi minua vielä muokkaamaan tutkimuskysymyksiä. Ensimmäinen tutkimuskysymys säilyi alkuperäisenä. Toinen tutkimuskysymys täsmentyi koskemaan haastavan työntekijän vaikutusta vuorovaikutukseen. Tässä vaiheessa johtaja-työntekijä-suhde sisällytettiin vuorovaikutukseen kuluvaan. Tutkielmaan muodostui relationaalinen näkökulma (Isotalus & Rajalahti 2017, 44), joka viittaa siihen, että johtajan ja johdettavan välillä on viestintäsuhde, joka rakentuu heidän välisessä vuorovaikutuksessa. Näin ollen vuorovaikutuksen ja suhteen käsitteet kulkevat tutkimuksen tuloksissa rinnakkain. Tutkimuksen kolmas tutkimuskysymys kohdentui siihen, mitä erityistä haastava työntekijä tuo johtamiseen. Tässä vaiheessa minulle täsmentyi myös aineistolähtöinen analyysi.

Koska tämä tutkimus perustuu laadullisen tutkimuksen tutkimustraditioon, tarkoituksena ei ole esittää tutkittavasta ilmiöstä lopullisia totuuksia. Sen sijaan pyrkimyksenäni oli löytää tutkimusaineistosta uusia näkökulmia, jäsennyksiä ja tulkintoja haastavan työntekijän ja lähijohtajan väliseen suhteeseen ja sen vaikutuksiin johtamisessa. Kylmän ja Juvakan (2007) mukaan laadullisessa tutkimuksessa todellisuus näyttäytyy eri ihmisille eri tavalla. Tutkimuksen pyrkimyksenä onkin tuoda esiin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 22–31) Tutkimusta tehdessä tulee huomioida, että tutkittavan ilmiön todellisuutta on olemassa yhtä monta kuin on tutkimukseen osallistuvaa henkilöä. Laadullisen tutkimuksen heikkoutena nähdäänkin usein se, miten totuudenmukaisesti ja objektiivisesti tutkimuksessa pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Siksi tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on tärkeää laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 134–137.) Luotettavuuden edellytyksenä on, että tutkija noudattaa työssään tutkimuseettisiä ratkaisuja ja kykenee perustelemaan tekemänsä valinnat tutkimusprosessissaan (Kuula 2006, 26).

Kylmän ja Juvakan (2007, 127–129) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, vahvistettavuuden, refleksiivisyyden sekä siirrettävyyden kriteerien avulla. Tässä tutkielmassa tulosten uskottavuutta vahvistaa kuuden eri haastateltavan toisiaan tukevat kertomukset ja kokemukset haastavista työntekijöistä. Uskottavuutta lisää tutkimusprosessin aikana käymäni keskustelut haastavista työntekijöistä

muiden lähijohtajien kanssa, joilla on samankaltaisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Myös omat kokemukseni lähijohtajana haastavista työntekijöistä lisäävät tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien näkökulmien ymmärtämistä.

Tutkielmani vahvistettavuutta lisää tutkimusraportissa kuvaamani tutkimusprosessin kulku, josta lukija voi seurata prosessin etenemistä. Tiedostan kuitenkin vahvistettavuutta arvioidessani tutkimusaineistosta tehtyjen tulkintojen subjektiivisuuden haasteen. On selvää, että toinen tutkija ei välttämättä päätyisi tutkielmani aineiston kohdalla samaan tulkintaan. Erilaiset tulkinnot eivät kuitenkaan välttämättä merkitse laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusongelmaa, vaan lisäävät ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Refleksiivisyyden vaateeseen olen vastannut kuvaamalla tutkimusraportissa omat lähtökohtani ja niiden vaikutuksen tutkimuksen aineistoon ja analyysiin. Tutkimuksen siirrettävyyden arviointia varten olen kuvannut tutkimukseen osallistuvien lähijohtajien toimintaympäristöä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada monipuolinen aineisto tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen osalta tulee aina huomioida, että tutkimus kohdentuu tutkittavan ilmiön laatuun, ei määrään. Tämä vaikuttaa siihen, että tutkimukseen osallistujien määrä voi olla pieni. (Eskola & Suoranta 1998, 61–62.) Tässä tutkielmassa tutkittava ilmiö – lähijohtajien kokemus haastavasta työntekijästä – mahdollistaa satunnaisotannan tutkimusjoukon valinnassa. Vaihtelevien kokemusten osoittamiseksi riittää muutama tapaus. Haastatteluisa puheen laatu on tärkeämpää kuin haastateltavien määrä. (Hänninen 2016, 110–113.)

Kaikilla haastateltavilla lähijohtajilla on omaa kokemusta haastavista työntekijöistä, joten heidän on helppo vastata haastattelun kysymyksiin ja kertoa omakohtaisia kokemuksiaan aiheeseen liittyen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tässä tutkielmassa tutkimusaihe on voinut arkaluontoisuutensa vuoksi ohjata haastateltavia vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Esimerkiksi lähijohtajien kokemukset siitä, ettei heillä ole haastavia työntekijöitä, voi kuvastaa varovaisuutta luokitella työntekijöitä ”haastavan työntekijän” kategoriaan. Lisäksi, kokemukset vastavuoroisuudesta haastavan työntekijän kanssa kuvastavat halua etsiä kaikista ihmisistä hyvää ja arvokasta, tämän heikkouksista huolimatta.

Suoritin haastattelut lähijohtajien omassa työympäristössä, joka tuki osaltaan kokemuk-
sista kertomista. Haastattelijana minulla oli omaa kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, joten
se tuki haastattelujen toteutumista ja auttoi minua ymmärtämään haastateltavien koke-
muksia. Tutkijana pyrin kuitenkin tiedostamaan omat ennakkokäsitykseni ja keskitty-
mään tuloksissa vain analysoitavana olevaan aineistoon. Tutkijana en voinut kokonaan
eliminoida omaa kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja se näkyy lopullisessa tutkimusrapor-
tissa. Haastatteluissa tuleekin huomioida, että ne ovat aina haastateltavien ja haastattelijan
yhteistyön tulosta. (Kylmä & Juvakka 2007, 22–31.)

Haastatteluissa kertyneen aineiston runsas määrä ja kerronnallisuus asettivat minulle tot-
tumattomana tutkijana omat haasteensa analyysivaiheessa. Pyrin kuitenkin käsittelemään
ja analysoimaan aineiston niin, että tutkimuskysymysten kannalta merkitykselliset asiat
ja ilmiöt on kuvattu tutkielman tuloksissa. Hännisen (2016) mukaan aineiston analyysin
laatu ja syvyys vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Liiallinen aineiston määrä voi
heikentää analyysin laatua, jos aineiston riittävä analyysi ei ole mahdollista tutkimuksen
resurssien puitteissa. Tutkielmani luotettavuuteen vaikuttaa se, että, tutkimusraportin tu-
loksiin on sisällytetty suoria lainauksia tutkimusaineistosta. (Hänninen 2016, 112–113.)
Olen pyrkinyt anonymisoimaan käyttämäni aineistositaatit niin, ettei haastatellut lähijoh-
tajat ole tunnistettavissa niistä oman murteen, yksilöllisten kielikuvien, sanontojen tai
usein toistuvien täytesanojen perusteella. Sitaatit toimivat tutkielmassani aineistoa kuvaava-
vina esimerkkeinä ja perusteluina tehdyille tulkinnoille (Eskola & Suoranta 1998, 176).
Lukija voi sitaattien antamien vihjeiden kautta ymmärtää aineistosta tekemiäni tulkintoja
ja siten myös hyväksyä ne.

Tämän tutkielman kohteena oli vain pieni joukko terveydenhuollon lähijohtajia, joiden
kokemuksiin perustuen muodostin tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tulokset eivät
ole sellaisenaan yleistettävissä tai siirrettävissä, mutta antavat viitteitä vastaavien organi-
saatioiden johtaja-työntekijä-suhteiden muodostumisesta haastavan työntekijän kanssa
(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 51). Tynjälä (1991, 390) toteaa, että siirrettä-
vyyden arvioiminen ei ole pelkästään tutkijan tehtävä. Näin ollen sovellusarvon arvioi-
misen vastuu siirtyy myös tutkimustulosten hyödyntäjälle. Saaranen-Kauppinen ja Puus-
niekka (2009, 51) toteavat, että tarkoituksenmukainen aineisto ja sitä tehdyt tulkinnat vai-
kuttavat tutkimuksen yleistettävyyteen. Tässä tutkielmassa keräsin aineiston

terveydenhuollon lähijohtajien kokemuksista. Kaikilla lähijohtajilla on sama toimintaympäristö ja siten samansuuntainen kokemusmaailma haastavista työntekijöistä. Näin ollen tutkimukseen osallistuneilla lähijohtajilla on ensi käden kokemusperäistä tietoa käsiteltävästä ilmiöstä. Haastatteluissa he osoittavat kiinnostuneisuutta tutkimusaiheeseen ja kokevat tutkimusaiheen merkityksellisenä lähijohtajan työn kehittämisen ja näkyväksi tekemisen kannalta.

Pyrin lisäämään tämän tutkielman luotettavuutta raportoimalla tutkimuksen kulun riittävän laajasti ja yksityiskohtaisesti. Kuvaan raportissa tutkielmassa käytetyt menetelmät, niiden valinnat ja prosessin etenemisen mahdollisimman avoimesti. Olen pyrkinyt kuvaamaan aineiston keruun ja sisällönanalyysin etenemisen riittävällä tarkkuudella ja huomioidaan roolini tutkijana prosessissa. Olen pyrkinyt vastaamaan perusteellisesti tutkimuskysymyksiin valitulla tutkimusmetodilla.

6.2 Keskeisimmät tulokset ja päätelmät

Tutkielman keskeisimmät tulokset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tutkimusaineistoon perustuen terveydenhuollon lähijohdajien kokemuksia siitä, millainen haastava työntekijä on, sekä mitä erityispiirteitä haastavasti käyttäytyvä työntekijä tuo vuorovaikutukseen ja johtamiseen. Seuraavassa taulukossa esitän tutkielman keskeisimmät tulokset.

TAULUKKO 1. Tutkielman keskeiset tulokset

Haastava työntekijä	Haastavan työntekijän vaikutus vuorovaikutukseen	Haastavan työntekijän vaikutus johtamiseen
Väärinymmärretyt hämmentäjät	Virallisuus	Tunnelatautuneisuus - asiallisuus
Vallanhimoiset tilanottajat	Epäluottamus	Oikeudenmukaisuus – yksilön tarpeiden huomioiminen
Huonosti käyttäytyvät työelämätaidottomat	Jännittyneisyys	Suunnitelmallisuus - arvaamattomuus
Ammatilliset alisuoriutajat	Emotionaalisuus	Empaattisuus - vastuullisuus
	Etäisyys	
	Asenteellisuus	
	Epäsymmetrisyys	

Haastavan käytöksen tunnistaminen, todentaminen ja sanoittaminen on vaikeaa lähijohdajille. Tutkielma osoittaa, että työntekijän haastavan käytöksen muotoja ja tapoja on erilaisia ja se on aina tilanne ja henkilösidonnaista. Lisäksi haastavan käytöksen vakavuus ja laatu voi vaihdella. Haastavan työntekijän kaikkia tyyppisiä yhdistävä tunnuspiirre on, että hänen käyttökseen joudutaan puuttumaan aina uudelleen. Työntekijän haastava käytös on säännöllistä, usein toistuvaa tai jatkuvaa. Työntekijän haastava käytös muodostaa jatkumon, jossa sama ei toivottu käytös jatkuu pitkään useista puuttumisista huolimatta. Lisäksi haastavan työntekijän ominaispiirteiksi tunnistettiin työntekijän kykenemättömyys arvioida realistisesti omaa toimintaa suhteessa saamansa palautteeseen, toiminnan

ja työn kokonaisuuteen. Haastava työntekijä ei näe itsessään mitään vikaa, ei ota vastuuta omasta käytöksestään, eikä löydä ratkaisuja tai vaihtoehtoja omalle käytökselleen. Edellä mainituista moninaisista ja kerroksellisista syistä johtuen haastavaa työntekijää on vaikea määrittää ja hänen käytökseensä voi olla vaikea puuttua.

Tyypittelen haastavat työntekijät neljään eri kategoriaan; **väärinymmärretyt hämmentäjät, vallanhimoiset tilanottajat, huonosti käyttäytyvät työelämätaidottomat sekä ammatilliset alisuoriutujat**. Kategorioiden tyypeillä kuvataan haastavan käytöksen ilmenemisen erilaisia muotoja.

Vuorovaikutusta haastavan työntekijän kanssa kuvaan lähinnä puuttumistilanteiden näkökulmasta. Puuttumistilanteet ovatkin lähijohtajan ja haastavan työntekijän suhteen kriittisiä paikkoja, joissa määrittäyty millaiseksi vuorovaikutus ja suhde puuttumistilanteen jälkeen muodostuu. Vuorovaikutuksen laatu ja tapa vaihtelevat eri tilanteissa. Haastavan työntekijän vaikutusta vuorovaikutukseen kuvaan seitsemän eri teeman avulla. Teemat kuvaavat mitä erityispiirteitä haastava työntekijä tuo lähijohtajien näkökulmasta vuorovaikutukseen. Vuorovaikutusta haastavan työntekijän kanssa kuvastavat **virallisuus, epäluottamus, jännittyneisyys, emotionaalisuus, etäisyys, asenteellisuus ja epäsymmetrisyys**.

Haastavan työntekijän vaikutuksia johtajuuteen kuvaan johtajuuden ulottuvuuksina, vastinpareina. Johtajuuden ulottuvuudet ovat **tunnelatautuneisuus – asiallisuus, oikeudenmukaisuus – yksilön tarpeiden huomioiminen, suunnitelmallisuus – arvaamattomuus ja empaattisuus - vastuullisuus**. Johtajuuden ulottuvuudet kuvastavat lähijohtajan johtamistyön kompleksisuutta, moninaisuutta ja moniulotteisuutta. Lähijohtajat tasapainoilevat eri johtajuuden ulottuvuuksien välillä vastatessaan haastavan työntekijän tarpeisiin ja vuorovaikutukseen. Johtajuus perustuu erilaisiin vastavoimiin. Haastavan työntekijän reaktiot ohjaavat lähijohtajan ammatillisuuden suuntaa ja tapaa. Johtamisen tavoitteena haastavan työntekijän kanssa on, että se saadaan kohdennettua työntekijän kehittymistä tukevaksi ja haastavaa käytöstä eliminoivaksi. Johtaminen perustuu eräänlaiseen ristivetoon, jossa yksittäisen työntekijän käytöstä ja toimintaa ohjataan ja tuetaan suhteessa toimintaympäristöön.

Haastavat työntekijät ovat osa lähijohtajien työn arkea ja yleinen ongelmaa aiheuttava tekijä työyhteisöissä, joka vaatii johtajuudessa aina tapauskohtaista orientoitumista. Tilanteet haastavien työntekijöiden kanssa koetaan vaikeina; aikaa- ja voimavaroja vievinä. Tapausten ainutlaatuisuuden vuoksi niiden lopputuloksesta ei voi saada koskaan varmuutta. Lähijohtajalta vaaditaan kykyä nähdä ja tunnistaa haastavat tilanteet, joihin tulee puuttua. Johtamisen varioiminen ja virheistä oppiminen kuvaavat johtajuutta haastavan työntekijän kanssa.

Pohdintaa

Haastavan työntekijän tarkastelu lähijohtajien näkökulmasta kuvaa, kuinka merkittäväällä tavalla työntekijöiden haastava käytös vaikeuttaa ja monimutkaistaa lähijohtajan päivittäistä johtamistyötä, vaikuttaen koko työyhteisön työn tulokseen ja työilmapiiriin. Haastavan työntekijän käytökseen puututaan, mutta tapa, jolla se tehdään, on varsin hienotunteista ja jännitteistä. Haastavaksi työntekijäksi leimaamista varotaan, eikä lähijohtajalla ole viime kädessä puuttumista merkittävämpiä keinoja katkaista haastavan työntekijän käytöksen kierrettä. Tutkielmani kriittisellä lähestymistavalla saadaan esille terveydenhuollon lähijohtajien sosiaalista todellisuutta haastavien työntekijöiden johtamisessa. Aiheen arkaluontoisuudesta huolimatta on tärkeää tuoda esiin näitä johtamisen arkipäiväisiä kokemuksia.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta, määrittellessäni haastavaa työntekijää havaitseen, miten moninaista ja monimerkityksellistä työntekijän haastava käytös voi olla. Lähijohtajien kuvaukset haastavasta työntekijästä tukevat Henlenin (2005) näkemystä siitä, että haastava käytös on aina niin persoona- kuin tilannekohtaista. Tutkimusaineisto tukee Robinsonin ja Bennettin (1995, 557) sekä Kaplanin (1975, 3–5) määritelmää haitallisesta työkäyttäytymisestä, joka rikkoo organisaation normeja. Samalla se uhkaa organisaation ja sen jäsenten hyvinvointia eikä vastaa organisaation normiodotuksiin.

Haastatteluni osoittavat Robinsonin ja Bennettin (1995, 567) tapaan, että erilaisella haastavalla käytöksellä on erilaisia seurauksia erilaisissa toimintaympäristöissä ja -tilanteissa. Haastattelemieni lähijohtajien kuvaukset haastavista työntekijöistä perustuvat heidän

omiin kokemuksiinsa. Eri työyksiköissä työskentelevien lähijohtajien kokemukset poikkeavat toisistaan. Näin ollen työntekijän haastava käyttäytyminen määritellään eritavoin ja se saa erilaisia painotuksia työpisteistä ja henkilöistä riippuen. Työntekijän haasteellista työkäyttäytymistä on perusteltua tarkastella yksittäisten jäsenten, tässä tapauksessa lähijohtajien näkökulmasta, jolloin käyttäytymisen normiodotukset saattavat saada erilaisia painotuksia.

Lähijohtajien kertomuksissa on tunnistettavissa Robinsonin ja Bennettin (1995) luokitte-
lun mukaisesti erilaisia laadullisia ja toiminnallisia tasoja, joina työntekijän haasteellisuus ilmenee. Haastatteluissa tulee esille haasteellisen työkäyttäytymisen ulottuvuudet vähäisestä vakavaan. Myös ihmissuhteisiin ja organisaatioon kohdistuvat ulottuvuudet ovat tunnistettavissa esimerkeistä. Sen sijaan, haastavuuden fyysistä ulottuvuutta ei vastauksissa esiinny, kuten fyysistä väkivaltaa tai fyysistä seksuaalista häirintää. Palon ja Chawlanin (2015, 159) tutkimustuloksia mukailien tutkielmaan haastateltujen lähijohtajien kertomuksissa esiintyy haastavan työntekijän määritelmässä itsehillinnän pettämistä, toisen mielen pahoittamista, päihteiden käyttöä sekä työajan väärinkäyttöä. Myös työnantajakuvaan vaikuttaminen tuli esiin muutaman lähijohtajan haastattelussa.

Tarkastellessani tutkielman toista tutkimuskysymystä johtajan ja haastavan työntekijän vuorovaikutuksesta, havaitsen Siasin (2005, 388–392) tavoin, että johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen määrällä ja laadulla on positiivinen yhteys johtaja-työntekijäsuhteen laatuun. Näin ollen vuorovaikutusta voidaan pitää yhtenä laatutekijänä johtaja-työntekijä-suhteessa. Tutkimustulosten mukaisesti on perusteltua, että lähijohtajat pyrkivät pitämään aktiivisesti yllä hyvää vuorovaikutussuhdetta haastavienkin työntekijöiden kanssa.

Johtajan ja työntekijän vaihtosuhdeteorian mukaisesti lähijohtaja on merkittävässä roolissa määrittämään johtaja-työntekijä-suhteen laatua. Kun lähijohtajalla ja työntekijällä on korkealaatuinen suhde, pystyy lähijohtaja antamaan helpommin työntekijälle palautetta, joka edistää työntekijän organisaation kansalaiskäyttäytymisen tyyppistä toimintaa ja vähentää työntekijän poikkeavaa käytöstä. Hyvä suhde ei synny eikä kehity ilman laadukasta, luottamukseen ja arvostukseen perustuvaa lähijohtajan antamaa palautetta. Organisaatioiden on perusteltua panostaa palautekulttuurinsa kehittämiseen, jotta

organisaatioiden työntekijöiden ja lähijohtajien väliset suhteet saataisiin nostettua korkealaatuisen suhteen tasolle. (Peng & Ling, 2016.) Toisaalta, kun palautteen antaminen on hyväksyttävää ja helppoa työntekijän ja lähijohtajan välillä, voidaan olettaa, että molemmat hyväksyvät suhteen, oli sen laatu millainen tahansa (Cogliser, Schriesheim, Scandura & Gardner 2009, 462).

Johtajan ja työntekijän vaihtosuhteeteoria korostaa, että johtajan on perusteltua muodostaa yksilöllinen suhde jokaiseen työntekijään. Tutkielmaani haastateltujen lähijohtajien kertomuksissa tämä yksilöllisen suhteen muodostamisen tavoite tulee hyvin esiin. Toisaalta lähijohtajat tunnistavat, että se ei ole aina mahdollista, suuresta työntekijämäärästä johtuen. Sparrowe ja Liden (1997) pohtivat perusteita sille, että lähijohtaja muodostaa jokaisen työntekijän kanssa yksilöllisen ja erilaisen suhteen. Jos suhteet työntekijöiden kanssa muodostuvat kovin heterogeenisiksi, se saattaa aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa epä-tasa-arvon tunnetta. Toisaalta lähijohtaja joutuu käyttämään kohtuuttomasti resurssiaan, jos hän pyrkii muodostamaan yksilöllisen, korkealaatuisen suhteen kaikkiin työntekijöihin. Tämä vie lähijohtajan aikaa muista johtamisen tehtävistä. Kuitenkin organisaation tehokkuuden kannalta on merkittävä hyöty siitä, että johtajan ja työntekijöiden suhteissa on eriytyneisyyttä. Eriytyneet suhteet edistävät työntekijöiden keskinäistä kilpailua ja sitä kautta parantavat tuottavuutta. (Sparrowe ja Liden 1997, 545.) Terveystieteiden organisaatioiden rakenteita uudistettaessa tulisikin kiinnittää aikaisempaa enemmän huomiota lähijohtajien resurssointiin ja johdettavana olevan henkilöstön määrään. Työntekijöiden tarpeet lähijohtajaa ja johtamista kohtaan tulisi nähdä resurssoinnissa yhtenä perusteena talouden lisäksi.

Tutkielmani toisen tutkimuskysymyksen tarkastelu johtajan ja haastavan työntekijän vuorovaikutuksesta osoittaa, että lähijohtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus on aina henkilö- ja tilannesidonnaista. Siksi johtamisessa ei voi käyttää vain yhtä vuorovaikutustyyliä. Lisäksi molempien osapuolten on osattava muuttaa vuorovaikutustaan tilannekohtaisesti. Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 23–24) mukaan vuorovaikutuksen mittareina voidaan pitää tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Vuorovaikutuksen tehottomuus kuluttaa kohtuuttomasti osapuolten aikaa ja voimavaroja, eikä haluttuun lopputulokseen useinkaan päästä. Tarkoituksenmukainen vuorovaikutus palvelee viestinnän tavoitteita ja sopii hyvin vuorovaikutussuhteeseen ja -tilanteeseen. Näin olen tutkielman tuloksiin

perustuen, vuorovaikutusta voidaan haastavan työntekijän kanssa luonnehtia tehottomaksi, mutta tarkoitukselliseksi. Laadukas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus takaa korkealaatuisen johtaja-työntekijä-suhteen syntymisen. Yrten, Hartmanin ja Gallen (2002, 259–260) mukaan erityisesti lähijohtajan koordinoiva ja osallistava vuorovaikutustyyli edistää ja ylläpitää laadukasta suhdetta. Sen sijaan ne työntekijät, joilla on heikompi laatuinen suhde lähijohtajan kanssa, eivät koe lähijohtajan osallistavaa vuorovaikutusta johtaja-työntekijä-suhdetta edistävänä, koska he eivät saa aitoa osallistumisen kokemusta suhteessaan lähijohtajaan.

Lähijohtajien kokemuksissa ilmeni, että johtaja-työntekijä-roolit vaikuttavat vuorovaikutukseen haastavan työntekijän kanssa. Andersonin ja Williamsin (1996, 289–291) mukaan johtamisen dyadinen malli edellyttää toimiakseen johtajalta ja johdettavalta toisiaan täydentävää ja tukevaa roolikäyttäytymistä. Johtajan ja johdettavan erilaiset näkökulmat haastaviin tilanteisiin liittyen tuovat vuorovaikutukseen kuitenkin jännitteitä ja ristiriitaisia odotuksia. Yrle ja kumppanit (2002, 258–259) tuovat esiin, että lähijohtajan ja työntekijän vuorovaikutusta vaikeuttavat havaintomaailmaan liittyvät eroavaisuudet sekä erilaiset vuorovaikutukseen liittyvät odotukset, jotka vääristävät vuorovaikutuksen sisältöä ja viestin vastaanottamista. Nämä lähijohtajan ja työntekijän eroavaisuudet aiheuttavat suurimmat ongelmat työntekijän ja lähijohtajan suhteeseen, vaikuttaen samalla työtyytyväisyyteen ja työtehtäviin.

Lähijohtajan ja haastavan työntekijän näkemuserot ja erilaiset vuorovaikutukseen liittyvät odotukset saattavat johtaa konflikteihin, jotka vaikeuttavat yhteistyötä. Xin ja Pelled (2003) tutkivat työpaikkojen lähijohtajien ja työntekijöiden välisten konfliktien vaikutusta lähijohtajien toimintaan ja käyttäytymiseen. He havaitsivat konfliktien vaikuttavan negatiivisesti lähijohtajien toimintaan. Tunnetasoiset konfliktit lähijohtajan ja työntekijän välillä vaikeuttavat eniten yhteistyötä. Lähijohtajien oli tunnetasoisien konfliktien jälkeen vaikeampi arvioida työntekijöiden suoritusta, antaa emotionaalista tukea sekä rohkaista työntekijöitä luovuuteen. Lähiesimiesten oli vaikeampi ottaa vastaa kritiikkiä työhön liittyvistä asioista ilman, että työntekijän kritiikkiin liittyi vihan tunnetta. Tämän nähtiin johtuvan erilaisista sosiaalisista rooleista. Työntekijän roolista annettu työhön liittyvä palaute ilman vihantunnetta aiheutti lähijohtajissa levottomuutta, vaivautuneisuutta ja

sosiaalisen aseman uhkaa. (Xin & Pelled 2003, 36.) Havainto tukee näkemystä, että konfliktirakenne on erilainen riippuen osapuolten sosiaalisesta asemasta.

Ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen kokoavana johtopäätöksenä voin todeta, että työyhteisön arjessa suhteet, roolit, vuorovaikutustilanteet ja toimintaympäristön vaateet ja mahdollisuudet kytkeytyvät vahvasti toisiinsa, eikä haastavan käytöksen syy-seuraussuhteita ole selkeästi tunnistettavissa. Coyle-Shapiro, Kessler ja Purcell (2004, 101) korostavat, että työntekijöiden oikeudenmukainen johtaminen, laadukas vuorovaikutus ja hyvät suhteet lähijohtajien ja työntekijöiden välillä edistävät työntekijöiden sitoutumista organisaatiokansalaisuuden mukaiseen toimintaan. Toisaalta pakottavat johtamisstrategiat tai johtajien luomat sosiaaliset paineet voivat osaltaan vahvistaa työntekijän negatiivista käytöstä, kuten vihamielisyyttä, nonverbaaliikkaa ja mahdollista fyysistä kontaktia. (Vigoda-Gadot 2007, 380-381.) Myös loukkaava johtaminen (abusive supervision) vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden käyttäytymiseen. Se lisää erityisesti työntekijöiden haitallista työkäyttäytymistä. Mitä negatiivisempi johtajan ja työntekijän välinen suhde on, sitä enemmän siinä esiintyy loukkaavaa johtamista ja työntekijän haitallista työkäyttäytymistä. (Mitchell & Ambrose 2007, 1163.)

Toisen tutkimuskysymyksen tarkastelu, työntekijän haastavuuden vaikutuksesta vuorovaikutukseen, tuo esiin lähijohtajien halun ymmärtää haastavan työntekijän toiminnan taustoja. Lähijohtajat ovat valmiita tarjoamaan paljon aikaa ja keskustelu mahdollisuuksia haastaville työntekijöille. Lähijohtajat tuntuvat antavan haastaville työntekijöille paljon myötätuntoa ja mahdollisuuksia toiminnan korjaamiseen. Vainion (2017, 203) mukaan lähijohtajan osoittaessa runsaasti myötätuntoa työntekijälle, voi se johtaa työntekijän liialliseen myötätunnon vaatimukseen. Työntekijän hyvä edellyttää välillä lähijohtajalta kovia sanoja ja vaatimuksia, eikä lähijohtaja voi näin turvautua pelkästään myötätuntoon.

Lähijohtajan ja haastavan työntekijän vuorovaikutuksen tarkastelu osoittaa, että haastavan työntekijän kanssa vuorovaikutukseen tulee elementtejä, jotka hankaloittavat tasapainoista vuorovaikutussuhdetta. Lähijohtaja joutuu käyttämään vuorovaikutukseensa pohdintaan, aikaa ja vuorovaikutuksesta tulee herkästi liian varovaista ja empaattista. Myös suhteen vastavuoroisuudesta tulee yksipuolista. Lähijohtajan tarjotessa haastavalle

työntekijälle yksilöllistä, empaattista ja valmentavaa johtajuutta, aikaa ja tukea, ei haastava työntekijä kykene osaltaan tarjoamaan lähijohtajalle kaikkia työsuhteen perusvaateita. Uhl-Bien ja Maslyn (2003, 258) havaitsivat, että työntekijät ja johtajat kokivat vaihtosuhteessa välittömyyden (ajallinen viive, jolla vastataan toisen osapuolen sosiaaliseen vaihdantaan), samanarvoisuuden (sosiaalisen vaihdannan vastapalvelukset) ja minäkeskeisyyden korreloivan suhteen laatuun negatiivisesti, silloin kun suhteen laatu oli korkealaatuinen. Toisin sanoen korkealaatuisessa johtaja-työntekijä-suhteessa ei odoteta toiselta osapuolelta välitöntä vastetta sosiaalisessa vaihdossa, eikä samanlaista vastapalvelusta kuin toiselta on saanut. Lisäksi korkealaatuisessa suhteessa osapuolet edistävät enemmän molemminpuolista etua oman etunsa sijaan.

Tarkastellessani johtajan ja haastavan työntekijän vuorovaikutusta ja suhdetta vastavuoroisuuden näkökulmasta havaitsen, että haastattelemieni lähijohtajien arviot suhteen vastavuoroisuudesta ovat ristiriitaisia. Vastavuoroisuus ilmenee yksipuolisena ja epäsymmetrisenä. Lähijohtajat tuntevat tyytyvänsä haastavien työntekijöiden kohdalla pieniin vastavuoroisuuden osoituksiin ja tekoihin, kuten oma kehittyminen johtajana, pienet onnistumisen hetket haastavan työntekijän kanssa ja työntekijän esiintuomat kehittämisideat. Lähijohtajat eivät tuo esiin vastavuoroisuutta kuvatessaan haastavan työntekijän sitoutumista organisaatioon, vastuun ottamista, kehittämishalukkuutta, tunnollisuutta, motivoituneisuutta tai ammatillista osaamista. Podsakoffin, Whitingin, Podsakoffin ja Blumen mukaan (2009) erityisesti auttaminen (helping), kansalaishyve (civic virtue) ja rehtiys (sportsmanship) ovat työntekijän ominaisuuksia, jotka tukevat johtajan työtä ja näyttävät johtajalle vastavuoroisuuden osoituksina. Lisäksi työntekijän hyvä työtehtävän suorittaminen (task performance) ja motivoituneisuus organisaation tavoitteisiin voidaan nähdä lähijohtajalle osoitettuna vastavuoroisuutena. Työntekijän organisaatiokansalaisuuden mukainen työkäyttäytyminen lisää lähijohtajan vastavuoroisuuden osoittamista työntekijälle, joka voi ilmetä työsuorituksen hyvänä arviona ja palkitsemisena. Tämä osoittaa, että johtajat pitävät organisaatiokansalaisuuden mukaista työntekijän toimintaa merkittävänä panostuksena organisaatioon ja sen tulokseen. (Podsakoff ym. 2009, 124, 131.) Tällaista molemminpuolista vastavuoroisuuden osoittamista, joka edistää johtaja-työntekijä-suhteen kehittymistä ei haastattelemieni lähijohtajien kertomuksissa esiinny. Toisaalta työntekijöiden on havaittu sitoutuvan paremmin organisaatiokansalaisuuden

mukaiseen toimintaa, kun heillä on korkeampilaatuinen (higher-quality) suhde lähijohtajan kanssa (Dyne, Kamdar & Joireman 2008).

Vastavuoroisuuteen liittyen haastatteleman lähijohtajat tuovat esiin, että työntekijän haastava käyttäytyminen voi toimia myös työntekijän antamana palautteena, joka sisältää ongelmien rohkeaa esilletuomista, kriittistä arviota sekä kehittäviä elementtejä. Tepperin ja kollegojen (2006) mukaan johtajan ja työntekijän ollessa heikompilaatusissa suhteissa, on vaarana, että johtajat menettävät työntekijöiden haastavaksi tulkitun käyttäytymisen sisältämän palautteen, koska työntekijään ei luoteta. Johtopäätöksenä toiseen tutkimuskysymykseen liittyen totean, että havainnot vuorovaikutuksen ominaisuuksista ja vaihdannan yksipuolisuudesta viittaavat siihen, että johtaja-työntekijä-suhteet haastavan työntekijän ja terveydenhuollon lähijohtajien kanssa ovat heikompilaatusia ja perustuvat heikkolaatuiseen vaihdantaan.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkastelu haastavan työntekijän vaikutuksesta johtamiseen osoittaa, että johtajuudessaan haastavan työntekijän kanssa lähijohtaja joutuu liikumaan johtamisen eri ulottuvuuksien välillä. Lähijohtajan on kyettävä varioimaan ja muuttamaan johtamistaan ja vuorovaikutustaan haastavan työntekijän reaktioiden mukaan. Vaarana on, että lähijohtajan omat tunteet ja työnhallinta kärsivät yllättävissä, muuttuvissa, usein ristiriitaisiltakin tuntuuissa tilanteissa. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen lähijohtaja löytää itsensä uudelleen ja uudelleen samojen kysymysten ja ongelmien ääreltä työskennellessään haastavan työntekijän kanssa. Viitala ja Koivunen (2014, 167–169) kuvaavat lähijohtajien työtä ristiriitaiseksi ja paradokseja sisältäväksi. Tämän lähtökohtaisen asetelman ymmärtäminen helpottaa oleellisesti lähijohtajien työtaakkaa. Ristiriitaisuuden tunne kuuluu lähijohtajuuden luonteeseen, eikä näin ollen merkitse lähijohtajan epäonnistumista. Paradoksien ja ristiriitojen kanssa voi oppia elämään ja sietämään niiden aiheuttamaa tunnekuormaa. Zhangin, Wangin ja Shin (2012) mukaan tulee kiinnittää huomiota sekä lähijohtajan että työntekijät ulospäinsuuntautuvaan persoonallisuuteen (proactive personality). Molempien osapuolten ulospäinsuuntuneisuus edistää korkealaatuista johtaja-työntekijä-suhdetta. Toisaalta kun sekä lähijohtajan että työntekijän persoonallisuudet ovat proaktiivisia, saattaa työntekijän aloitteellisuus hämmentää lähijohtajaa. Lähijohtaja saattaa kokea työntekijän aloitteellisuuden uhkana, joka laukaisee käskyttävämmän (impression management) johtamistyylin. Lähijohtajien tulee olla

tietoisia omasta proaktiivisuudestaan ja persoonallisuudestaan, välttääkseen taipumuksensa vastareaktioon kohdatessaan proaktiivisen työntekijän. (Zhang, Wang & Shi 2012, 125.)

Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 220–221) mukaan monista tutkimuksista huolimatta johtamisen ja siinä onnistumisen määrittäminen on edelleen vaikeaa. Erilaiset johtamisen teorit sisältävät erilaisia ulottuvuuksia johtamiseen. Eri ulottuvuuksien yhdistäminen antaa paremman kuvan johtamisen moniulotteisuudesta. Vuori (2005, 20) pohtii terveydenhuollon johtamisen todellisuutta ja korostaa, ettei dikotominen johtamisen luokittelu ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management) ole käytännössä eroteltavissa. Kyse on käytännössä siitä, että johtajuudessa voidaan nähdä, että johtajan ja työntekijän välille syntyy sopimus johtajuudesta. Johtajuuden voidaan nähdä sisältävän johtamista ja johtamisen johtajuutta. Johtajuuden nähdään sisältävän merkityksen siitä, että johtaja luo johtajuuden yhdessä työntekijän kanssa kaksisuuntaisen viestinnän avulla.

Johtajan ja työntekijän vaihtosuhteoriassa johtaminen nähdään erityisesti sosiaalisena vaihdantana lähijohtajan ja työntekijän välillä. Suhde kehittyy prosessissa, jossa osapuolet testaavat toisiaan sosiaalisen vaihdannan kautta. Alussa suhde perustuu formaaliin vaihdantaan, jossa osapuolet testaavat toistensa luotettavuutta ja sitoumusta. Tällöin johtamisessa on enemmän transaktionaalisen johtamisen elementtejä. Molempipuolisten onnistumisen kokemusten kautta luottamus ja sitoumus kasvavat ja suhde vahvistuu ja kehittyy. Johtamisesta tulee tällöin transformaalia. (Dulebohn ym. 2012, 1738; Graen & Uhl-Bien, 1995, 238–239.) Johtajan ja työntekijän vaihtosuhteoriassa on huomioitava johtajan ja työntekijän suhteen kehittymisen prosessi, joka on johtajalla erilainen ja eri vaiheessa eri työntekijöiden kanssa. Näin ollen lähijohtajalla on käynnissä useita sosiaalisen vaihdannan prosesseja, joita hänen tulee systemaattisesti hallita. Jos lähiesimiehen johdettavana oleva työntekijäjoukko on kovin iso ja verkostomainen, asettaa se omat haasteensa näiden sosiaalisten suhteiden ja vaihdannan ylläpitämiseen. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 233–235.)

Yhteenvetona totean, että haastavan työntekijän käytökseen liittyvät puuttumistilanteet ovat johtamisen ja johtaja-työntekijä-suhteen kriittisiä paikkoja, joissa vuorovaikutuksen

merkitys korostuu. Niissä punnitaan ja testataan suhteen laatu. Jos puuttumistilanne tuottaa molempia osapuolia tyydyttävän ratkaisun, kehittyy johtajan ja työntekijän välinen suhde onnistumisten, luottamuksen lisääntymisen ja hyvän mielen seurauksena. Jos puuttumistilanne ei etene rakentavasti ja se saa aikaan defensiivisiä reaktioita tai osapuolet eivät saavuta yhteistä näkemystä, saattaa tilanne johtaa loukkaantumiseen, suuttumiseen, kiusaamiseen, epäluottamukseen ja haastavan tilanteen jatkumiseen ja pahenemiseen, sekä johtaja-työntekijä-suhteen heikkenemiseen. Näyttää siltä, että lähijohtaja saattaa jäädä haastavan työntekijän kanssa oravanpyörään, jossa haastavan käytöksen negatiiviset ilmiöt vahvistavat vuorovaikutuksen jännittyneisyyttä ja epäsymmetriaa ja sitä kautta johtamisen vastavoimien ja ristivedon aiheuttamaa arvaamattomuutta. Nämä toisiaan vahvistavat kytkennät eivät edistä johtaja-työntekijä-suhteen kehittymistä. Jos tässä negatiivisessa syklissä onnistutaan kääntämään yksikin tekijä positiiviseksi, saa koko sykli positiivista voimaa, joka vahvistaa sen muita osia ja kokonaisuus alkaa tukemaan osiaan. Toisin sanoen, johtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus ei tapahdu koskaan tyhjiössä, vaan siihen vaikuttavat kaikki vuorovaikutuksen asetelmat, piirteet, asenteet ja jännitteet, jotka vallitsevat kussakin vuorovaikutustilanteessa ja suhteessa. Johtaja-työntekijä-suhteen ja vuorovaikutuksen suhde on kiinteä ja kaksijakoinen. Suhde syntyy ja rakentuu johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Se millaiseksi suhde rakentuu vaikuttaa siihen, miten osapuolet ovat jatkossa keskenään vuorovaikutuksessa. Kun vuorovaikutus muuttuu, muuttuu myös suhde. Ja kun suhde muuttuu se vaikuttaa myös vuorovaikutukseen.

Välttääkseen edellä kuvatun oravanpyörän moni lähijohtaja on saman kysymyksen äärellä: mitä minä voin tehdä? Pulich ja Tourigny (2004) kuvaavat artikkelissaan laajasti keinoja, joiden avulla terveydenhuollon lähijohtaja voi edistää työyhteisössä organisatiokansalaisuutta ja organisaation positiivista ilmapiiriä, sekä estää haitallista työkäyttäytymistä. Keinoina ovat mm. psykologisen sopimuksen käyttö, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, transformaalinen johtamistapa, onnistumisten vahvistaminen ja kannustaminen. Lähijohtaja tarvitsee tukea haastavien tilanteiden käsittelyyn keskijohdolta ja henkilöstöpalveluilta. Podsakoffin ja kumppaneiden (2009, 132, 134) mukaan johtajien tulee rohkaista ja motivoida työntekijöitä organisaatiokansalaisuuden mukaiseen toimintaan, koska sen olemassaololla on merkittävä ”bottom line” vaikutus organisaation tehokkuuteen. Tehokkaimpia tapoja edistää työntekijöiden organisaatiokansalaisuuden

mukaista toimintaa on työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, transformationaalinen johtaminen, työntekijöiden asenteet (esim. työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuminen) ja tiettyjen persoonallisuuspiirteiden kuten ylittävyyteen taipuvien työntekijöiden hillitseminen. Muita lähijohtajien keinoja vähentää työntekijöiden haastavaa toimintaa ovat eettisesti vahvan ilmapiirin luominen, työntekijöiden luottamuksellinen ja kunnioittava kohtelu, työpaikan pelisääntöjen ja toimintaperiaatteiden kuvaaminen, palkkio- ja rangaistusjärjestelmän kuvaaminen. (Litzky, Eddleston & Kidder 2006).

Vigoda-Gadot (2006, 89) toteaa tutkimuksessaan, että edistääkseen organisaatiokansalaisuuden tyyppistä positiivista toimintaa, lähijohtajien tulee sopia työntekijöiden kanssa tehtävistä ja toimintamalleista, jotka katsotaan työntekijän rooliin kuuluvana (in-role) ja mitkä toiminnat ovat vapaaehtoisia (extra-role) toimia. Lisäksi työntekijöitä tulee rohkaista tuomaan esiin työn kuormitustekijöitä. Tähän vaaditaan lähijohtajan ja työntekijän avointa ja luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta.

Tässä tutkielmassa lähijohtajat korostavat haastavan työntekijän johtamisen keinoina keskustelua, kuuntelua, ratkaisujen etsimistä ja valmentavaa otetta. Nämä johtamisen keinot ovat linjassa haastateltavien tapaan tuoda esiin vuorovaikutusta ja tapaan rakentaa suhdettaan haastaviin työntekijöihin. Lähijohtajien tulee muistaa, että johtamistehtävänä on yksilöjohtamisen lisäksi tiimien ja ryhmien johtaminen. Tällöin johtamisen keskiössä ovat tavoitejohtaminen, säännöllinen palautteen antaminen, tuen antaminen ja valmentava johtajuus. (Zhang, Wang & Shi 2012, 125.) Myös Virtanen ja Stenvall (2011, 182) korostavat julkishallinnon ihmisjohtamisessa keskeisinä elementteinä kuuntelemista, palautteen antamisen taitoa ja samalla aaltopituudella olemista. Toimivan vuorovaikutuksen tavoitteena ei ole, että kaikki ovat työyhteisössä asioista samaa mieltä. Työyhteisöissä dialogisuuden tulee perustua moniäänisyyteen ja sen sallimiseen.

Haastattelemani lähijohtajat tuovat esiin tarvetta ja halua muuttaa haastavan työntekijän käyttäytymistä. Kukaan lähijohtajista ei viittaa puheessaan siihen, voisiko työyhteisön toimintatapoja, rakenteita tai resursseja muuttamalla vaikuttaa haastavaan käytökseen. Tai voisiko johtamistapaa muuttamalla vaikuttaa haastavaan käytökseen. Lähijohtajat eivät tuo myöskään esiin terveydenhuollon henkilöstön lisääntyvää työnkuormitusta ja työssä jaksamisen ongelmia esiin pohtiessaan haastavan käyttäytymisen taustoja.

Haastavan käytöksen eliminoimiseksi on kuitenkin tärkeää tunnistaa niitä organisaation ajattelu- ja toimintatapoja, jotka vahvistavat haastavaa käytöstä ja jarruttavat tai estävät niihin puuttumista (Vartia, Olin, Kalavainen, Joki & Pahkin 2016, 37–39).

Kaikki haastatellut lähijohtajat kokevat haastattelutilanteiden toimineen hyvänä reflektiivana keskusteluna haastavan työntekijän tematiikkaan liittyen. Viitala ja Koivunen (2014, 167–169) tunnistavat lähijohtajien tuen ja keskinäisen keskustelun tarpeen johtamistehtävässään. Organisaatioissa tulisi järjestää lähijohtajien yhteisiä keskustelufoorumeita tukemaan ihmisten johtamisessa kohdattujen haasteiden ratkomista. Ne mahdollistavat uusien näkökulmien ja vertailukohtien saamisen oman tehtäväkentän haasteisiin. Lähijohtajien yhteiset keskustelut toimivat hiljaisen tiedon siirtona ja oppimisen paikoina.

Tutkielmani tulokset osoittavat, että lähijohtajan näkökulmasta haastavan työntekijän käytöksestä voi muodostua erilaisia paineita ja ongelmia lähijohtajan arkeen. Haastavan työntekijän lähijohtajassa herättämät tunteet ovat moninaisia ja usein negatiivis-sävytteisiä. On selvää, että haastava työntekijä vaikuttaa lähijohtajan työssäjaksamiseen ja itsetuntoon. Vahvalla itsetunnolla varustettu lähijohtaja selviytyy paremmin haastavan työntekijän aiheuttamilta tunnereaktioilta. Kaplanin (1975, 6–7) mukaan heikolla itsetunnolla varustettu lähijohtaja voi sortua vastareaktionä itse haastavaan käyttäytymiseen, eikä pysty ottamaan vastaan ja käsittelemään työntekijän haastavaan käyttäytymiseen liittyviä tunnereaktioita. Hyvän itsetunnon omaava lähijohtaja pystyy tukemaan haastavasti käyttäytyvää työntekijää matkalla rakentavaan tapaan tuoda asioita esille, provosoitumatta itse työntekijän käytöksestä.

Lähijohtajan ja haastavan työntekijän suhde voi kestää jopa vuosikymmeniä. Ratkaisua haastavan työntekijän tilanteeseen ei löydy aina omassa työyhteisössä. Työnkierto tulee nähdä yhtenä keinona kehittyä vuorovaikutuksessa ja erilaisten ihmisten kanssa toimimisessa. Uudessa tilanteessa jokainen joutuu tarkastelemaan itseään uudelleen suhteessa muihin. Pitkään samassa työyhteisössä työskentelevät ihmiset imevät itseensä työyhteisön kulttuurin, joka voi olla haastavaa käytöstä sallivaa. Lähijohtajan vaihtumisen myötä työyhteisön toimintakulttuuri voi muuttua ja haastavaan käytökseen tottuneen työntekijän käytökseen aletaankin puuttua. Tällöin haastavalla työntekijällä voi olla vaikeus tunnistaa

ja muuttaa vuosia jatkunutta toimintaansa. Toisaalta uusi lähijohtaja voi aiheuttaa työntekijässä haastavaa käytöstä, jolla hän testaa uutta lähijohtajaa.

Haastavan työntekijän käytös heijastuu myös työyhteisöön, työn tuloksellisuuteen ja laatuun. On selvää, että lähijohtajan on kyettävä eliminoimaan työn kokonaistulokseen negatiivisesti vaikuttava käyttäytyminen. Tutkielmani tulokset osoittavat, että haastava käytös on usein vaikea tunnistaa ja osoittaa. Jos haastava työntekijä ei tunnista palautteesta käytöstään, eikä pysty sitä korjaamaan, on lähijohtaja tilanteessa, josta ei ole ulospääsyä. Haastatellut lähijohtajat kertovat, että organisaation tuki ei tavoita aina oikea-aikaisesti tai riittävän tehokkaasti työyhteisöä ja lähijohtajaa, joka ”painii” haastavan työntekijän arjen toimintoihin ”piilotettujen”, heikosti todennettavien, toimintaa tuhoavien ”työkalujensa” kanssa. Pahimmassa tapauksessa lähijohtaja itse joutuu syylliseksi, kun oikeanlainen apu ja tuki ei kohtaa tarvetta.

Haastattemieni lähijohtajien kertomuksiin kätkeytyy yksilöjohtamisen ja kokonaisuuksien johtamisen yhdistämisen haaste. Miten lähijohtaja ratkaisee haastavan työntekijän tilanteeseen puuttumisen? Millaisia vaikutuksia haastavan työntekijän käytöksellä on työyhteisöön, asiakkaisiin ja organisaatioon? Millaisen reaktion puuttuminen saa haastavassa työntekijässä aikaan? Millainen muutostavoite haastavalle työntekijälle on perusteltua asettaa? Pääseekö haastava työntekijä tavoitteeseen? Miten haastavan työntekijän tavoite tukee työyhteisön ja organisaation kokonaistavoitetta? Miten haastavan käytöksen jatkuminen vaikuttaa organisaation kokonaistavoitteeseen? Nämä kysymykset ovat sisäänrakennettuina haastattemieni lähijohtajien kertomuksissa ja avautuivat minulle tutkijana ratkaisemattomana yhtälönä, yksilöjohtamisen ja kokonaisuuksien johtamisen kysymyksenä. Tämä kysymys on relevantti johtamisen moninaisessa maailmassa.

Tutkielmani kokoavaa johtopäätöstä – yksilöjohtamisen ja kokonaisuuksien johtamisen rinnakkaisuus haastavan työntekijän tapauksessa – tukee Virtasen ja Stenvallin (2011, 184–187) näkemys siitä, että organisaation tavoitteita tulee kuljettaa työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden rinnalla. He tunnistavat johtamistyöhön liittyvän yksilö-, työyhteisöjohtamisen ja kokonaisuuksien hallintaan liittyvät osaamisvaatimukset, joissa riittää lukuisia haasteita lähijohtajille. Näin ollen voidaan puhua kokonaisvaltaisesta henkilöstöjohtamisesta.

Ihmisten johtaminen, yksilö- ja työyhteisöjen johtaminen syntyy Juutin (1999) mukaan merkitysten kautta. Merkitysten muodostaminen työyhteisöissä on tärkeää sosiaalisen todellisuuden ymmärtämiseksi mahdollisimman yhdenmukaisella tavalla. Sosiaalinen todellisuus on monimutkainen ja monikerroksinen kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Haastavan työntekijän problematiikka näyttäytyy lähijohtajien haastattelussa Juutin (1999, 10–14) kuvaamana vaikeaselkoisena sosiaalisena ilmiönä, jota on vaikea selittää ja siten ymmärtää yhdenmukaisesti. Haastavan työntekijän problematiikkaan liittyy monia muuttujia, joiden riippuvuudet eivät ole loogisia ja rationaalisia, eikä siten ennustettavissa. Haastavan työntekijän osallisuudesta voi muodostua kaaos ja epäjärjestys työyhteisön merkitysmailmaan, jos haastavaan käytökseen ei puututa avoimesti. Jokaisen työyhteisön ja lähijohtajan ratkaistavaksi jää, miten työyhteisössä luodaan yhdessä ilmapiiri ja kulttuuri, jossa haastava käytös ei ole sallittua.

Lähijohtajien kyky johtaa työyhteisössä myös haastavia työntekijöitä voidaan nähdä erityisenä vahvuutena tämän ajan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Sote-uudistuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintoja pyritään tehostamaan järjestämällä toimintoja uudelleen, lisäämällä palvelujärjestelmän yhteistyötä ja parantamalla asiakaslähtöisyyttä. Nämä muutokset edellyttävät sujuvaa yhteistyötä, jossa työelämän vuorovaikutustaidot nousevat keskeiseen rooliin. (Maakunta ja sote-uudistus 2018.) Työntekijöiden haastava käytös ja siitä syntyvät vuorovaikutuksen haasteet sitovat muutokseen tarvittavaa energiaa ja kuluttavat siten väärällä tavalla organisaation resurssia, joka tulisi tässä tilanteessa kohdentaa erityisesti toimintojen uudelleen järjestämiseen. Työyhteisöissä tarvitaan rakentavaa keskustelua siitä, kuinka kaikki ovat osaltaan vastuussa työyhteisön vuorovaikutuskulttuurista, työntekijä-johtaja-suhteen rakentumisesta ja sitä kautta työyhteisön ja organisaation tuloksesta ja onnistumisesta. Onko haastava työntekijä sittenkään vain lähijohtajan ”risti” vai laajemmin koko työyhteisön yhteinen haaste? Tutkielmani tuo esiin tärkeän näkökulman terveydenhuollon lähijohtajien arjen haasteista ja auttaa siten ymmärtämään lisää lähijohtamisen arkea.

LÄHTEET

Ala-Heikkilä Minna 2018. ”Vaikeista alaisista ei puhuta” – Psykologian professorin mukaan yksi hankala työntekijä voi pilata työpaikan ilmapiirin ja johtajan elämän. Aamulehti 23.1.2018.

Anderson Stella E. & Williams Larry J. 1996. Interpersonal, Job, and Individual Factors Related to Helping Processes at Work. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 282–296.

Arola Marjut, Laulainen Sanna & Pehkonen Aini 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. *Työelämäntutkimus*, 16(1), 33-48.

Bennett Rebecca J. & Robinson Sandra L. 2000. Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.

Bolino Mark C. & Turnley William H. 2009. Relative deprivation among employees in leader-member exchange relationship. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 276–286.

Chullen Logan C., Dunford Benjamin B., Angermeier Ingo, Boss Wayne R., & Boss Alan D. 2010. Minimizing Deviant Behavior in Healthcare Organizations: The Effects of Supportive Leadership and Job Design. *Journal of Health Management*, 55(6), 397-398.

Cogliser Claudia C., Schriesheim Chester A., Scandura Terri A. & Gardner William L. 2009. Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452–465.

Coyle-Shapiro Jacqueline A.-M., Kessler Ian & Purcell John 2004. Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or “It’s my Job”? *Journal of Management Studies*. 41(1), 85-106.

Creary Stephanie J., Barker Caza Brianna & Morgan Roberts Laura 2015. Out of the box? How Managing a Subordinate’s Multiple Identities Affects the Quality of a

Manager-Subordinate Relationship. *Academy of Management Review*, 40(4), 538–562.

Deluga Ronald J. 1994. Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315–326.

Dienesch Richard M. & Liden Robert C. 1986. Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.

Dulebohn James H., Bommer William H., Liden Robert C., Brouer Robyn L. & Ferris Gerald R. 2012. A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.

Dyne Linn Van, Kamdar Dishan & Joireman Jeffrey 2008. In-Role Perceptions Buffer the Negative Impact of Low LMX on Helping and Enhance the Positive Impact of High LMX in Voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195–1207.

Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus ladulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Etelä-Suomen Sanomat, 24.3.2018. Myrkkyalainen imee firmasta rahat ja voimat. Jonna Arola. 24.3.2018.

Graen George B. & Uhl-Bien Mary 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Graen George B. 2003. Role making onto the starting work team using LMX leadership. Diversity as an asset. Teoksessa Graen George B. (toim.) *Dealing with Diversity*. 2003. Information Age Publishing, United States of America, 1–28.

Hakala Juha T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa: Aaltola Juhani & Valli Raine. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus, Jyväskylä.

Helenius Jenni, Salonen-Hakomäki Sanna-Mari, Vilkka Hanna, Saaranen-Kauppinen Anita & Eskola Jari 2015. Teorian ja empirian vuoropuhelu tutkimuksessa: reflektioita ja ratkaisuja. Teoksessa Aaltonen Sanna & Högbacka Riitta (toim.) Umpikujasta oivalukseen. Reflektiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. University Press, Tampere, 191–217.

Henle Christine A. 2005. Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247–263.

Hiller Nathan.J. & Day David V. 2003. LMX and Teamwork: The challenges and Opportunities of Diversity. Teoksessa Graen George B.. *Dealing with Diversity. A volume in: LMX Leadership: The Series. Information on Age Publishing, IAP. United States of America.*

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Hänninen Vilma 2016. Kuinka paljon on tarpeeksi? Aineiston määrä laadullisessa tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus*, 36(2), 109–113.

Isotalus Pekka & Rajalahti Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent, Helsinki.

Juuti Pauli 1999. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Juuti Pauli & Rovio Esa (toim.) 2010. Keskusteleva johtaminen. Otava, Helsinki.

Kaplan Howard B. 1975. *Self-attitudes and Deviant Behavior*. Goodyear Publishing

Company, Inc. Pasific Palisades, California.

Keskinen Soili 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Kunnallisalan kehittämissäitiö, Helsinki.

Kivimäki Mika, Vartia-Vänänen Maarit, Elovainio Marko, Vahtera Jussi & Virtanen Marianna 2000. Työpaikkakiusaaminen ja sairauspoissaolot sairaalahenkilöstön keskuudessa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 65 (2000): 4, 327–331.

Kuokkanen Anna 2014. Johtamisoppaiden työntekijä ihanne: kuuliaisesta koneen osasta sitoutuneeksi tiimityöläiseksi. Teoksessa Väänänen Ari & Turtiainen Jussi (toim.) *Suomalainen työntekijäyys 1945–2013*. Vastapaino, Tampere.

Kuula Arja 2006. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Vastapaino, Tampere.

Kylmä Jari & Juvakka Taru 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Laaksonen Hannele & Ollila Seija 2017. *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Laulainen Sanna 2010. “Jos mittää et anna niin mittää et saa” – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. *Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta*. Kuopio.

LePine Jeffrey A., Erez Amir & Johnson Diane E. 2002. The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behaviour: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.

Litzky Barrie E., Eddleston Kimberly A. & Kidder Deborah L. 2006. The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91–103.

Maakunta ja sote-uudistus 2018. Mikä on sote-uudistus? Valtioneuvosto. Saatavissa: <https://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus> (Luettu 13.10.2018)

Malin Virpi, Aaltio Iris & Takala Tuomo 2010. Organisaatioiden ja johtamisen kriittinen tutkimus. Liiketaloudellinen aikakausikirja 4/2010, 327–334.

Marinova Sophia V., Moon Henry & Van Dyne Linn 2010. Are all good soldier behaviours same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviours based on rewards and roles. *Human relations*, 63(10), 1463–1485.

Maslyn John M. & Uhl-Bien Mary 2001. Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708.

Mitchell Marie S. & Ambroce Maureen L. 2007, Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1163.

Moon Henry, Van Dynen Linn & Wrobel Krysia 2005. The Circumplex Model and the Future of Organizational Citizenship Behavior Research. Teoksessa Turnipseed David L. (toim.) 2005. *Handbook of Organizational Citizenship Behavior: A Review of "Good Soldier" Activity in Organizations*. Nova Science Publishers, Inc., New York. 3–23.

Offermann Lynn R. 2005. When Flowers Become Toxic. Teoksessa *Harvard Business Review on the Mind of the Leader*. A Harvard Business Review Publishing Corporation, United States of America, 37–52.

Othman Rozhan, Ee Foo Fang & Shi Ng Lay 2010. Understanding dysfunctional leader-member exchange: antecedents and outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 337–350.

Palo Sasmita & Chawla Avi 2015. Indicates of Workplace Deviance Behavior among Nurses. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 51(1), 150–161.

Peng Jui-Chen & Lin Julian 2015. Linking supervisor feedback environment to contextual performances. The mediating effect of leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 3(6), 802–820.

Podsakoff Nathan P., Whiting Stewen W., Podsakoff Philip M. & Blume Brian D. 2009. Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.

Pulich Marcia & Tourigny Luise 2004. Workplace Deviance. Strategies for Modifying Employee Behavior. *The Health Care Manager*, 23(4), 290–301.

Puusa Anu 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, 114–125. Johtamistaidon opisto. Hansaprint, Helsinki.

Rice Ronald E. Rice & Cooper Stephen D. 2010. Crazy systems, Kafka circuits, and unusual routines. Teoksessa Rice Ronald E. Rice & Cooper Stephen D. *Organisations and Unusual Routines. System Analysis of Dysfunctional Feedback Processes*. Cambridge University Press, United Kingdom, 1–20.

Robinson Sandra L. & Bennett Rebecca J. 1995. A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multi Dimensional Scoring Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.

Ropo Arja., Eriksson Marja, Sauer Erika, Lehtimäki Hanna, Keso Heidi, Pietiläinen Tarja & Koivunen Nina 2005. *Jaetun johtajuuden särmät*. Talentum, Helsinki.

Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa *Haastattelun analyysi*. Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) Vastapaino, Tampere.

Ruusuvuori Johanna & Tiittula Liisa 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Ruusuvuori Johanna, & Tiittula

Liisa (toim.) Vastapaino, Tampere.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovarasto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampereen yliopisto. Tampere. Saatavissa: <https://courses.helsinki.fi/sites/default/files/course-material/4453723/kvalitatiivisten%20menetelmien%20verkko-oppikirja.pdf> Luettu 2.7.2017

Salo Ulla-Maija 2015. Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen Sanna & Högbäck Riitta (toim.) Umpikujasta oivallukseen. Reflektiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. University Press, Tampere, 166–190.

Schyns Birgit, Maslyn John M. & van Veldhoven Marc P.M. 2012. Can some leaders have a good relationship with many followers? The role of personality in the relationship between Leader-Member Exchange and span of control. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 594–606.

Sias Patricia M. 2005. Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375–395.

Sinkkonen Sirkka & Kinnunen Juha 1999. Terveystieteiden eriytymisprosessi, terveyshallintotieteen identiteetti ja suhde lähitieteisiin. *Hoitotiede*, 11(6), 313–324.

Sparrowe Raymond T. & Liden Robert C. 1997. Process and Structure in Leader-Member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.

Sutela Hanna & Lehto Anna-Maija 2014 Työolojen muutokset 1977-2013. Tilastokeskus, Helsinki.

Tepper Bennett J., Uhl-Bien Mary., Kohut Gary F., Rogelberg Daniel E., Lockhart Daniel E. & Ensley Michael D. 2006. Subordinates' Resistance and Managers' Evaluations of Subordinates' Performance. *Journal of Management*, 32(2), 185–209.

Townsend Joellyn, Phillips James S. & Elkins Teri J. 2000. Employee Retaliation: The Neglected Consequence of Poor Leader-Member Exchange Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(4), 457–463.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. painos. Tammi, Helsinki.

Tynjälä Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. *Kasvatus*. 5-6, 387–398.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. *Työolobarometri 2017 Ennakkotiedot*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 3/2018. Helsinki.

Uhl-Bien Mary & Maslyn John M. 2003. Reciprocity in Manager-Subordinate Relationship: Components, Configurations, and Outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511–532.

Vainio Olli-Pekka 2017. Onko myötätunto aina hyve? Teoksessa Pessi Anne Birgitta, Martela Frank & Miia Paakkanen (toim.) *Myötätunnon mullistava voima*. Bookwell Digital, Jyväskylä, 202–203.

Vardi Yoav & Weitz Ely 2003. *Misbehaviour in organizations: Theory, research and management*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Vartia Maarit, Olin Nina, Kalavainen Susanna, Joki Marjut & Pahkin Krista 2016. *Katkaise kiusaamisen kierre. Epäasiallisen kohtelun nollatoleranssin vahvistaminen työpaikalla*. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettu 6.7.2018. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131494/Katkaise%20kiusaamisen%20kierre.pdf?sequence=1>

Vigoda-Gadot Eran 2006. Compulsatory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal of the Theory of Social Behavior*, 36(1), 77–93.

Vigoda-Gadot Eran 2007. Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-Role behaviour in Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377–405.

Viitala Riitta & Koivunen Niina 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala Riitta & Jarlström Maria (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopisto.

Virtanen Petri & Stenvall Jari 2011. *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma, Helsinki.

Vuori Jari 2005. Terveysjohtaminen ja -hallinto tieteenalana. Teoksessa Vuori Jari (toim.) *Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. WSOY, Helsinki, 10-33.

Xin Katherine R. & Pelled Lisa Hope 2003. Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behaviour: a field study. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 25–40.

Yrle Augusta C., Hartman Sandra & Galle William P. 2002. An investigation of relationships between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*, 6(3), 257–268.

Zhang Zhen, Wang Mo & Shi Junqi 2012. Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: the Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111–130.

Liite 1

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Orientoiva kysymys

Mitä sinulle tuli ensimmäisenä mieleen, kun sait haastattelukutsuni liittyen haastaviin työntekijöihin?

Millainen on haastava työntekijä (haastavuuden määrittelyä)

Onko sinulla (ollut) haastavia työntekijöitä?

Millainen on haastava työntekijä?

Kerro esimerkki haastavasta työntekijästä.

Voiko työntekijä olla jollain muulla tavalla haastava?

Voiko hyvän työntekijän käytös olla haastavaa? Miten? Miksi ei?

Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän haastavaan käytökseen?

Lähijohtajan ja työntekijän välinen vuorovaikutus

Kuvaile vuorovaikutustasi haastavan työntekijän kanssa.

Vuorovaikutustyyli, intensiteetti, ilmapiiri...

Tunnistatko omat vahvuutesi / heikkoutesi vuorovaikutuksessa haastavan työntekijän kanssa?

Mitkä ne ovat? Miten hyödynnät niitä?

Lähijohtajan ja työntekijän välinen suhde

Kuvaillet suhteesi laatua haastavaan työntekijään.

Millaisia odotuksia sinulla on haastavaa työntekijää kohtaan?

Onko suhteessanne vastavuoroisuutta?

Millaista?

Miten asemoit omassa mielessäsi haastavan työntekijän suhteessa muihin työntekijöihin?

Miltä osin suhde haastavaan työntekijään toimii ja miltä osin ei?

Mikä veisi suhdetta parempaan / huonompaan suuntaan?

Millaiset asiat ovat suhteessanne positiivisia?

Millaiset asiat ovat suhteessanne negatiivisia?

Miten ylläpidät suhdetta haastavaan työntekijään?

Voitko itse vaikuttaa omilla valinnoillasi / ominaisuuksillasi suhteeseen haastavan työntekijän kanssa?

Haastavuuden vaikutus johtamiseen

Tukeeko haastava työntekijä johtamistasi / työtäsi?

Miten?

Kuvaile millaisia johtamisen keinoja sinulla on suhteessa haastavaan työntekijään?

Kuvaile millaiset johtamisen toiminta edellytykset sinulla on haastavan työntekijän kanssa?

Kenen edun mukaisesti teet päätöksiä haastavan työntekijän tapauksessa?
Oletko hakenut apua haastavan työntekijän kohtaamiseen?
Miten kuvaillet haastavan työntekijän työtehtävien suorittamista ja tuloksellisuutta?
Koetko onnistumisia haastavan työntekijän kanssa? Millaisia?
Puututko työntekijän haastavaan toimintaan? Miksi? Miten?
Miten edistät työntekijöiden hyvää, normien mukaista käytöstä?

Haastavan työntekijän merkitys työyhteisössä

Mikä merkitys haastavalla työntekijällä on työyhteisössä ja organisaatiossa?
Miten haastava työntekijä vaikuttaa muihin työntekijöihin? Organisaatioon?

Lopun kokoava kysymys

Mitä muuta ajatuksia haastava työntekijä herättää sinussa?
Haluatko sanoa vielä jotain aiheeseen liittyen?