

Hanna Hämäläinen ja Petra Brownie

"SEN TAKIA MÄ OON TÄÄLLÄ."

Supportiivinen viestintä asiakaspalvelualan johtajan
työssä

Informaatioteknologian ja viestinnän tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Huhtikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Hanna Hämäläinen ja Petra Brownie: Supporttiivinen viestintä asiakaspalvelualan johtajan työssä
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Viestinnän monitieteinen kandidaattiohjelma
Huhtikuu 2022

Tutkielmamme tarkoituksena on selvittää, miten supporttiivinen viestintä ilmenee asiakaspalvelualalla toimivan johtajan työssä. Asiakaspalvelualalla kohdataan monia haastavia vuorovaikutustilanteita, ja johtajalla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin parantamisessa. Supporttiivista viestintää on tutkittu aikaisemmin jonkin verran, mutta tutkimusta asiakaspalvelualan johtajien supporttiivisesta viestinnästä ei tiettävästi ole tehty.

Tutkimusongelmaa lähestytään kolmen tutkimuskysymyksen kautta: millaisissa tilanteissa supporttiivista viestintää käytetään, millaisia supporttiivisen viestinnän keinoja johtajat käyttävät ja miten johtajat kokevat omat valmiutensa tuen antamiseen. Saatuja tuloksia tarkastellaan sosiaalisen läpäisyn teorian, epävarmuuden vähentämisen teorian ja LMX-teorian näkökulmasta.

Tutkimus on toteutettu laadullisella tutkimusmenetelmällä. Olemme haastatelleet kuutta suomalaista asiakaspalvelualan johtotehtävässä toimivaa tai toiminutta johtajaa. Haastattelumenetelmänä olemme käyttäneet puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelukysymykset on jaettu kuuteen teemaan, jotka pohjautuvat tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmetodina käytämme aineistolähtöistä ja teoriasidonnaista sisällönanalyysiä, jossa analyysiä ohjaa sekä teoriapohja että aineisto.

Tulostemme mukaan supporttiivinen viestintä on tärkeä osa asiakaspalvelualan johtajan arkea. Tukea osoitetaan erilaisissa tilanteissa ja eri tavoin, ja käytetyissä keinoissa ja niiden valinnassa painotetaan henkilökohtaisuutta. Digitaalisen murroksen ja tutkimusajankohtana käynnissä olleen koronapandemiatilanteen myötä tuen osoittamisen keinoissa näkyy myös vuorovaikutusteknologia. Tukemisella nähdään olevan tärkeä yhteys muun muassa työhyvinvointiin, tulostavoitteiden saavuttamiseen ja työilmapiiriin. Lisäkoulutautuminen on alalla varsin yleistä, ja supporttiivisen viestinnän taitojen kehittämisessä korostuukin johtajan halu ja aktiivisuus kehittää itseään.

Tutkimuksemme tulokset antavat viitteitä siitä, että asiakaspalvelualan johtajat tiedostavat supporttiivisen viestinnän merkityksen ja oman roolinsa tuen antamisessa. He kohtaavat työssään tuenantotilanteita päivittäin ja joutuvat tämän myötä myös pohtimaan, miten jakavat resurssinsa tukea tarvitseville työntekijöille muun työnteon ohessa. Lisäksi tutkimuksemme tarjoaa kiinnostavia jatkotutkimusehdotuksia ja mahdollisuuden syventää tai laajentaa tutkimusta.

Avainsanat: supporttiivinen viestintä, johtamisviestintä, asiakaspalveluala

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	JOHTAMISVIESTINTÄ ASIAKASPALVELUALALLA	3
	2.1 Organisaatioviestintä ja sen digitalisoituminen	3
	2.2 Johtajan rooli ja johtamisviestintä.....	4
	2.3 Johtajan osoittaman tuen merkitys asiakaspalvelualalla	5
	2.4 Sosiaalisen tuen ja supportiivisen viestinnän määritelmä.....	8
	2.5 Johtajan supportiivinen viestintä ja viestintäosaaminen	8
3	SUPPORTIIVISEN VIESTINNÄN TEOREETTINEN LÄHTÖKOHTA	11
	3.1 Epävarmuuden vähentämisen teoria.....	11
	3.2 Sosiaalisen läpäisyn teoria.....	12
	3.3 LMX-teoria johtajuuden näkökulmasta	14
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	15
	4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	15
	4.2 Osallistujat ja aineistonkeruu.....	16
	4.3 Aineiston analyysi.....	17
5	TULOKSET	20
	5.1 Johtajien kokemukset tuen osoittamisen tilanteista.....	20
	5.1.1 Tukeminen asiakaspalvelualalla	21
	5.1.2 Asiakaspalvelijan rooli tuen pyytämisessä	22
	5.2 Johtajien supportiivisen viestinnän keinot asiakaspalvelualalla.....	23
	5.2.1 Sanallisen ja sanattoman tuen näkökulma.....	23
	5.2.2 Tukeminen teknologiavälitteisesti	25
	5.3 Johtajan rooli ja valmiudet tuen osoittamiseen	27
	5.3.1 Johtaja tuen osoittajana	27
	5.3.2 Johtajien työhön saama tuki ja itsensä kehittäminen	28
6	POHDINTA.....	31
	6.1 Tukemisen tilanteet ja asiakaspalvelijan rooli niissä	31
	6.2 Tuen osoittamisen keinot	34
	6.3 Johtajien valmiudet ja resurssit tuen antamiseen	38
	6.4 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusehdotuksia	40
	KIRJALLISUUS	46

1 JOHDANTO

Syksyllä 2021 nousi kohu asiakaspalvelijoiden työoloista ja työhyvinvoinnista. Esimerkiksi pikaruokaravintola Hesburgerin toimintaa kritisoitiin siitä, että työntekijät ovat joutuneet työskentelemään ilman taukoja ja palkkaa (Jansson 2021), kun taas Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin hoitajille lanseerattuja itse printattavia kiitoskortteja pidettiin loukkaavana (Manninen & Vanhala 2021). Aiheet saivatkin laajaa yhteiskunnallista huomiota ja herättivät keskustelua asiakaspalvelualan ammattilaisten kohtaamista epäkohdista. Kun tällaisia asioita käy ilmi, herää huoli asiakaspalvelijoiden jaksamisesta ja siitä, saavatko he tarpeeksi tukea työhönsä.

Asiakaspalveluala tunnetaan kuormittavista vuorovaikutustilanteista asiakkaiden kanssa. Alalla toimivat johtajat ovatkin tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin ja jaksamisen ylläpitämisessä raskaan arjen keskellä. Laadukkaassa johtajan ja johdettavan välisessä suhteessa on muun muassa molemminpuolista tukea ja johtaja käyttää aikaa ja vaivaa johdettaviensa tukemiseen (Isotalus & Rajalahti 2017, 46). Pelkästään jo sen vuoksi on mielekästä tutkia, millaista tukea asiakaspalvelualalla toimivat henkilöt saavat johtajiltaan haastavien vuorovaikutustilanteiden ja työnsä käsittelyyn. Kun johtajan ja johdettavan välinen suhde on laadultaan hyvä ja johtaja antaa johdettavilleen tukea työn paineista selviytymiseen, voidaan tuen havaita vaikuttavan positiivisesti johdettavien työsuoritukseen, tyytyväisyyteen ja tuotteliaisuuteen (Isotalus & Rajalahti 2017, 46–47). Tämän vuoksi on tärkeää tutkia niitä tekijöitä, jotka edistävät johtajan ja johdettavan välisen suhteen laatua.

Koska suhteiden laatu ja suhteissa ilmenevä viestintä liittyvät vahvasti toisiinsa (Isotalus & Rajalahti, 2017, 46), tulemme tutkimaan johtajien supportiivista viestintää asiakaspalvelualalla. Näemme tärkeäksi tuoda esiin myös johtajien – eli tuen osoittajien – kokemuksia aiheesta, koska ymmärtämällä vain tuen vastaanottajia näkemys jäisi yksipuoliseksi. Mikkola (2000, 23) mainitseekin ongelmalliseksi sen, että keskittymällä vain tuen vastaanottajan kokemukseen ilmenee vaikeuksia ymmärtää sosiaalista tukea vuorovaikutusprosessina. Tahdomme tutkimuksemme luoda tilan johtajien äänelle ja herättää yhteiskunnallista pohdintaa asiakaspalvelu-

alalla toimivien henkilöiden tukemisesta. Tällöin ymmärrys asiakaspalvelualalla toimivien henkilöiden kokemuksista lisääntyisi ja supportiivisen viestinnän merkitys kirkastuisi sekä yksilöiden että organisaatioiden näkökulmasta.

Tutkielman alussa tulemme rakentamaan aiheelle viitekehystä ja kertomaan muun muassa johtajan roolista, asiakaspalvelualan tyypillisistä piirteistä ja johtamisviestinnästä. Tämän jälkeen esittelemme tutkielman teoreettiset lähtökohdat ja aikaisemmat aiheeseen liittyvät tutkimukset. Neljännessä luvussa pureudumme tutkimuksen toteutukseen esittelemällä tutkimusongelman ja -kysymykset. Lisäksi kuvaamme, miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Tutkielman viidennessä osassa käsittelemme tutkimuksen tuloksia. Tämän jälkeen avaamme pohdinnassa tutkimuksemme tuloksia tutkimusongelmamme näkökulmasta, eli kerromme, miten viestintä näkyy johtajan työssä asiakaspalvelualalla. Lopuksi johdatamme lukijan tutkimuksemme arviointiin ja tarjoamme jatkotutkimusehdotuksia.

2 JOHTAMISVIESTINTÄ ASIAKASPALVELUALALLA

2.1 Organisaatioviestintä ja sen digitalisoituminen

Organisaatioviestinnällä tarkoitetaan tavanomaisesti organisaatiossa tapahtuvia viestintäprosesseja, kuten kokouksia, sähköposteja ja esitelmiä. Tällöin viestintää kuvataan erityisesti informatiivisena prosessina tai tiedon välittämisen keinona. Toinen näkökulma organisaatioviestintään kuvaa sitä, miten viestintä rakentaa organisaation ja sen kulttuurin. Tässä näkökulmassa organisaatioviestintä nähdään perustavanlaatuisena prosessina, joka rakentaa sosiaalisen todellisuutemme. Näkökulma huomioi muun muassa organisaatiossa toimivien ihmisten tavat puhua, mikä osaltaan rakentaa työyhteisön sisäistä kulttuuria ja viestintää. (Koschmann 2012.)

Yksi organisaation johdon ja erityisesti sen johtoryhmän tärkein viestinnällinen tehtävä on strategisesti merkittävien asioiden saattaminen työyhteisön tietoon ja näistä keskusteleminen (Juholin 2009, 157). Jari Salmisen (2001) mukaan johtamisviestintä onkin johdon keino ohjata organisaation toimintaa, mutta myös tiedon luomista ja päätöksentekoa (Juholin 2009, 159). Lisäksi viestinnällä voidaan vaikuttaa yhteishengen rakentumiseen ja vahvistaa organisaatiokulttuuria. Määttä (2000) on kuvaillut johtamisen olevan ”joukko erilaisia vuorovaikutusprosesseja, joiden avulla ihmiset yrittävät jäsentää käytännön tilanteita ymmärrettäviksi ja merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi”. (Juholin 2009, 157.)

Digitalisoituminen on pakottanut organisaatiot ottamaan viestintäteknologian osaksi viestintää. Digitalisaation nähdään vaikuttaneen jo 1980-luvulta lähtien niin modernien yhteiskuntien kypsymiseen kuin globalisaatioon. Se on myös muuttanut yhteiskunnan teknistä perustaa sekä luonut viestintään ja verkostoihin nojaavaa maailmanjärjestystä, minkä vuoksi sitä on kutsuttu neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksi. (Korpiola & Poutanen 2021, 35.) Keväällä 2020 alkaneen koronapandemian nähdään kiihdyttäneen digitalisoitumista entisestään (Korpiola & Poutanen 2021, 163). Korpiola ja Poutanen (2021, 165) väittävät, ettei ihminen välttämättä pärjää nykytyöelämässä, ellei hän omaksu uusia digitaalisia vuorovaikutuskeinoja. Väite

alleviivaa, miten tärkeää roolia viestintäteknologia näyttlee nykyorganisaatioiden viestinnässä.

2.2 Johtajan rooli ja johtamisviestintä

Johtaja on yksi työyhteisön rooleista. Järvinen (1998) kuvailee esimiehen olevan selvästi erilainen rooli työyhteisön muiden jäsenten rooleihin verrattuna (Juholin 2009, 162). Johtajan rooli luo vuorovaikutukselle odotuksia: Johtajalta odotetaan usein henkilökohtaista läsnäoloa, aitoa välittämistä ja tavallista enemmän vuorovaikutusta (Isotalus & Rajalahti 2017, 35; Juholin 2009, 162). Tuen osoittaminen sidotaan usein organisaation rooleihin, ja johtaja nähdään yleensä tuen antajana ja johdettava tuen vastaanottajana (Göös 2001, 11).

Professionaalisille vuorovaikutussuhteille on ominaista, että niissä on epäsymmetrisyyttä ja jännitteisyyttä. Lisäksi ne ovat usein tavoitteellisia. (Isotalus & Rajalahti 2017, 34.) Esimerkiksi johtajan ja johdettavan välillä on professionaalinen vuorovaikutussuhde, joka pohjautuu johtaja–johdettava-asetelmaan. Johtajan ja johdettavan suhde on aina epäsymmetrinen, koska johtajalla on erilaiset näkökulmat, oikeudet ja velvollisuudet kuin johdettavallaan (Isotalus & Rajalahti 2017, 35). Epäsymmetrisyys tuottaa jännitteitä vuorovaikutussuhteeseen ja luo suhteelle tietynlaisia sääntöjä liittyen esimerkiksi yksityiselämästä kertomiseen.

Juholinin (2009, 160) mukaan kaikki johtajat eivät ymmärrä rooliaan viestinnässä. Salminen (2001) sen sijaan väittää viestinnän olevan johtamisen aliarvostetuin osa-alue (Juholin 2009, 160). Johdon viestinnällä on kuitenkin merkittävä vaikutus organisaatiokulttuuriin, ja monet arkipäiväiset teot voivat kuvastaa organisaation kulttuuria (Juholin 2009, 161). Jos johtaja esimerkiksi pitää työhuoneensa oven aina auki, voi teko viestiä siitä, että johtaja haluaa tarjota johdettaville avoimen keskustelumahdollisuuden. Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 37) mukaan johtajan viestintätäytyli ja osaaminen ovat lisäksi yhteydessä työntekijöiden työ- ja viestintätäytyväiseen. Johtamisviestinnällä voidaan vastata muun muassa psykologisiin perustarpeisiin, kuten tarpeeseen tulla nähdyksi ja kuulluksi sekä saada kokemuksia arvostuksesta (Korpiola & Poutanen 2021, 117). Korpiola ja Poutanen (2021, 117) sanovat kyvyn ratkaista enna-

koimattomia ja eri tilanteissa syntyviä poliittisia ja psykologiseen turvallisuuteen liittyviä haasteita olevan johtamisviestinnässä tärkeä. Toisin sanoen johtajan viestintä vaikuttaa moneen asiaan organisaation sisällä.

Myös Allert ja Chatterjee (1997) ovat käsitelleet johdon viestintää erityisesti luottamuksen rakentamisen näkökulmasta. Heidän mukaansa johdon tavat kehittää viestintäkulttuuria rakentavat luottamusta. (Juholin 2009, 159.) Allert ja Chatterjee siteeraavat Carlzonian (1989) ja kuvaavat uuden ajan johtajaa ”inspiroituneeksi viestijäksi ja kouluttajaksi, joka luo oikean ilmapiirin”. Heidän mukaansa uuden ajan johtaja on orientoitunut valtaa ja sosiaalisia suhteita enemmän tuloksiin. (Juholin 2009, 159.) Johtajan tulee kuitenkin tarkastella keinoja, joilla hän rakentaa luottamusta itsensä ja johdettaviensa välille. Johtaja joutuu työssään kontrolloimaan itsestä kertomisen määrää, mutta myös sitä, kuinka vahvasti hän voi puuttua johdettaviensa yksityisyyden piiriin kuuluviin asioihin (Isotalus & Rajalahti 2017, 36).

Itsestä kertominen voi rakentaa luottamusta ja syventää viestintäsuhdetta. Toisaalta johtajan tulee huolehtia siitä, ettei viestintäsuhde muuta muotoaan (esimerkiksi professionaalista suhteesta ystävyudeksi) ja hankaloita työn tekemistä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 36.) Johtajan ja johdettavien välillä tuleekin olla henkinen välimatka tunnevaltaisissa keskusteluissa, jotta johtaja ei menetä kokonaisuuden hallintaa, rooliaan tai johdettaviensa luottamusta (Juholin 2009, 162). Neutraalius voi myös auttaa johtajaa huolehtimaan omasta jaksamisesta, jos työssä kohdataan paljon emotionaalisia tilanteita (Isotalus & Rajalahti 2017, 35).

2.3 Johtajan osoittaman tuen merkitys asiakaspalvelualalla

Johtajan ja johdettavan välinen suhde on yksi organisaation tärkeimmistä suhteista. Johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa on todistettu, että laadukas johtajan ja johdettavan välinen suhde on yhdistettävissä positiivisiin lopputuloksiin. (Kangas 2020, 12.) On merkityksellistä tutkia sitä, miten asiakaspalvelualalla työskentelevät johtajat kokevat tuen osoittamisen, sillä työntekijät kohtaavat työssään monenlaisia vuorovaikutustilanteita. Asiakaspalvelijoiden työssä ilmenevät kuormittavat tilanteet, kuten asiakkaiden ei-toivotut teot ja sanat sekä ruuhkapiikit, voivat vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Paineistetussa tilanteessa ihminen ei aina tulkitse monimutkaisia viestejä viestijän tarkoittamalla tavalla (Korpiola

& Poutanen 2021, 118), mikä voi johtaa väärinymmärryksiin. Kohtaamiset asiakkaiden kanssa voivatkin olla asiakaspalvelijoille haastavia, ja näiden vuorovaikutustilanteiden käsittelemisessä johtajan antamalla tuella on merkitystä.

Määrittelemme asiakaspalvelualalla ilmenevät haastavat vuorovaikutustilanteet konflikteiksi. Sitra (2017) määrittelee konfliktin syväksi ristiriitatilanteeksi, joka on syntynyt nopeasti tai pitkällä aikavälillä. Kun toisistaan riippuvaiset ihmiset kokevat, etteivät heidän tavoitteensa ole yhteensopivia ja kun he näkevät toisensa häiritsevinä tekijöinä omien tavoitteiden saavuttamisessa, ilmenee interpersonaalinen konflikti. Mitä enemmän ihmisten välillä on suhteellista riippuvuutta – eli sitä, että he voivat vaikuttaa toistensa tavoitteiden saavuttamiseen – sitä suurempi on mahdollisuus konfliktin syttymiselle. (Cupach 2015, 342.) Asiakkaan tavoitteiden toteutuminen on riippuvaista muun muassa asiakaspalvelijan toiminnasta ja kyvystä tulkita asiakkaan odotuksia. Mikäli tässä tapahtuu jonkinlainen ristiriita, asiakas voi tulkita asiakaspalvelijan uhkana omien tavoitteidensa saavuttamiselle. Samanaikaisesti asiakaspalvelijan tavoitteena on luoda hyvä asiakaskokemus. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan suhde sisältää siis suhteellista riippuvuutta ja myös alttiutta konflikteille.

Johtajan ja johdettavan välisen suhteen laatua ja luonnetta organisaatiossa kuvaava johtaja–johdettava-suhteen vaihdantateoria LMX (*Leader-Member Exchange Theory*) on yksi tunnetuimmista johtamisviestinnän teorioista. Teorian mukaan korkealaatuiseen johtaja–johdettava-suhteeseen liittyy molemminpuolinen tuki. (Isotalus & Rajalahti 2017, 46.) Mikäli johdettavan tukeminen tuntuu johtajasta haastavalta ja tuki jää sen vuoksi puutteelliseksi, voi johtajan kokemus tuen osoittamisesta vaikuttaa johdettavan työhyvinvointiin. LMX-teorian mukaan huonolaatuisessa vaihdannassa johtajan on havaittu oletettavan, että johdettavat selviävät itsekseen työn paineista (Isotalus & Rajalahti 2017, 47). Johtajan olisi siis hyvä tiedostaa, että johdettava tarvitsee johtajaltaan tukea työskentelynsä. Johdettavan näkökulmasta tarkasteltuna korkealaatuinen johtaja–johdettava-suhde on yhteydessä pienempään todennäköisyyteen sairastua työuupumukseen sekä korkeampaan työtyytyväisyyteen (Kangas 2020, 12–13). Johtajan näkökulmasta laadukas johtaja–johdettava-suhde vähentää johtajan kokemaa stressiä ja lisää työtyytyväisyyttä (mt., 13). Laadukas suhde on siis hyödyksi suhteen molemmille osapuolille.

Tutkimukset osoittavat supportiivisen johtajuuden olevan merkityksellistä muun muassa työtyytyväisyydelle, terveydelle ja sitoutumiselle. Maksimoitua työntekijöiden hyvinvointia tavoittelevat yritykset saattavat haluta panostaa johtamiskäyttäytymisen arviointiin ja siihen liittyviin koulutuksiin. (Hauff ym. 2020, 21.) Koska supportiivisella johtajuudella on merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin (Hauff ym. 2020, 21), on aihetta mielekästä tutkia varsinkin nyt, kun työelämä on murroksessa globaalin pandemian vuoksi. Koronakriisi on saanut meidät omaksumaan uusia tapoja olla vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Johtajien on täytynyt esimerkiksi löytää uusia keinoja osoittaa tukea johdettavilleen etätyöskentelyn lisääntymisen myötä. Pandemian aiheuttama yllättävä muutos ”uuteen normaaliin arkeen”, kuten virtuaaliseen työympäristöön siirtyminen, on tuonut haasteita johtaa palveluliiketoimintaa ja sen työntekijöitä (Bartsch ym. 2021, 72). Bartschin (2021, 81) tutkimuksessa havaittiin, että asianmukaisella johtamiskäyttäytymisellä on ratkaiseva rooli työntekijöiden työsuoritusten ylläpitämisessä ja heidän ohjaamisessaan epävarmoina aikoina. Johtajien tulisikin tiimejä johtaessaan keskittyä tehtäväkeskeiseen käyttäytymiseen, mikä tarjoaa selkeän suunnan ja ohjauksen. Tämän lisäksi työntekijöille tulisi antaa tarvittava autonomia ja tuki, jotta he voivat sopeutua tilanteeseen yksilöllisillä tavoilla. (mt, 81.)

Koska supportiivisella johtajuudella on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin (Hauff ym. 2020, 21), olemme kiinnostuneita johtajien näkökulmasta supportiiviseen viestintään. Kiinnostusta perehtyä aiheeseen viestinnän näkökulmasta lisää myös se, että LMX-teoria painottaa viestinnän merkitystä johtaja–johdettava-suhteissa, ja suhteiden laadulla on havaittu olevan vahva yhteys viestintään. (Isotalus & Rajalahti 2017, 46.) Tulemme tarkastelemaan, millaisia piirteitä asiakaspalvelualan haastavissa vuorovaikutustilanteissa johtajien mielestä on sekä millaisena johtajat näkevät roolinsa tuen osoittamisen prosessissa. Tämän lisäksi meitä kiinnostaa, mitä viestintäkanavia tuen osoittamisessa hyödynnetään – erityisesti nyt, kun globaali pandemia on tuonut mukanaan monenlaisia muutoksia organisaatioihin ja niiden toimintaan. Kun ymmärrämme paremmin johtajien kokemuksia supportiivisesta viestinnästä, voimme kehittää paremmin johtajien vuorovaikutusosaamista. Parempi tieto auttaa myös kehittämään johtaja–johdettava-vuorovaikutussuhteen laatua ja sen osapuolten työhyvinvointia.

2.4 Sosiaalisen tuen ja supportiivisen viestinnän määritelmä

Sosiaalinen tuki tarkoittaa Cobbin (1976) mukaan ”yksilölle kohdistuvaa informaatiota siitä, että hänestä välitetään ja pidetään huolta” (Mikkola 2000, 15–16). Adelman ja Albrecht (1987) taas kuvaavat sosiaalisen tuen olevan ”tuen saajien ja antajien välistä verbaalista ja nonverbaalista viestintää, joka vähentää epävarmuutta tilanteesta, itsestä, toisesta tai vuorovaikutussuhteesta ja toimii lisäten käsitystä henkilökohtaisesta hallinnasta elämäkokemusten keskellä” (Mikkola 2000, 19). Tiivistetysti sosiaalisen tuen tarkoituksena on lisätä kokemusta huolenpidosta ja vähentää epävarmuutta.

Sosiaalisella tuella voidaan siis lisätä yksilön tunnetta hyväksytyksi tulemisesta tai elämänhallinnasta. Toisaalta tuki voi myös olla emotionaalista, jolloin viestillä voidaan korostaa muun muassa välittämistä, huolenpitoa ja halua ymmärtää toisen tunnetiloja. (Isotalus & Rajalahti 2017, 52.) Ilmiötasolla sosiaalinen tuki voidaan käsittää erityisesti kolmen tekijän kautta: 1) yksilön ja hänen sosiaalisen ympäristönsä väliset kiinnikkeet, jotka toteutuvat vuorovaikutussuhteissa 2) yksilön hyvinvointia edistävät resurssit, jotka syntyvät ja välittyvät vuorovaikutussuhteissa sekä 3) prosessi, jossa tuki välittyy. Määritelmistä voidaankin erottaa kaksi ulottuvuutta – tuen välittymisen prosessi ja tuen funktio. (Mikkola 2000, 15–16.)

Sosiaalinen tuki voidaan myös käsitteellistää supportiivisena viestintänä. Supportiivinen viestintä viittaa kuitenkin enemmän prosessiin, jossa pyritään ilmaisemaan sekä tuen tarpeesta että sen tarjoamisesta. Mikkolan (2000, 23–24) mukaan supportiivisen viestinnän tarkasteleminen korostaa yleensä enemmän tuen antajan näkökulmaa ja toimintaa. Toisin sanoen termiä supportiivinen viestintä käytetään kuvaamaan tuenantoprosessia, kun taas sosiaalinen tuki kuvaa laajemmin tuen saajan käsityksiä ja kokemuksia. Näin ollen supportiivisen viestinnän nähdään olevan osa sosiaalista tukea. (Mikkola 2000, 23–25.) Tutkielmassamme viittaamme termillä sosiaalinen tuki käsityksiin ja kokemuksiin tukemisesta, kun taas termillä supportiivinen viestintä kuvaamme tuenantotilannetta prosessina.

2.5 Johtajan supportiivinen viestintä ja viestintäosaaminen

Johtajan viestintäosaamista sekä johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutussuhdetta on tutkittu aikaisemminkin (mm. Rouhiainen-Neunhäuserer 2009; Rouhiainen-Neunhäuserer &

Tuikka 2011). Johtajuutta on myös tutkittu eri ammattiryhmien viitekehyksissä, kuten hoitoalalla (mm. Mäki ym. 2014) ja kaivostyössä (Haas 2020). Lisäksi työyhteisön supportiivista viestintää ja sisäistä vuorovaikutusta on tutkittu esimerkiksi kandidaatintutkielmissa ja pro gradu –tutkielmissa (mm. Göös 2001; Rantanen 2021). Johtajan supportiivista viestintää johtajan näkökulmasta ja erityisesti asiakaspalvelualalla ei tiettävästi ole tehty. Myöskin sosiaalista tukea ammattimaisissa konteksteissa on tutkittu niukasti viestinnän viitekehyksessä (Mikkola 2000, 3–4).

Rehtorien ja opettajien välisiä vuorovaikutussuhteita on tutkittu aiemmin tarkastelemalla sitä, millainen rooli rehtorien supportiivisen viestinnän strategioilla on emotionaalisen tuen antamisessa opettajille (Berkovich & Eyal 2018, 867). Kyseinen tutkimus liittyy professionaaliseen johtaja–johdettava-suhteeseen, kuten meidänkin tutkimuksemme. Berkovich ja Eyal (2018, 869) määrittivät supportiivisen viestinnän strategioiksi empaattisen kuuntelemisen, voimaannuttavat viestit ja normalisoivat viestit. Normalisoivilla viesteillä tarkoitettiin sitä, että epätavalliset tapahtumat kuvaillaan normaaleina (mt., 869). Tutkimuksessa selvisi, että johtajien empaattisella kuuntelemisella oli suurempi vaikutus opettajien tunteiden uudelleenkehystämiseen (*emotional reframing*) kuin voimaannuttavilla ja normalisoivilla viesteillä (mt., 874). Tunteiden uudelleenkehystäminen voidaan määritellä subjektiiviseksi kokemukseksi, jossa negatiiviset tunteet muuttuvat positiivisesti toisen sosiaalisen tekijän tarjoaman vaihtoehdoisen näkökulman myötä (Berkovich & Eyal 2017, 451). Onkin mielenkiintoista tutkia, millaisen merkityksen asiakaspalvelualan johtajat antavat osoittamalleen tuelle.

Mikkola (2000, 23) mainitsee, että sosiaalista tukea on käsitelty erityisesti tuen vastaanottajan näkökulmasta. Ongelmallista on se, että tällöin tuen antajan näkökulma jäänyt huomiotta, mikä on vaikeuttanut sosiaalisen tuen ymmärtämistä viestintä- ja vuorovaikutusprosessina (mt., 23). Koska tuen osoittamista erityisesti johtajan näkökulmasta on tutkittu vähän, pidämme mielekkäänä tutkia johtajien supportiivista viestintää. Myös Mikkolan (2000, 23) havainto tukee päätöstämme.

Uskomme, että epävarmuuden vähentämisen teoria ja sosiaalisen läpäisyn teoria tarjoavat kiinnostavan tulokulman tutkimusongelman tarkasteluun. Teoriat tarjoavat mielenkiintoisen

näkökulman siihen, kuinka johtaja pyrkii vähentämään epävarmuutta haastavissa vuorovaikutustilanteissa sekä siihen, miten johtajan ja johdettavan välisen suhteen syvyys vaikuttaa tuen antamiseen. Olemme tutkimuksessamme erityisen kiinnostuneita siitä, miten johtaja kokee tuen antamisen ja suhteen johdettaviinsa vaikuttavan supportiiviseen viestintään. Haluammekin tarjota uutta tutkimustietoa, jonka avulla on mahdollista parantaa johtajien vuorovaikutusosaamista erityisesti supportiivisen viestinnän osa-alueella.

3 SUPPORTIIVISEN VIESTINNÄN TEOREETTINEN LÄHTÖKOHTA

3.1 Epävarmuuden vähentämisen teoria

Johtajan ja johdettavan välinen suhde vaikuttaa siihen, miten osapuolet viestivät tilanteessa. Kielteisesti latautunut tai jännittynyt suhde voi vaikuttaa asioiden jakamiseen siten, ettei johdettava koe luontevaksi puhua johtajalleen avoimesti. (Isotalus & Rajalahti 2017, 34–35.) Tällä voi olla negatiivinen vaikutus esimerkiksi silloin, jos johdettava ei kykene kertomaan haastavista tilanteista johtajalleen. Oletamme, että erilaiset jännitteet vaikuttavat viestintään suhteessa ja aiheuttavat epävarmuutta sosiaaliseen tukeen liittyen. Koska tuen antamiseen liittyy Adelmanin ja Albrechtin (1987; Mikkola 2000, 19) mukaan epävarmuuden vähentämistä, on luontevaa tarkastella aihetta epävarmuuden vähentämisen teorian näkökulmasta.

Epävarmuuden vähentämisen teoria (*Uncertainty Reduction Theory*) on sosiopsykologinen teoria (Griffin 2019, 105). Se pyrkii kuvaamaan, kuinka ihmiset viestivät ollessaan epävarmoja sekä miten erityisesti uusia ihmisiä kohdatessa viestintää käytetään tietämyksen lisäämiseen ja ymmärryksen luomiseen (esim. Griffin 2019, 105; Knobloch 2008, 133). Alun perin teoria kuvasi, miten toisilleen tuntemattomat ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mutta pian ilmiön käsitteellistämisen jälkeen tutkijat alkoivat käyttää teoriaa myös muissa yhteyksissä (Knobloch 2008, 134). Teoriaan liittyy odotus, että uusia ihmisiä tavatessaan ihminen pyrkii joko vähentämään epävarmuuttaan tai lisäämään tunnettaan toisen ihmisen käyttäytymisen ennakoitavuudesta. (Griffin 2019, 105.) Teorian kehittäjänä pidetään Charles Bergeriä ja hänen kollegoitaan (Knobloch 2008, 133).

Ihminen haluaa usein vähentää epävarmuuttaan jonkin seuraavan kolmen syyn vuoksi: 1) näemme toisen ihmisen tulevaisuudessakin 2) toisella on jotain, mitä haluamme tai 3) kanssaviestijät käyttäytyvät oudosti odotuksiimme verrattuna. Epätietoisuus tilanteesta voi pohjautua kognitiivisiin tai käyttäytymiseen liittyviin syihin. Kognitiiviset tiedontarpeet liittyvät esimerkiksi siihen, että toisen ihmisen persoonallisuuspiirteisiin liittyy epävarmuutta. Käyttäytymiseen liittyvä epävarmuus voi ilmetä esimerkiksi siten, ettei ihminen tiedä, kuuluuko uusia ihmisiä tavatessa kätellä. (esim. Griffin 2019, 105–107; Knobloch 2008, 133.)

Epävarmuuden vähentämiseen liittyy kahdeksan aksioomaa, jotka ovat nonverbaalinen viestintä, nonverbaalinen lämpö, tiedonetsintä, läheisyys, vastavuoroisuus, samankaltaisuus, toisesta pitäminen ja jaetut verkostot (esim. Griffin 2019, 107–108; Knobloch 2008, 135). Näistä erityisesti nonverbaalista lämpöä, tiedonetsintää, läheisyyttä ja vastavuoroisuutta voisi tarkastella tutkimuksessamme pohtimalla, millaisia nonverbaalisia keinoja johtaja pyrkii käyttämään viestiessään tuen antamisesta johdettavilleen.

Kuten mainitsimme, epävarmuuden vähentämisen teoria on alun perin kuvannut ennestään tuntemattomien ihmisten välistä vuorovaikutusta. Hypotesimme on, että johtaja ja johdettava tuntevat toisensa etukäteen edes kohtalaisesti, joten käytämme teoriaa tuen osoittamiseen tai tilanteiden käsittelyyn liittyvän epävarmuuden tarkasteluun. Olemme kiinnostuneita siitä, miten suhteen syvyys ja tunne toisen tuntemisesta vaikuttavat vuorovaikutustilanteessa ilmenevään epävarmuuteen. Suhteen syvyyttä ja siihen liittyvää luottamuksen rakentumista tarkastelee myös sosiaalisen läpäisyn teoria, jota käytämme tutkimuksemme toisena teoriana.

3.2 Sosiaalisen läpäisyn teoria

Koska johtajan ja johdettavan välistä suhdetta muovaavat monenlaiset tekijät, kuten auktoriteettiasema ja erilaiset odotukset toisen käyttäytymistä kohtaan, olemme kiinnostuneita siitä, miten suhteen professionaalisuus ja syvyys vaikuttavat johtajan supportiiviseen viestintään. Altman ja Taylor kuvaavat sosiaalisen läpäisyn teoriassa (*Social Penetration Theory*) ihmisen persoonaa monikerroksisena rakenteena, joka muistuttaa sipulia. Kerrokset koostuvat erilaisista uskomuksista ja tunteista itseä, muita ja maailmaa kohtaan. Persoonallisuuden ulommilla kerroksilla ovat henkilön julkiset tiedot, jotka näkyvät kaikille, kun taas syvemmän kerroksen tiedot ovat haavoittuvaisempia ja tarkemmin suojeltavia. Jaettujen asioiden sijainti kerroksilla vaikuttaa myös suhteen syvyyteen. (Griffin 2019, 94.)

Sosiaalisen läpäisyn teoria sopii tutkimuksemme tarkasteluun, sillä johtaja–johdettava-suhteeseen liittyy pohdintoja siitä, mitä asioita johtaja voi jakaa itsestään ja kuinka hänen tulee suhtautua esimerkiksi johdettavien yksityisyyden piiriin kuuluviin asioihin (Isotalus & Rajalahti 2017, 36). Sosiaalisen läpäisyn teoriaan viitaten nämä tiedot kuuluvat syvemmän kerroksen

tietoihin, joita suojellaan tarkemmin. Teoria antaakin hyvän viitekehyksen sen ymmärtämiselle, miten suhteen syvyys vaikuttaa johtajien vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja siihen liittyviin valintoihin professionaalissa vuorovaikutussuhteessa.

Sosiaalisen läpäisyn teoriaan liittyy keskeisesti neljä ajatusta: 1) uloimpien kerroksien asioita jaetaan nopeammin ja useammin kuin yksityisiä asioita sisemmiltä kerroksilta 2) asioiden jakaminen on vastavuoroista, etenkin suhteen muodostumisen alkuaikoina 3) asioiden jakaminen on nopeaa aluksi, mutta hidastuu nopeasti mitä syvemmälle kerroksissa edetään, sillä yksityisiä asioita ei jaeta helposti ja 4) suhteen etäännyminen on asteittainen prosessi ja tapahtuu kerros kerrokselta. Ei kuitenkaan tule unohtaa, että jaettujen asioiden laajuus on suhteen syvyyden kannalta yhtä tärkeää kuin jaettujen asioiden syvyys. (Griffin 2019, 95–96.)

Altman ja Taylor tekivät huomion, ettei sosiaalinen läpäisy ole koskaan kokonaisvaltaista, vaan suhteen osapuolten välillä pysyy aina jonkinlainen mysteeri (Mongeau & Henningsen 2008, 368). Sosiaalisen läpäisyn teoria sopiikin tästä syystä hyvin yhteen valitsemamme epävarmuuden vähentämisen teorian kanssa: Vaikka asioita jaettaisiin myös syvemmiltä kerroksilta, vuorovaikutussuhteeseen liittyy aina epävarmuutta, koska emme ikinä pysty selittämään ja ennustamaan asioita täydellisesti (Mongeau & Henningsen 2008, 368). Näin ollen suhteessa ilmenevä ennakoimattomuus ja siihen liittyvän epävarmuuden vähentäminen kietoutuvat toisiinsa. Sosiaalisen läpäisyn teorian kohdalla olemme kiinnostuneita siitä, millainen rooli suhteiden syvyydellä on tuen osoittamiseen liittyvissä valinnoissa ja miten suhteen professionalisuus näkyy johtajien vuorovaikutuskäyttäytymisessä. Tarkastelemme esimerkiksi sitä, miten suhteen professionalisuus vaikuttaa tuen osoittamiseen.

Tavoitteenamme on luoda ymmärrystä siitä, mitä johtajat ajattelevat läheisyydestä ja henkilökohtaisesta suhdetasosta johdettaviensa kanssa sekä miten ajatukset ilmenevät tuen osoittamisen keinoissa. Henkilökohtaisella suhdetasolla tarkoitamme kokemusta suhteen läheisyydestä, kuten johtajan ja johdettavan välistä ystävyyttä tai johtajan kokemusta siitä, että hän tuntee johdettavansa hyvin.

3.3 LMX-teoria johtajuuden näkökulmasta

Tutkimuksessamme olemme kiinnostuneita erityisesti johtajan näkökulmasta tuen antamisessa ja siitä, kuinka suhteiden ja ihmisten yksilöllisyys näkyy tuen osoittamisessa ja valikoituneissa supportiivisen viestinnän keinoissa. Tämän vuoksi viimeiseksi tutkimuksen teoreettista viitekehystä määritteleväksi teoriaksi valikoitui LMX-teoria eli johtaja–johdettava-suhteen vaihdantateoria (*Leader-Member Exchange Theory*). LMX-teorian ytimessä on ajatus siitä, että johtajat ylläpitävät ja kehittävät suhteita johdettaviinsa yksilöllisesti. Johtajat myös jakavat rajallisia resursseja, kuten aikaa ja tukea, valikoiden ja yksilöllisesti johdettaville. (Isotalus & Rajalahti 2017, 46.) Aivan aluksi ajateltiin, etteivät rajallisten resurssien vuoksi johtajat pysty muodostamaan laadukkaita ihmissuhteita kaikkien johdettavien kanssa. Myöhemmin kuitenkin ymmärrettiin, että johtajien tulisi pyrkiä muodostamaan laadukkaita suhteita kaikkien johdettaviensa kanssa, sillä sen myötä laadukkaiden suhteiden määrä lisääntyy ja organisaatioyksikön suorituskyky kasvaa. (Hackman & Johnson 2013, 93–94.)

Teorian ydinajatus kietoutuu johtajuuden ympärille. Juuri kyseisen teorian valitsemista tukee ajatus siitä, että se antaa näkökulman tuen osoittamiseen juuri johtajan perspektiivistä tarkasteltuna. Johtajien resurssien jakamisessa olemme kiinnostuneita erityisesti siitä, kuinka suuret resurssit johtajilla on tuen osoittamiseen. Tämän lisäksi tutkimme sitä, miten johtajien mielestä johdettavien yksilöllisyys ilmenee erilaisina tuen tarpeina ja keinoina ilmaista sitä.

Teorian hyödyntäminen tutkimuksessamme selkeyttää käsitystä siitä, minkälaiset edellytykset asiakaspalvelualan johtajilla on tukea johdettaviaan ja mihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota, jotta johtajat voisivat ratkaista paremmin asiakaspalvelijoiden kohtaamia haasteita. Jotta johtajat voivat osoittaa tukea, heidän tulee ymmärtää tuen osoittamisen merkitys johdettaviensa näkökulmasta, osata ajoittaa tuen osoittaminen oikeisiin hetkiin ja ymmärtää johdettavien yksilölliset piirteet liittyen tuen tarpeeseen. Kun johtaja osaa arvioida näitä tekijöitä, hän osaa osoittaa tukea tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Aikaisemmissa luvuissa toimme esiin johtajuuden, supportiivisen viestinnän ja asiakaspalvelualan teemoja sekä niihin liittyvää terminologiaa. Lisäksi esittelimme sosiaalisen läpäisyn teorian, epävarmuuden vähentämisen teorian sekä LMX-teorian, joiden kautta tulemme tarkastelemaan tutkimustuloksiamme. Tässä luvussa esittelemme tutkimusongelman ja -kysymykset ja kerromme tarkemmin tutkimuksen toteutuksesta ja metodologiasta.

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kuten aiemmin mainitsimme, johtajan rooliin liittyy odotus tuen antamisesta. Koska supportiivisella viestinnällä voidaan esimerkiksi vaikuttaa työhyvinvointiin (Kangas 2020, 12–13) ja kertoa välittämisestä (Isotalus & Rajalahti 2017, 52), on olennaista tiedostaa johtajan osoittaman sosiaalisen tuen merkitys. Erityisesti asiakaspalvelualalla työskentelevät henkilöt kohtaavat työssään useita jännitteisiä tai haastavia vuorovaikutustilanteita, jotka voivat vaikuttaa työssä jaksamiseen. Uskommekin, että johtajan osoittama sosiaalinen tuki voi parantaa kyseisen alan työntekijöiden hyvinvointia. Pohdinta johdattaa meidät tutkimusongelman ääreen: miten supportiivinen viestintä näkyy johtajan työssä asiakaspalvelualalla?

Laajempi ymmärrys tutkimusaiheesta on hyödyllistä muun muassa asiakaspalvelualalla toimiville johtajille ja viestintäkouluttajille. Kun tutkimme tuen vastaanottajien sijaan tuen antajia, pystymme ymmärtämään paremmin, millaista tukea tai koulutusta he kaipaavat saadakseen varmuutta ja työkaluja tuen osoittamiseen. Näin ollen parempi ymmärrys aiheesta voi myös vaikuttaa siihen, että asiakaspalvelualalla toimivat henkilöt saavat tulevaisuudessa parempaa tukea työhönsä.

Tutkimusongelmamme pyrkii siis tarkastelemaan, miten asiakaspalvelualalla toimiva johtaja kokee tukemisen näkyvän työssään. Olemme kiinnostuneita siitä, miten johtajat kokevat tuen osoittamisen johdettavilleen, millaisissa tilanteissa tukea osoitetaan ja missä supportiivisen viestinnän taitoja on opittu. Nämä huomioiden tutkimuskysymyksemme ovat:

1. Millaisissa tilanteissa supportiivista viestintää käytetään?

Ensimmäisessä kysymyksessä olemme kiinnostuneita siitä, miten johtajat tarjoavat tukea johdettavilleen: millaisissa tilanteissa tukea annetaan ja kuinka usein johtaja tukee johdettaviaan. Selvitämme myös, miten työyhteisössä suhtaudutaan tuen pyytämiseen ja tarjoamiseen, koska ajattelemme näiden liittyvän olennaisesti työyhteisön kulttuuriin ja siihen, uskalletaanko työhön pyytää apua.

2. Millaisia supportiivisen viestinnän keinoja johtajat käyttävät?

Toisessa kysymyksessä tarkastelemme, millaisia verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän keinoja johtajat käyttävät osoittaessaan tukea johdettavilleen ja miten tuen tarjoamisesta viestittään. Selvitämme, millä perusteella johtajat valitsevat käyttämänsä keinot ja miten he arvioivat käytettyjen keinojen toimivuutta. Tämän vuoksi keskitymme tarkastelemaan sitä, miten johtaja itse näkee käyttämiensä keinojen merkityksen osana supportiivista viestintää.

3. Miten johtajat kokevat valmiutensa tuen antamiseen?

Viimeisessä tutkimuskysymyksessä tutkimme, miten johtajat kokevat valmiutensa tuen antamiseen. Selvitämme, millaisia tunteita tukeminen herättää ja missä tukemisen taitoja on opittu. Tutkimme myös sitä, millaisissa tukemiseen liittyvissä tilanteissa johtoasemassa toimivat henkilöt ovat kokeneet onnistumisia ja epäonnistumisia. Lisäksi olemme kiinnostuneita siitä, miten johtaja palautuu tuen osoittamisesta ja millaista tukea hän saa omaan työhönsä. Uskomme, että huonosti voiva tai heikosti tuettu johtaja ei pysty tukemaan johdettaviaan yhtä hyvin kuin hyvinvoiva ja vahvasti tuettu johtaja.

4.2 Osallistujat ja aineistonkeruu

Tutkimuksemme kohderyhmään sopivat henkilöt löysimme lähipiiristämme ja haastateltavien lähipiirien kautta. Haastattelimme kuutta henkilöä, joilla on kokemusta asiakaspalvelualan päällikötason tehtävissä toimimisesta, ja jotka olivat halukkaita kertomaan omista kokemuksistaan. Haastateltavat olivat iältään 38–57-vuotiaita ja heidän keski-ikänsä oli 45 vuotta. Johtamisesta heillä oli kokemusta 3–20 vuotta eli keskimäärin 9,25 vuotta. Pidimme tärkeänä, että johtajat olivat toimineet asiakaspalvelijoiden lähiesihenkilöinä, jolloin heillä oli kokemusta asiakaspalvelijoiden tukemisesta ja laajempi ymmärrys siitä, mitä asiakaspalvelijoiden

työhön liittyy. Kolmen vuoden kokemusta edellytimme kokemuksen kertymisen takia. Noin tunnin kestävät haastattelut toteutettiin etäyhteyksin joulukuun 2021 ja tammikuun 2022 aikana, eivätkä ne vaatineet haastateltavilta ennakoivalmistautumista. Nauhoitimme haastattelut myöhempää tarkastelua varten.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mahdollisimman laajasti johtajien kokemuksia asiakaspalvelijoiden – eli johdettaviensa – tukemisesta. Koska tavoitteenamme oli tuoda esiin tutkimuksen kohderyhmän omia tulkintoja, kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, sillä tämänkaltaisen ajattelu on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Hakala 2018, 22). Hyödynsimme aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua, sillä pidimme mahdollisuutta laajentaa aineistoa lisäkysymysten avulla tärkeänä. Teemahaastattelu on myös suosittu menetelmä kerätä laadullista aineistoa (Eskola ym. 2018, 27). Emme todennäköisesti olisi saaneet yhtä laajaa aineistoa kyselylomakkeella, minkä vuoksi haastattelu oli menetelmänä kannattavampi. Tämän lisäksi haastattelu antoi johtajille tilan kertoa mielipiteistään vapaasti ilman johdattelua, mikä ei ole mahdollista esimerkiksi kyselylomakkeessa, jossa vastausvaihtoehdot on määritelty ennakkoon.

4.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksemme voidaan ajatella sijoittuvan fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusperinteeseen. Fenomenologisen filosofian tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on ihminen ja ihmisen suhde elämisen todellisuuteen. Kyseisen perinteen hermeneuttinen ulottuvuus merkitsee ymmärtämistä, tulkintaa sekä merkitysten oivaltamista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34–35.) Pyrkimyksenämme on nostaa esiin johtajien kokemuksia ja lisätä ymmärrystä aiheesta, mikä tukee ajatusta siitä, että tutkimuksemme voidaan sijoittaa kyseiseen tutkimusperinteeseen. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa ikään kuin nostetaan näkyväksi asiat, jotka ovat tottumuksen vuoksi jääneet pimentoon tai tiedostamattomiin (mt., 35). Rouhiainen-Neunhäuserer määrittelee tuen osoittamisen taidon kuuluvan johtajien vuorovaikutusosaamiseen (Isotalus & Rajalahti 2017, 50). Tämän vuoksi on mahdollista, että kyseisen osa-alueen hallitsemiseksi tehdyt teot ja valinnat voivat menettää painoarvoaan tottumuksesta. Aiheen

tutkiminen ja esiin tuominen on siis oleellista merkityksen korostamiseksi, jotta tuen osoittamista ei aleta pitämään itsestäänselvyytenä ja automaattisesti hallittavana vuorovaikutustaitona.

Kvalitatiivisen eli laadullisen aineiston analysointiin on kehitetty useita tapoja (Eskola & Suoranta 2014, 161). Koska laadullinen aineisto on Eskolan ja Suorannan (2014, 65) mukaan ”periaatteellisesti loppumatonta”, aineiston tarkka rajaaminen on tärkeää. Tutkimuksessamme hyödynsimme temaattista analyysia, joka on yksi suosituimmista laadullisen tutkimuksen analysoinnin menetelmistä. Se sopii erityisesti tutkimuksiin, joissa tutkittavaa aineistoa on paljon ja kun aineistosta halutaan erottaa erityisesti osallistujien mielipiteet aiheesta. (Crosley 2021.) Temaattinen analyysi toteutetaan yleensä viiden vaiheen kautta: dataan tutustuminen, datan koodaaminen, aineiston reflektointi, teemojen viimeisteleminen ja raportin tuottaminen. Aineistoon tutustuminen on tärkeää, koska se helpottaa aineiston jäsentelyä ja reflektointia myöhemmin. Koodaaminen on osaltaan temaattisen analyysin keskeinen kohta. Sen avulla tutkijan on mahdollista hahmottaa, kuinka eri aihekokonaisuudet liittyvät toisiinsa. (Crosley 2021.)

Aineistomme analyysi keskittyi teemahaastattelulla kerättyyn dataan ja sen tulkintaan, mutta hyödynsimme analyysissä samanaikaisesti aiemmin esiteltyjä teorioita. Tutkimuksemme kanalta oli oleellista keskittyä johtajien omiin näkemyksiin tutkimuskysymysten aiheista, eikä analyysiä ohjata teorioiden antamilla malleilla. Analyysimme oli aineistolähtöistä, eli valitsimme tutkimuksen analyysiyksiköt tutkimuksen tehtäväasettelun ja tarkoituksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Tämän vuoksi esimerkiksi haastattelukysymykset muotoiltiin mahdollisimman avoimiksi, jotta haastateltavat voisivat kertoa näkemyksistään vapaasti. Vaikka analyysi oli vahvasti aineistolähtöistä, siinä oli yhteys valitsemiimme teorioihin, kuten teoriasidonnaiseen sisällönanalyysiin kuuluu. Teoriasidonnaisen analyysin tavoin analyysi ei kuitenkaan pohjautunut teorioihin. (Eskola 2018, 212–213).

Aloitimme datan analysoimisen litteroinnilla. Jaoimme haastattelunauhoitteiden purkuvas-
tuut keskenämme. Haastattelunauhoitteet syötettiin Microsoft Word -ohjelman nauhuriin,

minkä jälkeen tuotos tarkistettiin kuuntelemalla alkuperäinen nauhoite. Todenmukaisuus tarkistettiin lukemalla aineistot ristiin sen jälkeen, kun toinen oli saanut purettua omat materiaalimme.

Litteroinnin jälkeen tarkastelimme aineistoa kokonaisuutena, minkä jälkeen pyrimme havaitsemaan siinä toistuvia käsitteitä ja yhteisiä tekijöitä, kuten termejä “asiakaspalveluala” ja “tukeminen”. Käytimme havainnointiin ja organisoitiin eri menetelmiä, kuten ajatuskarttaa ja vapaata kirjoittamista, minkä jälkeen kävimme kerätyt havainnot yhdessä keskustellen läpi. Lopuksi tutkimme kerättyä aineistoa tutkimuskysymysten kautta ja koodasimme eri tutkimuskysymyksille relevantit vastaukset eli teemoittelimme aineiston. Teemoittelussa tutkimusaineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja (Eskola & Suoranta 2014, 172). Tutkimuksessamme keskeisiä esiin nousseita teemoja olivat muun muassa asiakaspalveluala, digitaalisuus ja haastavat vuorovaikutustilanteet. Pystyimme myös hyödyntämään profilointi-menetelmää, jossa pyritään kartoittamaan aineistossa esiintyvät toimijat ja kuvaamaan heidän toimintansa sisältöä (Eskola & Suoranta 2014, 172). Tutkimuksessamme toistuneet keskeiset toimijat olivat johtaja, esihenkilö ja asiakaspalvelija. Teemoittelun ja profiloinnin myötä pystyimme erottamaan tutkimusongelman kannalta relevantin aineiston ja havaitsemaan, mitkä keskeiset aiheet materiaalissa toistuivat.

Eskola ja Suoranta (2014, 147) kuvaavat tulkintojen tekemisen laadullisen tutkimuksen ongelmallisimmaksi vaiheeksi. He sanovat tulkintojen hedelmällisyyden ja osuvuuden olevan kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta (mt., 147). Sulkunen (1990) nostaa tulkintojen tekemisen haasteiksi muun muassa tulkintojen varmistamisen, aineiston laajuuden sekä tutkijan ja tutkittavien väliset haasteet ymmärtää toistensa kieltä (Eskola & Suoranta 2014, 146). Koska tutkimuksemme liittyi tiettyyn alaan, haastateltavien vastauksissa kuului asiakaspalvelualan jargon. Lisäksi viestinnän viitekehyksessä liikkuvassa tutkimuksessa käytettiin viestintäalan terminologiaa. Näiden tekijöiden vuoksi aineiston rakentamisen kannalta oli olennaista muodostaa haastattelukysymykset niin, että tutkijat ja haastateltavat pystyivät ymmärtämään toisiaan ammattisanastosta huolimatta. Lopullisesta aineistosta tuli varsin laaja, minkä vuoksi keskityimme tutkimuskysymyksiemme kannalta relevanttiin aineistoon. Tutkimukseemme liittyviä haasteita tarkastelemme tarkemmin tutkielman pohdinta -osuudessa.

5 TULOKSET

Tutkimuksessamme tutkimme sitä, miten supportiivinen viestintä näkyy asiakaspalvelualalla toimivan johtajan työssä. Tässä luvussa esittelemme tutkimusongelmamme kannalta keskeisimmät tulokset, jotka on jaoteltu kolmeen osioon tutkimuskysymystemme mukaisesti. Esittelemme ensin tuloksia johtajien kokemuksista tuen osoittamisen tilanteista, minkä jälkeen siirrymme johtajien käyttämiin supportiivisen viestinnän keinoihin. Lopuksi esittelemme tuloksia johtajien valmiuksista ja resursseista tukea johdettaviaan. Tutkimuskysymysten alla on erillisiä teemoja, joissa pureudutaan vastauksissa esiin nousseisiin aiheisiin.

5.1 Johtajien kokemukset tuen osoittamisen tilanteista

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli ymmärtää, millaisiin tilanteisiin johtajat liittävät johdettaviensa tukemisen. Pyrimme hahmottamaan näihin tilanteisiin liittyviä ominaispiirteitä erityisesti asiakaspalvelualalla ja sitä, millaisia rooleja johtajilla ja johdettavilla on tuen pyytämisessä ja tarjoamisessa.

Johtajat kertoivat osoittavansa tukea erilaisissa tilanteissa. Tuen osoittamiseen liitettiin erityisesti muutostilanteet, joissa ihmistä sparrataan ja motivoidaan ihmistä. Tämän lisäksi haastateltavat kertoivat yhdistävänsä tuen osoittamisen käytännön töihin, tietoteknisten haasteiden selvittämiseen, päätöksentekotilanteisiin ja niihin liittyviin valtuuksiin, haastavien asiakaskohtaamisten jälkipuintiin sekä tilanteisiin, joissa halutaan varmistua kokeiltavasta toimintatavasta. Haastateltavat kertoivat eniten työssään kohdatuista tuen osoittamisen tilanteista seuraavasti:

”Mä sanoisin, et ne liittyy enemmän semmoseen niin kun sparraaviin tilanteisiin, missä halutaan esimerkiks miettiä jonkinäkösiä päätöksiä yhdessä mun kanssa. Tai sitten mietitään esimerkiks [-] eskaloituneita tilanteita ja ratkasuja niihin.” (H1)

”No ehkä ne on liittyny eniten siihen, että miten kohdata esimerkiksi hankalassa tilanteessa asiakas tai miten toisaalta sitten niinku päästä eteenpäin hankalan kohtaamisen jälkeen.” (H6)

”No tämmösiä asiakaspalveluhaasteita [-] ja sitten ylipäätänsä annan suostumuksia. [-] jos on joku hankala tapaus, niin sitten kysytään aina.” (H2)

Haastateltavat painottivat kollegiaalisen tuen merkitystä. Päivittäisissä asioissa kollegan osoittamaa tukea pidettiin riittävänä, mutta isompien asioiden kanssa työntekijöiden oli luontaista kääntyä johtajan puoleen. Eräs haastateltavista kuvailee johtajan ja kollegoiden osoittaman tuen merkitystä seuraavasti:

”No sil [johtajan osoittamalla tuella] on myös hirveen valtava merkitys kyllä. Mut mä samalla sanoisin, että et se ei oo niinku mitenkään merkittävämpi tai vähäisempi. Must se on samanarvonen kun esimerkiks kollegoiden tuki. Et kyl mä itse tiedän sillon niin kun työtä tehneenä. Kyllähän sä ensimmäiseks aina niinku kävit niitä juttuja läpi [kollegan kanssa]. [--] Mut et mä sanoisin, et siinä sellases niinku päivittäises hommassa se kollega riittää oikein hyvin ja se on tosi tärkeetä, mut sitten on tosi tärkeet myöskin, et löytyy se seuraava askel, jonne mennä sit niitte isompien [asioiden] kanssa ihan jo sen takii, et se ei sitten taas kuulu sille kollegalle ja sen työkuormaan sen ikään kuin tuen antaminen sillon, kun sitä niinku isommas kuvas tarvitaan.” (H6)

Kaikki haastateltavat kertoivat kohtaavansa päivittäin tilanteita, joissa johdettava tarvitsee tukea. Vastauksista korostui, että tukea osoitetaan eniten asiakasrajapinnassa työskenteleville. Johtajat kertoivat osoittavansa tukea myös muille omia osa-alueitaan johtaville johtajille sekä samalla tasolla oleville esihenkilöille.

5.1.1 Tukeminen asiakaspalvelualalla

Tulostemme mukaan johtajat liittivät tuen osoittamisen tilanteisiin, joihin liittyy haastavia asiakaskohtaamisia. Asiakaspalvelualan haastaviin vuorovaikutustilanteisiin liittyy esimerkiksi asiakkaan tyytymättömyys tehtyyn työhön tai hintaan. Kyseistä alaa luonnehtii myös sen hektisyys ja asiakaspalvelijoiden suuri vaihtuvuus. Asiakaskohtaamisten kerrottiin olevan hyvin erilaisia ja riippuvan muun muassa asiakkaan mielialasta. Haastateltavat pitivät asiakaspalvelualaa kuormittavana, sillä asiakkaita kohdataan jatkuvasti päivän aikana. Kohtaamisiin heijastuu myös asiakkaan oma tunnetila, minkä vuoksi asiakaspalvelijalta vaaditaan kykyä mukautua tilanteeseen kuormittamatta itseään liikaa. Eräs haastateltavista kertoi asiakkaiden tunnetilan vaikutuksesta asiakaspalvelijan työnkuvaan seuraavasti:

”[--] sanoisin, että et ne isoimmat haasteet on nimenomaan siinä niinku asiakkaan kohtaamisessa erityisesti vaikeessa tilanteessa niin, että se ei aiheuta omaa [--] psykofyysistä reaktioo siinä asiakaspalvelijassa. [--] toinen ehkä semmonen haastava on sillon, jos on kyseessä tilanne, missä ei pysty asiakasta auttamaan, vaikka haluais.” (H6)

Eräs haastateltavista kuvaili asiakaspalvelualan olevan murroksessa ja ajattelevansa koronajan vauhdittaneen sitä. Asiakaspalvelualan murrokseen liittyy ajatus asiakaskäyttäjymisen

voimakkaasta muuttumisesta, ja aiheeseen liitettiin myös globaalisti näkyvät ilmiöt, kuten etänä tapahtuva asiakaspalvelu, erilaiset digitaaliset ratkaisut sekä kilpailun kiristyminen. Kilpailun kiristymisen myötä asiakkailta on varaa mistä valita, minkä vuoksi viestintä asiakkaalta asiakaspalvelijalle on saanut kovempia piirteitä. Asiakkaiden toiminnassa ilmenee muun muassa malttamattomuutta ja halua saada nopeita sekä odotustenmukaisia ratkaisuja.

5.1.2 Asiakaspalvelijan rooli tuen pyytämisessä

Tutkimuksemme tulokset antavat viitteitä siitä, että esihenkilöt antavat tukea asiakaspalvelijoille myös johdettaviensa pyynnöstä. Esihenkilöt kertoivat, että heistä tuntuu hyvältä, kun johdettavat pyytävät heiltä tukea. He kokivat johdettaviensa tuen pyytämisen luonnolliseksi osaksi johtaja–johdettava-suhdetta ja suhtautuivat siihen luottamuksen osoituksena. Esihenkilöt näkivät asiakaspalvelijat tuen pyytämisen suhteen ennemminkin aktiivisina toimijoina kuin passiivisina odottajina. Tulosten mukaan johdettavat pyysivät tukea esihenkilöiltä matalalla kynnyksellä. Haastateltavat kuvailivat työntekijöiden tuen pyytämistä ja siihen liittyviä asenteita seuraavasti:

”En mä osaa ees kuvitella sellasta, ettei ne kysyis. Et totta kai, sen takia mä oon täällä.” (H3)

”Mut kyl joskus soittavatkin ihan, kun on paha mieli, että suoraan pyydetään apua ja tukea, mitä mä arvostan kovasti.” (H5)

”[--] tullaan siihen pöydän nurkalle ja sanotaan, että nyt mä tarviin purkoa.” (H6)

Johtajat kertoivat arvostavansa viestinnän suoruutta ja vastavuoroisuutta suhteissa johdettaviensa kanssa. Yhteisen ymmärryksen luomista ei pidetty vain yhden ihmisen tai johtajan tehtävänä, vaan jokaisen keskusteluun osallistuvan velvollisuutena:

”[--] kuitenkin tää on vuoropuhelua. Et sillä toisella on myös samanlainen velvollisuus ja oikeus tulla sanomaan, et hei, nyt mä en ymmärrä yhtään.” (H4)

”Meil on aika suora kommunikaatio mun tiimiläisten kanssa ja se on mulle tärkeää myöskin, koska se on osoitus luottamuksesta.” (H1)

Johtajat liittivät tuen osoittamisen monipuolisesti erilaisiin tilanteisiin ja tuen tarpeisiin, kuten päätöksentekotilanteisiin ja haastavien asiakaskohtaamisten käsittelemiseen. Johtajat pitivät

sekä muiden asiakaspalvelijoiden että johtajien antamaa tukea merkityksellisenä asiakaspalvelijoille. Asiakaspalveluala koettiin kuormittavaksi haastavien asiakaskohtaamisten ja asiakkaiden tunnetiloihin sopeutumisen vuoksi, ja johtajat kertoivat osoittavansa tukea eniten niille työntekijöille, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. Haastateltavat kertoivat osoittavansa tukea johdettavilleen päivittäin, ja tuen osoittaminen koettiin normaaliksi osaksi johtaja–johdettava-suhdetta. Asiakaspalvelijat nähtiin aktiivisina aloitteentekijöinä tuen pyytämisessä. Alan ajateltiin olevan murroksessa, koska useat palvelut ovat siirtyneet digitaaliseen muotoon ja kilpailun kiristymisen myötä asiakkaiden viestinnässä ilmenee malttamattomuutta ja suuria vaatimuksia.

5.2 Johtajien supportiivisen viestinnän keinot asiakaspalvelualalla

Toisessa tutkimuskysymyksessä tutkimme, millaisia supportiivisen viestinnän keinoja asiakaspalvelualalla toimivat johtajat käyttävät työssään. Kysymyksen tarkoitus on tuottaa tietoa siitä, mitkä keinot koetaan toimiviksi tai hyödyllisiksi sekä millaisia keinoja tukemisessa käytetään eniten.

5.2.1 Sanallisen ja sanattoman tuen näkökulma

Tulostemme mukaan sekä sanallisen että sanattoman viestinnän keinoja käytetään tuen osoittamisessa. Sanallisista keinoista jutteleminen, kuulumisten kyseleminen ja ystävällisesti puhuminen olivat keskeisimpiä. Keskusteleminen nähtiin tärkeänä keinona haastavien tilanteiden purkamisessa, mutta sitä käytettiin myös ennakoivana keinona tuen tarpeiden tunnistamisessa. Keskustelujen kautta johtaja pystyy myös validoimaan johdettaviensa tunteita, minkä nähtiin auttavan haastavien vuorovaikutustilanteiden käsittelyssä. Toisaalta keskusteluissa etsittiin myös ratkaisuja haastaviin tilanteisiin ja purettiin esimerkiksi hankalia asiakaskohtaamisia:

”Et usein jos he just vaikka pitää jonkun hankalamman palaverin jonkun ihmisen kanssa, johon he on aikasemmin pyytäny tukea [--], niin mä sit muistan kysyä sen jälkeen, et no, miten se meni.” (H5)

”No mä keskustelen aika paljon ja kyselen esimerkiks kahvi- tai ruokatauolla, että mitenkä menee ja mitenkä kuuluu ja onko jotain ongelmaa, mihinkä tarvis ratkasua.” (H2)

”[--] tunteen ja sen tilanteen vahvistaminen ja sen kokemuksen validointi on siinä verbaalisesti ehdottomasti [--] tärkeimmäs roolis.” (H6)

Sanavalinnoilla pystyttiin korostamaan tunnetta siitä, että johtajalla on aikaa kuunnella ja olla johdettaviensa tukena. Ilmaisuihin ”totta kai mulla on aikaa” toistui aineistossa useasti, kuten myös erilaiset ilmaisut siitä, että johtajalle voi tulla puhumaan matalalla kynnyksellä. Suoraan puhumista arvostettiin ja sitä pidettiin tärkeänä niin johtajan kuin johdettavan kannalta. Käytetyn kielen selkeyttä pidettiin tärkeänä, jotta keskustelun osapuolet pystyvät varmistumaan ymmärtävänsä asian samalla tavalla. Tämä korostui erityisesti sellaisilla haastateltavilla, jotka kertoivat toimivansa erityissanastoa vaativalla alalla.

Sanattoman viestinnän keinoista läsnäolo ja sen osoittaminen korostui tuen osoittamisen. Myös kannustaminen koettiin tärkeäksi. Kuuntelemista ja lähestyttävyyttä pidettiin esihenkilön tärkeimpinä työkaluina, kuten yksi haastateltavista toteaa:

”[--] mun mielestä esimiehen tai esihenkilön ehdottomasti tärkein työkalu on se, että sä oot lähestyttävä ja sä osaat kuunnella, sillä pääsee niinku tosi pitkälle.” (H6)

Erityisesti kinesiiikan keinoja tuotiin tuloksissa esiin. Katseen kohdistamista, käsillä olevan toiminnan keskeyttämistä ja kuuntelemista pidettiin tärkeänä, jotta johdettava kokisi olonsa nähdyksi ja kuulluksi. Seuraavissa vastauksissa korostuu hetkeen pysähtymisen merkitys tuen osoittamisessa:

”Tuki, jota annetaan niin, että sun omat ajatukset on muualla, nii ei se tunnu tuelta. [--] Jos ihminen tulee sulle juttelemaan, niin silloin rintamasuunta sinne ja katse pois koneesta.” (H6)

”[--] tietyl taval semmonen lähestyttävyyys on mun mielestä se niinku tuen ensimmäinen ja tärkein askel. Ja toinen on sitten ihan selkeesti kuuntelu. Koska hyvin usein, varsinkin asiakaspalvelutilanteessa, se asiakaspalvelija joutuu jonkun verran – tai aika paljonkin – usein nielemään niit omia reaktioita ja tukahduttamaan niit omia tunteita [--] Ainoo tapa päästä siitä asiasta eteenpäin on pystyy sit avautumaan siitä asiasta jollekin, joka myötätuntoisesti ja empaattisesti kuuntelee.” (H6)

”Välillä mun täytyy oikee muistuttaa itselleni, että nyt pysähdy. Että nyt olet vain tässä. Että tosiaan se ihminen tiedostaa sen, että sä olet vain häntä varten.” (H4)

Läsnäoloa ja välittämistä korostettiin myös paralingvistiikan keinoilla eli puheen nonverbaalisilla ominaisuuksilla. Äänensävyllä ja viestintätyylillä pystyttiin parhaimmillaan vaikuttamaan yrityskulttuuriin, tunnelmaan ja työssä viihtymiseen. Haastateltavat mainitsivat keinoiksi

muun muassa ystävällisesti puhumisen ja sen, ettei töissä huudeta. Yksi haastateltavista mainitsi kaiken perustuvan siihen, että jokaisella on hyvä olla töissä. Edellä mainittujen tekijöiden kautta rakennetaan myös tunnetta yhteisestä työpaikasta.

5.2.2 Tukeminen teknologiavälitteisesti

Ajankuva näkyi tuloksissa: koronapandemia oli vaikuttanut tuen osoittamisen keinoihin. Osa haastateltavista kertoi, että haastatteluhetkellä voimassa olleet koronarajoitukset vaikuttivat muun muassa siihen, etteivät he saaneet kokoontua tiimensä kanssa samassa tilassa. Koronapandemian myötä teknologiavälitteiset viestintäkanavat oli otettu organisaatioissa ahkeeraan käyttöön ja niitä hyödynnettiin eri tavoin. Teknologiavälitteisistä viestintäkanavista mainittiin muun muassa sähköpostit, videopuhelut ja Teams-sovellus. Valittuja kanavia perusteltiin muun muassa henkilökohtaisuudella ja ytimekkyydellä, kuten seuraavissa vastauksissa ilmenee:

”[–] Teamsissa pyrin itse ehkä käyttämään enemmän niinku Teams-puheluita ja videokameraa, jotta me myöskin pystytään tulkitsemaan mikroilmeitä ja tavallaan katsomaan, että millä tavalla se toinen henkilö siellä toisessa päässä reagoi.” (H1)

”Käytän nykypäivänä muuten tosi paljon Teamsia. Sen takia, että on pakko kirjoittaa lyhyesti, ytimekkäästi.” (H4)

Teknologiavälitteiset viestintäkanavat nähtiin toimivina erityisesti silloin, kun johdettavan kanssa ei ollut mahdollista purkaa asioita kasvokkain. Osa haastateltavista koki tärkeänä asian nopean purkamisen, mikä ei vuorotyössä aina ollut mahdollista. Tällöin pikaviestintää pidettiin toimivana tapana purkaa tilanne. Kasvokkaisia kohtaamisia pidettiin kuitenkin parhaana vaihtoehtona asioiden käsittelyyn. Erityisesti laajempaa keskustelua vaativat tilanteet koettiin parhaaksi käsitellä kasvokkain. Osa haastateltavista koki, että teknologiavälitteisillä viestintäkanavilla pystyttiin mahdollistamaan kohtaamiset silloinkin, kun samassa tilassa ei saanut kokoontua, mutta niiden ei nähty korvaavan täysin kasvokkaisia kohtaamisia. Nauhoitusten ja etäkohtaamisten ennustettiin jäävän kiinteäksi osaksi yritysten arkea, minkä toisaalta pelättiin myös vähentävän kohtaamisten henkilökohtaisuutta:

”Me ei saada kokoontua samassa tilassa. Jos me otetaan sit tämmönen Teams-palaveri, jossa me ollaan eri neukkareissa, niin sekään ei oo kuitenkaan sama, kun me oltaisiin kaikki siinä samassa tilassa. Ja tulevaisuudessa on ihan satavarma, että ajatellaan, että nauhotuksilla ja muilla pystytään

tekemään se, ettei olla enää samanaikaisesti tilanteissa. Kaikki tämmöset palaverit, palaverikäytännöt ja tämmöset tulee muuttumaan tosi radikaalisti. [--] Mut semmonen henkilökohtaisuus tulee kyllä jäämään tosi paljon pois.” (H4)

”Mun mielestä niinku laajempaa keskustelua tai niinku yhteydenpitoa, niin silloin siihen valitaan sitten niin toisenlainen tapa ja luonnollisesti se livetapa olisi se suositumpi ja se että nähdään samassa tilassa. Mutta jos se ei ole mahdollista, niin sitten se videotyöskentely.” (H1)

Viestintäteknologian hyödyntäminen vuorovaikutuksessa liittyi ajatukseen siitä, että johtajan tulisi olla helposti tavoitettavissa. Useat haastateltavat pitivät tärkeänä, että johtaja on aina saatavilla, mitä luonnehdittiin muun muassa ”ovi on aina auki” -tyyppiseksi ajatteluksi, mutta myös ”vähän vanhan kansan tavaksi”. Ajatus näkyi tuen osoittamisen keinoissa: johtajat pitivät tärkeänä esimerkiksi sitä, että heille voi soittaa myös työajan ulkopuolella tarpeen vaatiessa. Tämä ilmeni erityisesti silloin, kun johtaja toimi vuorotyöhön pohjautuvassa organisaatiossa. Toisaalta jatkuvan saatavilla olemisen tuli olla johtajan päätös ja rajanvetoa pidettiin tärkeänä:

”Ja sit se, että on aina käytettävissä. Elikkä voi aina kysyä ja voi aina laittaa viestiä jos en oo paikalla.” (H2)

”Tässä tulee tietysti sit se, ettei esihenkilö voi olla aina tavoitettavissa. Vaikka mä teen viittä päivää viikossa, niin kyllä muhun otetaan yhteyttä [myös työajan ulkopuolella]. Ja mä olen siihen ihan itse suostunut – ja ohjaankin ihmisiä siihen, että muhun voi ottaa yhteyttä myös silloin, kun en ole töissä. Kaikilla on mun puhelinnumeroni. [--] Mutta osaan myös nykypäivänä tosi selkeesti laittaa, että hei, nyt mä olen lomalla, ja tällä lomalla ette saa mua kiinni.” (H4)

Haastatteluissa kävi ilmi, että johtajat käyttivät tuen osoittamisessa monipuolisesti sekä sanallisen että sanattoman viestinnän keinoja. Keskustelemisella nähtiin olevan tärkeä rooli haastavien tilanteiden purkamisessa ja johdettavien tunteita validoitaessa. Tulosten mukaan sanavalinnoilla pystyttiin osoittamaan johdettaville sosiaalista tukea ja luomaan tunne kuuluksi tulemisesta. Sanattoman viestinnän keinoista korostuivat läsnäolo, kuunteleminen ja lähestyttävyys. Nonverbaalisilla keinoilla nähtiin olevan vaikutuksia yrityskulttuuriin ja työssä viihtymiseen. Lisäksi johtajat kertoivat erilaisten viestintäteknologisten ratkaisujen hyödyntämisestä tuen osoittamisessa. Viestintäteknologia korosti ajatusta siitä, että johtajien tulisi olla helposti tavoitettavissa. Rajojen vetämistä pidettiin silti tärkeänä. Päätökset viestintäkanavien käyttämisestä tehtiin tilannekohtaisesti, mutta useimmiten suosittiin kasvokkaista kohtaamista.

5.3 Johtajan rooli ja valmiudet tuen osoittamiseen

Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla olimme kiinnostuneita siitä, miten johtajan rooli vaikuttaa tuen osoittamiseen ja millaisena johtajat pitävät omia valmiuksiaan tuen osoittamiseen. Tarkoituksena oli luoda ymmärrystä siitä, millaisia erityispiirteitä johtajan rooli asettaa tuen osoittamiselle ja miten vahvana johtajat pitävät osaamistaan tuen osoittamisesta.

5.3.1 Johtaja tuen osoittajana

Johtajan osoittamalle tuelle annettiin paljon painoarvoa. Tuen nähtiin vaikuttavan niin työntekijöiden mahdollisuuksiin onnistua kuin tulostavoitteiden saavuttamiseen. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että johtaja kohteli työntekijöitä yksilöinä ja mielti tarjoamaansa tukea yksilö edellä. Toisaalta henkilökohtaisen suhdetason nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia tunnistaa tuen tarve paremmin sekä tarjota henkilökohtaista ja paremmin toimivaa tukea johdettaville. Haastateltavat kertoivat tuen osoittamisen olevan helpompaa, kun johtaja tuntee johdettavansa. Työntekijän tuntemisen ja omaan vaistoon luottamisen nähtiin auttavan havaitsemaan tilanteet, joissa johdettava tarvitsee tukea:

”[--] Kyllähän niinku sitten hyväks tiimissä sä huomaat toisen kengän asennosta, että jos on jotain, mistä pitäis ehkä puhua [--]” (H3)

”Koska usein kun sulle tulee esihenkilönä semmonen vatsatuntuma, et hei nyt ei oo kaikki ok tai nytte esimerkiks henkilö tarvitsee tukea, niin usein se perustuu jollekin faktalle sit loppujen lopuksi. Sillon on hyvä kysyä, että hei, mulle tulee nyt tämmönen olo tai et mä oon ehkä huomioivani tän tyyppistä asiaa, et pitääks tää paikkansa.” (H1)

”Eli siihen voi liittyä esimerkiks tietty stressitaso tai tietynlaisen niinku tunnereaktion saaminen. Mikä sit näkyy siinä kasvoissa tai kropan kokonaisuudessa, niin [se on] silloin tiedonanto: nyt ois hyvä ehkä jutella.” (H1)

Johdettavien tukemista pidettiin luonnollisena, normaalina ja arkisena. Tulosten mukaan tukeminen herätti positiivisia tunteita erityisesti silloin, kun osoitettu tuki oli mahdollistanut johdettavan onnistumisen tai tuen avulla oli onnistuttu luomaan mukava työilmapiiri. Vaikka useampi haastateltava kertoi tukemisen tuntuvan hyvältä, he painottivat myös, ettei tukemisen tulisi herättää erityisiä tunteita, koska tukeminen on osa esihenkilön työtä:

”Mun mielestä se on tosi tosi kiva, että pystyy luomaan semmosen ilmapiirin, että on kiva tulla töihin. [--] Mun mielestä se mun tärkein rooli johtajana on niinku semmonen hyvän ilmapiirin luominen.” (H2)

”Mun mielest se [tukeminen] tuntuu luonnolliselta ja se kuuluu mun mielest esihenkilötyöhön ehdottomasti [--]” (H1)

Tulosten mukaan yksi tuen osoittamista hankaloittava asia on ajan jakaminen reilusti tukea tarvitseville johdettaville. Haastateltavat kertoivat joutuvansa tekemään tästä päätöksiä päivittäin. Tuen tarpeen tunnistaminen vaati johtajalta myös taitoa, koska jotkut työntekijöistä käyttivät tuen pyytämistä tai keskustelemista tapana irtautua asiakastyöstä:

”Mut toki siihen liittyy myös jonkun verran sellasta turhautumista, joka usein sitten valitettavasti henkilöityy johonkin tiettyihin alaisiin, jotka käyttää sitä esimerkiksi tapana tietyl tavalla ottaa vähän ekstrataukoja. Eli [--] mä menen tästä asiakkaasta nyt avautumaan esimiehelleni. Se tarkoittaa, että multa menee pari seuraavaa asiakasta ohi.” (H6)

”Joudun tekemään noita mietintöjä päivittäin, koska toiset ihmiset kaipaavat enemmän tukea ja läheisyyttä siltä esihenkilöltä kuin toiset. Ja se aika on kuitenkin rajallinen.” (H4)

Osa haastateltavista sanoi tukemisen olevan raskasta ja saattoi leipiintyä pitkässä juoksussa. Haastateltavat kertoivat opetelleensa erottamaan asiat, joissa työntekijöitä voi auttaa. Toisaalta haastateltavat kokivat ikäväksi sellaiset tilanteet, joissa johdettavaa ei voitu auttaa esimerkiksi sen vuoksi, ettei johdettava ollut uskaltanut kertoa tuen tarpeesta johtajalle. Lisäksi tuen antamisesta palautumista ja työstä irtautumista pidettiin tärkeinä, jotta johtaja pystyisi tukemaan johdettaviaan mahdollisimman hyvin.

5.3.2 Johtajien työhön saama tuki ja itsensä kehittäminen

Useampi haastateltavista kertoi, ettei ollut kouluttautunut tai saanut koulutusta esihenkilön tehtäviin. Taustalla olevat koulutusalat vaihtelivat, ja moni kertoi päätyneensä esihenkilön tehtäviin osin sattumalta. Tulosten mukaan esihenkilökoulutuksen puuttuminen korosti kokemuksen merkitystä oppimisessa ja johtajan soveltumista tehtävään, kuten eräs haastateltavista kuvailee:

”No enhän mä nyt mitään koulutusta oo saanu, [--] meilläkin esimiestehtäviin hyvin harvoin palkataan talon ulkopuolista väkeä, että usein siellä on jo reservissä ehkä sellaisii ihmisiä, jotka sit mah-

dollisesti jossain vaiheessa siirtyy esimiestehtäviin. Et kyl mä luulen, että se meidän esimiesten ihmistuntemus ja semmonen, että valitaan niitä ihmisiä jotka on sellasii, jotka voi meidän yritystä edustaa ja pyörittää niinku sillä tavalla miten meillä halutaan, niin kyl mä luulen että se on se koulutus.” (H3)

Lisäkouluttautuminen oli varsin yleistä. Koulutusten sisällöistä tärkeimpinä nähtiin vuorovai-
kutuskoulutus, etätöön tukeminen ja esihenkilön tehtäviin liittyvä koulutus. Käytyjen koulu-
tusten aiheiksi kerrottiin muun muassa palautteenanto, johtaminen, viestintä ja esihenkilötyö.
Useampi haastateltava kertoi työnantajansa tai muun työhön liittyvän tahon tarjoavan verk-
kokoulutuksia esimiestyön tueksi. Tämän lisäksi osa haastateltavista kertoi työnantajansa
mahdollistavan kouluttautumisen esimerkiksi laskemalla kouluttautumisen työajaksi ja mak-
samalla koulutukseen liittyvät kulut. Palautteen saaminen, puhuminen ja itsereflektio nähtiin
supportiivisen viestinnän taitojen kehittämisen tärkeinä työkaluina. Ilman näitä oman toimin-
nan kehittäminen tai muuttaminen oli hankalaa. Oma aktiivisuus kouluttautumisessa ja pa-
lautteen pyytämisessä – ja erityisesti näissä saatujen oppien viemisessä käytäntöön – nähtiin
keskeisenä, mikä ilmenee seuraavissa vastauksissa:

”[--] mun mielestä ensimmäinen kehitysaihe mikä esihenkilöllä on, on peili ja sinne katsominen. Kyl se lähtee siitä itsereflektiosta ja siitä, että uskaltaa kehittää omaa toimintatapaansa eteenpäin. Se on niinku A ja O.” (H1)

”[--] ja just tietysti itse analysoimalla omaa tekemistä ja kysymään ja kuulemaan, myös ottamaan palautteen vastaan silloin kun sitä saan. Niin pyrin kyllä ihan kehittymään päivittäin ja niinku oikeesti miettimään, ettei siit tekemisestä tulis rutiinia. Et kun on tehnyt tätä pitkään, niin ei menis robottina ympäriinsä, vaan edelleenkin mieltis sitä omaa tekemistä, et miten ihmisii kohdataan ja niinku näin.” (H5)

Useimmat haastateltavat kertoivat, että omaan esihenkilöön tai vastaavaan tahoon pystyi ot-
tamaan matalalla kynnyksellä yhteyden, mikä edesauttoi tuen saamista. Huono ohjeistus työ-
tehtäviin saattoi jopa hankaloittaa esihenkilön mahdollisuuksia päästä työssään parhaaseen
mahdolliseen lopputulokseen. Tulosten mukaan se, että esihenkilö saa tukea työhönsä, mah-
dollistaa sen, että esihenkilö itse jaksaa tukea johdettaviaan. Eräs haastateltavista kuvailee
tuen merkitystä jaksamisen näkökulmasta sanoin:

”[--] kyl se hyvinvointi valuu. Et kun mun esimies pitää must huolta, niin mä jaksan pitää huolta niistä mun työntekijöistä. Et harvoin ihminen, jota ei itseä tueta, niin harvoin hänkään jaksaa tukea sit niitä omiaan.” (H5)

Lisäksi johtajien välisen kollegiaalisen tuen merkitys korostui tuloksissa. Kollegiaalista tukea pyydettiin erityisesti silloin, kun kaivattiin neuvoja tietyn tilanteen ratkaisemiseen tai kaivattiin ”sparrausta” omaan työhön. Kollegiaalista tukea pyydettiin päivittäin ja sitä pidettiin tärkeänä osana työn tukemista. Kollegoiden antamasta tuesta haastateltavat ajattelivat seuraavasti:

”[--] Et meil on myös hyvin vahva porukka niinku kollegoiden kanssa. Et meil on ihan päivittäin, meil on hyvin aktiivinen tämmönen ryhmä, mis käydään aina läpi kun joku mitä täs nyt tekis tai mitä ootte tehny vastaavassa tilanteessa. [--]” (H5)

”[--] ehkä nykyään kaipaisin siis tai niinku tällä kokemuksella, mikä mul on, niin kaipaisin eniten on sellanen niinku mahdollisuuksia sparrata muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. [--]” (H6)

”[--] ja sitte tietysti omilta kollegoilta myös voi sit kysyy neuvoi jos tuntuu, et on joku juttu, mitä just nyt osaa ihan ratkasta.” (H3)

Johtajien osoittamaa tukea pidettiin tärkeänä ja sillä nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia. Tulosten mukaan tuen osoittaminen koetaan johtajan rooliin kuuluvaksi ja luonnolliseksi osaksi työtä. Tulosten mukaan tuen osoittamisessa olisi tärkeää huomioida johdettavien yksilöllisyys. Haastateltavien mukaan tuen osoittaminen johdettavalle on helpompaa, kun johtaja tuntee alaisensa. Useat haastateltavista eivät olleet saaneet koulutusta esihenkilön tehtäviin tai olleet kouluttautuneet siihen alun perin. Lisäkouluttautuminen olikin melko yleistä, ja yhtenä tärkeimpänä koulutussisältönä nähtiin vuorovaikutuskoulutus. Oleellisena tekijänä johtajan kehittämisessä pidettiin itsereflektiota sekä oma-aloitteisuutta kouluttautumisessa ja palautteen pyytämisessä.

6 POHDINTA

6.1 Tukemisen tilanteet ja asiakaspalvelijan rooli niissä

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla olimme kiinnostuneita siitä, että millaisissa tilanteissa tukea osoitetaan. Tuloksista voimme erottaa kolme tilannetta, joissa johtajat osoittavat tukea johdettavilleen: 1) tilanteissa, joissa tarvitaan auktoriteettiasemaa 2) asiakaspalvelutilanteissa ja 3) tilanteissa, joissa kollegiaalinen tuki ei ole riittävää tai sen pyytäminen kuormittaisi kollegaa liian paljon. Seuraavaksi käsittelemme tarkemmin näitä tilanteita, asiakaspalvelijoiden roolia supportiivisessa viestinnässä sekä sosiaalisen tuen merkitystä asiakaspalvelualan kontekstissa.

Johtajat osoittavat tukea esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa näkyy johtajien auktoriteettiasema johdettaviin nähden: johtajien tulee antaa muun muassa suostumuksia asioiden edistämiseen ja valtuuksia toimia tietyllä tavalla. Haastateltavat toivat ilmi esimerkiksi sellaiset tukemisen tilanteet, joissa johtajalta pyydetään varmistusta kokeiltavasta toimintatavasta. Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 35) näkemys johtajien erilaisista oikeuksista ja velvollisuuksista tukee löydöstämme: johtajilla on valtuuksia tehdä suurempaa vastuuta edellyttäviä päätöksiä. Tästä voimme päätellä, että johtajan osoittamalla tuella on merkitystä erityisesti silloin, kun asiakaspalvelijan oikeudet eivät riitä ratkaisujen tai päätösten tekemiseen. Johtajat siis kokevat kantavansa vastuuta asioista ja näkevät tuen osoittamisen kuuluvan konkreettisesti niihin tilanteisiin, joissa kannetaan vastuuta henkilöstön toiminnasta. Koska johtajuuteen liittyvän vastuun kantaminen nivoutuu yhteen johdettavien tukemisen kanssa, on vuorovaikutusosaaminen edellytys johtajan roolin täyttämiseksi. Myös Rouhiainen-Neunhäuserer on määritellyt emotionaalisen tuen taidot johtajan ammattispesifiksi vuorovaikutustaidoksi (Isotalus & Rajalahti 2017, 50), mikä tukee päätelmäämme. Löydöksemme on tärkeä, sillä sosiaalista tukea on tutkittu niukasti tuen osoittajan näkökulmasta (Mikkola 2000, 23).

Tulokset tuovat ilmi, että johtajat osoittavat tukea johdettavilleen erilaisissa tilanteissa, joihin liittyy vahvasti asiakaspalvelualan konteksti. Keskeisiä tilanteita olivat muun muassa käsittelytilanteet haastavien asiakaskohtaamisten jälkeen. Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että johtajat

pitävät sosiaalista tukea tärkeänä silloin, kun asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä on ollut konflikti eli ristiriitatilanne. Voimmekin päätellä, että johtajat näkevät johdettavilleen osoittamansa tuen merkittäväksi erityisesti asiakaspalvelualan kontekstissa. Johtajat myös pyrkivät vähentämään epävarmuutta sellaisten tilanteiden jälkeen, jolloin johdettavat ovat kokeneet epävarmuutta muissa vuorovaikutustilanteissa. Tämä on kiinnostavaa, koska epävarmuuden vähentämisen teorian näkökulmasta epävarmuutta pyritään vähentämään sitä aiheuttavassa tilanteessa (esim. Knobloch 2008, 133; Griffin 2019, 105). Havaintomme kuitenkin osoittavat, että aiemmin syntynyttä epävarmuuden kokemusta voidaan vähentää myöhemmin tilanteen ulkopuolisen henkilön osoittaman tuen avulla. Tätä havaintoa tukee myös Adelmanin ja Albrechtin (1987; Mikkola 2000, 19) näkemys siitä, että tuen antamiseen liittyy epävarmuuden vähentämistä.

Johtajan osoittama tuki on tärkeää erityisesti niissä tilanteissa, kun kollegiaalinen tuki ei sovellu tilanteen ratkaisemiseen tai sen pyytäminen kuormittaisi kollegaa liikaa. Toisaalta kollegiaalisen tuen nähtiin olevan riittävää monessa tilanteessa. Voidaankin sanoa, että sekä johtajan että kollegan osoittama tuki on tärkeää asiakaspalvelijoille, mikä entisestään korostaa tuen merkitystä asiakaspalvelualan kontekstissa. Tästä voimme päätellä, että tuen osoittaminen kuuluu sekä johtajan että johdettavan rooliin ja on jokapäiväinen osa työyhteisön vuorovaikutusta. Se, että johtajan ajatellaan sopivan tuen osoittajaksi tilanteissa, joissa kollegan tuki ei ole aiheellista tai soveltuvaa, kertoo johtajan ja johdettavan roolien erilaisuudesta. Myös Järvisen (1998) mukaan johtajan ja työyhteisön muiden jäsenten roolit ovat selkeästi erilaiset (Juholin 2009, 162). Kuten aiemmin totesimme, johtajan vastuun ja tuen osoittamisen voidaan ajatella nivoutuvan yhteen. Kun johtaja osoittaa tukensa, hän kantaa samalla vastuuta esimerkiksi työntekijöistä ja heidän toiminnastaan eri tavoin kuin johdettavat. Löydöksemme johtajan ja kollegiaalisen tuen merkityksestä on hyvin linjassa aiemman löydöksemme kanssa, jossa näimme johtajan roolin olevan erilainen tuen osoittamisen vastuun myötä.

Kollegiaalista tukea ja sen osoittamista voidaan tarkastella myös sosiaalisen läpäisyn teorian näkökulmasta. Kuten aikaisemmin totesimme, johtajan rooliin liittyy tiettyjä vaatimuksia pitää suhde professionaalisenä ja kontrolloida itsestä kertomisen määrää (Isotalus & Rajalahti 2017,

36). Kahden johdettavan, eli tässä tapauksessa kahden asiakaspalvelijan, rooliin tämä vaatimus ei kuitenkaan sisälly suhteen symmetrisyyden vuoksi. Sosiaalisen läpäisyn teorian näkökulmasta suhteiden syventyminen vaatii vastavuoroista asioiden jakamista, ja jaettujen asioiden syvyys vaikuttaa myös suhteen syvyyteen (Griffin 2019, 94–96). Ajattelemme, että kollegiaalisten suhteiden syventäminen on helpompaa kahden työntekijän välisessä suhteessa heidän tasavertaisen asemansa vuoksi. Toisin sanoen kollega on erilaisessa asemassa tuen osoittajana kuin johtaja, jolloin hänellä on erilainen mahdollisuus syventää suhdetta ja hyödyntää tuen osoittamisessa henkilökohtaisempia keinoja (kuten itsestä kertomista tai omien kokemusten avaamista).

Olimme kiinnostuneita myös siitä, millaisena johtajat näkevät johdettavien roolin tuen pyytämässä. Tulosten mukaan johtajat näkevät tuen osoittamisen olevan vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa asiakaspalvelija on aktiivinen toimija tuen tarpeen ilmaisemisessa ja yhteisen ymmärryksen luomisessa. LMX-teorian mukaisesti korkealaatuiseen johtaja–johdettava-suhteeseen kuuluu molemminpuolinen tuki (Isotalus & Rajalahti 2017, 46), mikä tukee löydöstämme ja korostaa entisestään supportiivisen viestinnän vuorovaikutteisuutta. Ei siis voida sanoa, että vain johtajilla olisi velvollisuus osoittaa tukensa johdettavilleen, vaan johdettavien tulee omalta osaltaan kantaa vastuu tuen pyytämisestä. Ajattelemme, että tuetuksi tulemista tarkastellessa olisi tärkeää katsoa asiaa sekä johtajan että johdettavan näkökulmasta: johdettu ongelma tuen antamisen puuttumisesta vai siitä, ettei tukea ole edes kysytty? On toki muistettava, että tuetuksi tuleminen on varsin subjektiivinen kokemus, jolloin tukemiseen liittyvät osapuolet voivat kokea tilanteen eri tavoin.

Tulosten mukaan koronapandemia rajoitti tiimien kokoontumista, minkä myötä teknologiavälitteisiä viestintäkanavia on hyödynnetty ahkerasti. Aiemman tutkimuksen mukaan pandemian tuoma muutos liittyen virtuaaliseen työympäristöön on luonut haasteita johtaa palveluliiketoimintaa (Bartsch ym. 2021, 72). Kyseinen tutkimus osoitti, että johtamiskäyttäytymisellä on tärkeä rooli työsuoritusten ylläpitämisessä epävarmoina aikoina, ja työntekijöille tulisi antaa tarvittava autonomia ja tuki, jotta he voivat sopeutua tilanteeseen omalla tavallaan (mt., 81). Löydös tukee havaintojamme tuen osoittamisen vuorovaikutteisuudesta. Bartschin ym. (2021, 81) näkemystä työntekijöiden itsemääräämisoikeudesta voidaan soveltaa tuloksiimme

siten, että johtajien tulisi aktiivisesti osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon. Tällöin asiakaspalvelijat eivät ole vain tuen vastaanottajia, vaan myös omasta hyvinvoinnistaan vastuussa olevia toimijoita. Johtajien tulisikin luoda ympäristö, jossa tämä on mahdollista. Tulostemme mukaan johtajan voidaan nähdä mahdollistavan johdettavien tuetuksi tuleminen: johdettaville tulisi sallia mahdollisuuksien mukaan itsenäinen päätöksenteko itseä koskevissa asioissa ja antaa tilaa tuen tarpeista kertomiselle. Tällöin johtajilla on mahdollisuus tasapainotella työntekijöiden ohjaamisen ja osallistamisen välillä sekä osoittaa tukea yksilöllisemmällä tavalla.

Merkittävä löydös on myös se, että johtajat kohtaavat päivittäin tilanteita, joissa asiakaspalvelijat tarvitsevat tukea. Tämä kertoo siitä, kuinka olennaisena osana asiakaspalvelualaa johtajat pitävät tuen osoittamista. Toisaalta tämä voi kertoa myös siitä, että tuen osoittaminen on osa arkista työtä, jolloin yksittäisten tuen osoittamisen tilanteiden ei ajatella olevan emotionaalisesti kovin kuormittavia, vaan ennemminkin hyvinvointia tukevia, yksittäisiä ja pienempiä tekoja. Tulostemme mukaan asiakaspalveluun liitetään kiristynyt kilpailu yritysten kesken, asiakkaiden kasvaneet vaatimukset sekä kovempia piirteitä saanut asiakasviestintä asiakaspalvelijoiden suuntaan. Kyseiset tekijät voivat viitata siihen, että asiakaspalvelijat kohtaavat murroksen myötä yhä enemmän haastavia vuorovaikutustilanteita asiakkaiden kanssa. Johtajien näkemyksissä korostuu tuen osoittamisen tärkeys erityisesti niissä tilanteissa, joissa asiakaspalvelija on kohdannut haastavan vuorovaikutustilanteen asiakkaan kanssa. Johtajien tukea kaivataankin määrällisesti aiempaa enemmän, koska tilanteet, joissa esihenkilöt tukevat asiakaspalvelijoita ovat mahdollisesti lisääntyneet. Tämä on mielenkiintoista, sillä LMX-teoria painottaa johtajien resurssien rajallisuutta (Isotalus & Rajalahti 2017, 46). Jos siis johdettavat tarvitsevat enemmän tukea, mutta resurssit ovat rajalliset, voiko johtaja täyttää tuen tarpeen täydellisesti? Uskomme, että myös kollegiaalinen tuki voi täyttää asiakaspalvelijoiden tuen tarvetta.

6.2 Tuen osoittamisen keinot

Toisessa tutkimuskysymyksessä halusimme ymmärtää, millaisia keinoja tuen osoittamiseen käytetään. Keskeisimpänä havaintona on se, johtajat käyttävät työssään ja erityisesti sosiaali-

sesta tuesta viestiessään erilaisia keinoja. Tuesta viestiessä käytettävät keinot pyritään valitsemaan yksilö edellä, jotta tuen vastaanottaja kokisi saavansa tukea ja tulevansa hyväksytyksi. Tukemisen keinoja yhdistää kuitenkin se, että käytettyjen keinojen tavoitteena oli vähentää epävarmuutta, joka saattaisi vaikuttaa tuen pyytämiseen. Nonverbaalisen viestinnän keinoista erityisesti kuuntelulla nähdään olevan merkittävä rooli johdettavien tukemisessa. Toisaalta johtajan rooli vaikuttaa tuen osoittamisen keinoihin, koska suhteen epäsymmetrisen ja professionaalisen luonteen vuoksi johtajan tulee tarkastella itsestä kertomisen määrää. Lisäksi digitaalinen aikakausi on tuonut johtajille uusia mahdollisuuksia tuen osoittamiseen, mutta luonut myös työntekijöille mahdollisuuden pyytää apua silloinkin, kun he eivät kohtaa johtajaa kasvokkain.

Tulostemme mukaan johtaja pyrkii työssään vähentämään epävarmuutta hänen ja työntekijöidensä välillä sekä tutustumaan ihmisiin paremmin, jotta vuorovaikutussuhteeseen ei syntyisi tuen pyytämistä haittaavia jännitteitä. Tuettavan tunteminen auttaa tiedostamaan rajat esimerkiksi nonverbaalisten tuen osoittamisen keinojen (esimerkiksi halaus) kohdalla. Kuten jo aiemmin totesimme, asiakaspalvelijan työssä ilmenevä epävarmuus ei aina johdu johtajan ja johdettavan välisestä suhteesta, vaan asiakaspalvelijan kohtaamista haastavista vuorovaikutustilanteista. Näin ollen johtajan työssä pyritään vähentämään epävarmuutta eri tasoilla ja tarjotun tuen tavoitteena on parantaa johdettavien mahdollisuuksia suoriutua työstään. Näitä havaintoja tukee myös epävarmuuden vähentämisen teorian näkemys siitä, että viestinnällä pyritään luomaan ymmärrystä ihmisten välille (esim. Griffin 2019; Knobloch 2008). Erityisesti uusia ihmisiä kohdatessaan ihminen kokee epävarmuutta esimerkiksi siitä, onko hänen sallittavaa ottaa toiseen ihmiseen fyysistä kontaktia. Epävarmuutta pyritään vähentämään muun muassa silloin, kun ihminen tietää kohtaavansa toisen ihmisen tulevaisuudessakin. (Griffin 2019, 105–107; Knobloch 2008, 133.)

Haastattelemamme johtajat kokivat osoittamansa tuen olevan johdettavilleen merkittävää ja tarjoavan parhaimmillaan kokemuksen koetun tunteen oikeuttamisesta. He kertoivatkin korostavansa viestintäänsä – ja erityisesti haluaan kuunnella johdettaviaan – nonverbaalisen lämmön keinoin. Esimerkiksi katseen irrottaminen tietokoneesta ja käsillä olevan toiminnan keskeyttäminen korostavat nonverbaalisesti viestiä siitä, että johtajalla on aikaa kuunnella ja

tukea johdettavaansa. Kokonaisvaltaisella viestillä halusta kuunnella ja ymmärtää pyritään vähentämään epävarmuutta, joka johdettavalle saattaa syntyä tuen pyytämisestä. Myös aiempi tutkimus johtajan supportiivisesta viestinnästä korostaa, että johtajien empaattinen kuunteleminen vaikuttaa johdettavien tunteiden uudelleenkehystämiseen (Berkovich & Eyal 2017, 874). Mielestämme onkin tärkeä huomata, että verbaalisen viestinnän miettimisen lisäksi johtajat pohtivat nonverbaalisen viestinnän vaikutusta tuen osoittamiseen ja pitävät nonverbaalisen viestinnän keinoja tärkeänä osana supportiivista viestintää. Tuloksemme osoittavat, että mikäli sanaton viestintä on ristiriidassa sanallisen viestinnän kanssa, saattaa viestin vastaanottaja ymmärtää asian eri tavoin, miten viestin lähettäjä oli tarkoittanut. Lisäksi johtajat kertoivat, että jos tuen osoittajan ajatukset ovat muualla tukea osoittaessa, tuki ei tunnu tuelta sitä vastaanottavan näkökulmasta. Näistä voimmekin päätellä nonverbaalisen viestinnän olevan vähintäänkin yhtä tärkeä osa supportiivista viestintää kuin verbaalinen viestintä. Väitämme, että johtajien tulisi kiinnittää huomiota tuen osoittamisessa sekä viestinnän nonverbaaliseen että verbaaliseen ulottuvuuteen.

On oleellista huomioida, että johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde on aina epäsymmetrinen. Johtajan roolin asettama vaatimus pitää suhde professionaalisena luo mielenkiintoisen asetelman johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteeseen: koska johtajan tulee pitää vuorovaikutussuhde sopivasti etäisenä, hän ei välttämättä voi tietää kaikkea johdettavistaan tai luoda heihin läheistä suhdetta. Tutkimuksemme osoittaa, että johtajat pyrkivät olemaan helposti lähestyttäviä, mutta pitämään silti henkilökohtaisen minänsä poissa työpäikältä. Isotaluksen ja Rajalahden (2017, 35–36) mukaan johtajan tulee jatkuvasti huolehtia siitä, ettei professionaalinen suhde muutu esimerkiksi ystävyudeksi ja osin pohtia myös henkilökohtaisesta elämästään kertomista. Johtaja joutuu myös pohtimaan, kuinka laajasti hän voi puuttua johdettaviensa yksityisyyden piiriin kuuluviin asioihin (mt., 36). Tuloksemme kuitenkin osoittavat, että yksityiselämän haasteet – kuten mielenterveyden haasteet tai taloudelliset huolet – voivat näkyä johdettavien työkyvyssä, jolloin myös johtajan olisi tärkeä kuulla niistä. Tämä luo tuen osoittamiselle kiinnostavan ristiriidan: miten johtaja voi vähentää suhteen sisäistä epävarmuutta, rakentaa syvempiä vuorovaikutussuhteita ja saada johdettavat kertomaan henkilökohtaisista asioista, jos hän joutuu jatkuvasti tasapainottelemaan julkisten ja yksityisten asioiden kanssa? Sosiaalisen läpäisyn teorian näkökulmasta suhteen syventäminen ja

henkilökohtaisista asioista kertominen vaatisi asioiden jakamista vastavuoroisesti (Griffin 2019, 95–96), minkä perusteella johtajien osalta henkilökohtaisten asioiden jakamatta jättäminen vaikuttaisi negatiivisesti johdettavien halun kertoa henkilökohtaisen elämän haasteista. Johtaja–johdettava-suhteessa ilmenevästä henkilökohtaisten asioiden jakamisen ristiriidasta tekee mielenkiintoisen myös se, kuinka johtaja saattaa joutua ottamaan käsittelyyn myös sellaisia yksityisiä asioita, joita suhteessa ei välttämättä jaettaisi tavallisesti suhteen professionaalista luonteesta johtuen. Toisin sanoen toisinaan johtajan tietoon tulee sellaisia yksityisyyden piiriin kuuluvia asioita, joita johdettava ei kertoisi johtajalleen, ellei asia vaikuttaisi kykyyn suoriutua omassa työssä. Johtaja ei kuitenkaan voi olettaa, että hänelle kerrotaisiin kaikista henkilökohtaisimmista asioista, vaikka niillä olisi vaikutusta työkykyyn. Käsittelemme johtajan roolin vaikutusta supportiiviseen viestintää vielä myöhemmin tutkielmasamme.

Ajankuvan vaikutusta tuen osoittamisen keinoihin ei voi sivuuttaa. Tulostemme mukaan keväällä 2020 alkanut koronapandemia ja sen vaatimat rajoitustoimet vaikuttivat vielä haastateluhetkellä johtajien keinoihin ja tapoihin osoittaa tukea. Ylipäätään 2010-luvun digitaalinen kehitys on tarjonnut uusia tuen osoittamisen keinoja, mutta myös vaatinut sopeutumaan muutoksiin. Mielestämme on tärkeä ymmärtää, kuinka erilaisia tuloksia tutkimuksestamme olisi saatu 15 vuotta sitten. Uskomme, ettei aikaisemmin toteutetussa tutkimuksessa olisi näkynyt vuorovaikutusteknologia yhtä vahvasti. Tulostemme mukaan sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti tapahtuva tuen osoittaminen on integroitunut organisaatioiden arkeen – mielestämme jopa niin pysyvällä tavalla, ettei niiden käsitteleminen erillään ole enää digitalisoituneessa maailmassa tarpeellista. Keinojen arvottamisen sijaan olisikin tärkeämpää, että tuen osoittamisessa tiedostettaisiin eri keinojen soveltuminen eri tilanteisiin. Digiloikka on vaikuttanut myös johtajan jatkuvaan saatavilla olemiseen. Tulokset osoittavat, että johtajat kokevat tärkeäksi, että heihin on mahdollista saada yhteys myös silloin, kun he eivät ole fyysisesti työpaikalla. Tavoitettavissa olemisen mahdollistavat tekniset laitteet, kuten puhelin ja tietokone, sekä organisaation viestinnässä käytetyt viestintäkanavat. Toisaalta jatkuva saatavilla oleminen voi myös asettaa johtajalle paineita, koska omista rajoista tulee pitää entistä tarkemmin kiinni, kun työtä ei voi jättää täysin työpaikalle.

6.3 Johtajien valmiudet ja resurssit tuen antamiseen

Kolmannessa tutkimuskysymyksessämme halusimme selvittää, millaiseksi johtajat kokevat valmiutensa tuen osoittamiseen. Halusimme lisätä ymmärrystä siitä, mitkä asiat parantavat tai huonontavat johtajien mahdollisuuksia tukea johdettaviaan sekä miten johtajat voivat itse kehittää omia sosiaalisen tuen taitojaan. Päähavaintona oli, että asiakaspalvelualan johtajat olivat kiinnostuneita itsensä kehittämisestä ja ymmärsivät tuen osoittamisen taitojen vaikuttavan koko organisaation toimintaan. Tämä on vaikuttanut positiivisesti muun muassa työhyvinvointiin, tulostavoitteiden saavuttamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Toisaalta mahdollisuudet tukea johdettavia eivät aina riippuneet johtajasta itsestään, vaan myös siitä, onko johtajan työkuvassa varattu tarpeeksi aikaa johdettavien tukemiselle. Toinen keskeinen havainto oli, että johtajat kokivat oppineensa supportiivisen viestinnän taitoja pääosin itseopiskelun kautta. Tämä herättää meissä tutkijoissa huolen siitä, etteivät koulutusohjelmat tarjoa nykyisille ja tuleville johtajille tarpeeksi oppeja supportiivisesta viestinnästä.

Organisaatioviestinnän on perinteisesti nähty tarkoittavan organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonvälitysprosessia. Modernien näkökulmien mukaan organisaatioviestintä on lisäksi sosiaalista todellisuutta rakentava prosessi, joka koostuu muun muassa työyhteisön sisällä vallitsevasta kulttuurista. (Koschmann 2012.) Tuloksemme osoittavat, että asiakaspalvelualan johtajien näkemys viestinnästä vastaa molempia edellä kuvatuista ajattelumalleista. Johtajat ymmärtävät kulttuurin ja työhyvinvoinnin rakentuvan avoimen viestintäkulttuurin kautta, mutta puhuvat toisaalta viestinnän merkityksestä myös tiedonkulun näkökulmasta. Mielestämme on tärkeä huomata, että erityisesti supportiivisen viestinnän kohdalla perinteinen ja moderni näkökulma voivat sekoittua. Jos tieto tuen tarpeesta ei tule johtajalle, ei johtaja pysty korjaamaan tilannetta, mikä voi synnyttää ikävän työilmapiirin. Toisaalta jos työpaikan sisällä on ikävä ilmapiiri eikä aiheesta keskustella, voi tämänkin rakentaa huonoa kulttuuria.

Edellä mainittu on kiinnostavaa erityisesti siksi, että aiempien tutkimusten mukaan kaikki johtajat eivät ymmärrä omaa rooliaan viestinnässä. Lisäksi viestinnän väitettiin olevan johtamisen aliarvostetuin osa-alue (Juholin 2009, 160). Tuloksemme eroavat tästä, koska niiden mukaan asiakaspalvelualan johtajat näkevät erityisesti supportiivisen viestinnän merkityksen kirkaasti ja hahmottavat oman roolinsa työntekijöidensä tukemisessa. Supportiivisen viestinnän

nähtiin olevan keskeinen osa johtajan työtä ja organisaatioviestintää. Näin ollen voidaan sanoa, että asiakaspalvelualan johtajat ymmärtävät roolinsa viestinnässä ja arvostavat viestintää. Ajattelemme, että näkökulmat johtajuudesta ja organisaatioviestinnästä ovat kehittyneet ja saaneet uusia ulottuvuuksia. Pidämme muutosta positiivisena, koska uskomme paremman ymmärryksen ja muuttuneiden asenteiden mahdollistavan johdettavien paremman tukemisen.

Tutkimuksemme mukaan johtajat joutuvat jatkuvasti tasapainottelemaan resurssien kanssa, koska osa johdettavista tarvitsee työhönsä toisia enemmän tukea tai käyttää tuen pyytämistä tapana irtautua asiakaspinnasta. Tukemisen nähtiin vaikuttavan kokonaisvaltaisesti yritykseen, kuten sen tulostavoitteiden toteutumiseen ja työhyvinvointiin. Organisaatioyksikön suorituskyvyn tiedetään kasvavan, kun johtaja pyrkii luomaan laadukkaita suhteita kaikkien johdettaviensa kanssa (Hackman & Johnson 2013, 93–94). Pidämme tätä kuitenkin monin tavoin haastavana. Johtamisviestinnän keskeisinä tehtävinä nähdään muun muassa organisaation toiminnan ohjaaminen (Juholin 2009, 159), minkä vuoksi strategisista tehtävistä huolehtiminen on kiinteä osa johtajan työnkuvaa ja vaatii johtajalta aikaa. Tätä tukee myös näkemys siitä, että johtajien resurssit ovat rajalliset ja niitä jaetaan valikoiden ja yksilöllisesti johdettavien kesken (Isotalus & Rajalahti 2017, 46). Aikaa ei siis ole rajattomasti, eikä se välttämättä riitä vuorovaikutussuhteiden syventämiseen kaikkien kanssa. Lisäksi kyseenalaistamme suhteen syventämistä pelkästään suorituskyvyn kasvattamisen vuoksi. Voiko siis tällainen suhde olla laadukas – erityisesti, jos johtaja ei voi syventää suhdetta kertomalla itsestään henkilökohtaisia asioita? Väitämme, että johtajan tulee pyrkiä rakentamaan laadukkaita suhteita johdettaviinsa ihminen edellä: keskustelemalla, kuuntelemalla ja olemalla läsnä. Uskomme, että organisaation suorituskyky kasvaa tämän sivutuotteena.

Yksi keskeisistä havainnoista oli, että haastateltavat kokivat supportiivisen viestinnän taitojensa kehittyneen eniten itseopiskelun kautta. Tulokset osoittavat itsenäisen opiskelun tai jatkokoulutautumisen olevan yleistä. Tämä antaa viitteitä siitä, etteivät koulutukset – ja erityisesti johtajakoulutukset – tarjoa tarpeeksi oppeja supportiivisesta viestinnästä. Mielestämme on huolestuttavaa, jos vastuu sosiaalisen tuen taitojen kehittämisestä riippuu vain johtajasta itsestään. Pidämme tätä erityisen ongelmallisena silloin, jos johtajat eivät ole kiinnostuneita

viestintäosaamisen kehittämistä. Toisaalta asiaa voidaan tarkastella supportiivisen viestinnän taitojen arvioimisen näkökulmasta: jos taitojen kehittäminen tai niiden arvioiminen on johtajan omissa käsissä, syntykö taitojen arvioimisessa virheitä? Mielestämme olisi tärkeää, että johtajien supportiivisen viestinnän taitojen kehittäminen olisi kiinteä osa johtajien koulutusta. Kuten tutkimuksemme osoittaa, tietoisuus supportiivisen viestinnän merkityksestä ja oman toiminnan reflektointi vaikuttavat positiivisesti niin työhyvinvointiin kuin tulostavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi johtajien taitojen kehittäminen olisi tärkeää integroida osaksi johtajien työtä, jotta itsensä kehittäminen ei riipu johtajien kiinnostuksesta ja vapaa-ajan aktiivisuudesta.

6.4 Tutkielman arviointi ja jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimuksemme tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä johtajien supportiivisesta viestinnästä asiakaspalvelualalla. Vielä yksityiskohtaisemmin tarkasteltuna olimme kiinnostuneita, millaisissa tilanteissa johtajat käyttävät supportiivista viestintää ja millaisia tuen osoittamisen keinoja johtajat hyödyntävät. Tämän lisäksi tutkimme johtajien näkemyksiä heidän valmiuksistaan osoittaa tukea alaisilleen. Koemme, että tutkimuksen tulokset avaavat näitä kysymyksiä useasta eri näkökulmasta ja kuvaavat asiakaspalvelualan johtajien työssä ilmenevää supportiivista viestintää kattavasti ja luovasti. Tutkimuksemme kuvaa myös johtajien ajatuksia sekä johtajan että johdettavan roolista tuenannon prosessissa, mikä edistää tulosten soveltamista käytäntöön.

Mielenkiintomme tutkia aihetta heräsi kiinnostuksesta siihen, miten supportiivinen viestintä ilmenee johtajan roolissa. Syksyllä 2020 pinnalla ollut keskustelu asiakaspalvelualan työoloista antoi otollisen kontekstin johtajuuden tutkimiselle (ks. Jansson 2021; Manninen & Vanhala 2021). Pyrimme tutkimuksellamme lisäämään ymmärrystä tuen osoittamisen merkityksestä asiakaspalvelualalla. Koemme, että tutkimus saavutti tavoitteensa merkityksen korostamisessa.

Tutkimusongelma muodostui johtajuuden, asiakaspalvelualan ja supportiivisen viestinnän teemoista, sillä ne kiinnostivat meitä eniten. Koimme aiheen tutkimisen merkittäväksi, sillä supportiivista viestintää ei olla tiettävästi tutkittu paljon johtajien näkökulmasta ja erityisesti

asiakaspalvelualan kontekstissa. Aihetta käsiteltiin runsaasti mediassa tutkimusongelman suunnitteluvaiheessa, ja tutkijoilla oli myös henkilökohtaisia kokemuksia valikoituneesta aiheesta, mikä lisäsi aiheen kiinnostavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa herää kysymys objektiivisesta tiedosta, jota voidaan tarkastella muun muassa havaintojen puolueettomuuden näkökulmasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–135). On oleellista arvioida, vaikuttavatko tutkijaan liittyvät ominaisuudet siihen, miten tiedonantajan kertomusta kuullaan ja havainnoidaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ominaisuuksien vaikutukset tulkinnalle ja havainnoinnille periaatteessa myönnetään, sillä tutkija luo tutkimusasetelman ja tekee tulkinnan. (mt., 135–136.) On kuitenkin huomattava, ettei täydellinen objektiivisuus voi onnistua täydellisesti, koska pelkästään laadullisen tutkimuksen perusluonne huomioiden tämä ei ole mahdollista. Tämä näkyi tutkimuksessamme: vaikka pyrimme objektiivisuuteen, huomasimme paikoitellen omien kokemustemme ja kiinnostuksemme vaikuttavan tulkintoihimme ja kysymysten asetteluun. Jopa tutkimuskysymysten muotoileminen kiinnostuksen kohteiden mukaan voi herättää pohdintoja tutkimuksemme objektiivisuudesta – tiettyihin aiheisiin kohdentaminen on aina valinta jättää jotakin muuta pois.

Se, että tutkimuksessamme on kaksi tutkijaa, antaa mahdollisuuden tarkastella tutkimuksen luotettavuutta hyödyntäen triangulaatiota validiteettikriteerinä. Denzin (1978) mukaan yksi triangulaation päätyypeistä on tutkijaan liittyvä triangulaatio (Tuomi & Sarajärvi 2009, 142–144.) Tutkimuksessamme tämä ilmeni parhaiten jatkuvana vuorovaikutteisena työskentelynä. Keskustelimme koko tutkimuksen tekemisen ajan yksilöinä huomioimistamme asioista ja ja oimme omia tulkintojamme aineistosta, mikä mahdollisti havaintojen vertailemisen keskenään. Näin pystyimme myös paremmin huomaamaan subjektiiviset ajatukset, jotka olisivat muuten olleet riski tutkimuksemme objektiivisuudelle: toinen tutkijoista pystyi aina huomauttamaan, jos esitetyllä väitteellä ei ollut riittävää aineisto- tai teoriapohjaa. Luimme toistemme kirjoittamia tekstejä ja hyödynsimme työskentelyssämme Microsoft Word -ohjelmiston kommenttiominaisuutta, mikä sujuvoitti vertailua ja teki siitä työskentelyajoista riippumatonta.

Näin tutkimuksessa tehdyt valinnat liittyen esimerkiksi haastattelukysymyksiin, teemoitteluun, aineiston analyysiin, tuotettuun tekstiin sekä pohdintaan on varmistettu kahden henkilön kautta. Tämä edistää tutkimuksemme objektiivisuuden lisäksi myös luotettavuutta.

Aineistonkeruumenetelmänä hyödynsimme yhtä yleisimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä eli haastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Haastateltavien etsiminen toteutettiin marras-joulukuussa. Loppuvuosi on yksi asiakaspalvelualan kiireisimmistä ajankohdista juhlapyhien vuoksi, mikä hankaloitti haastateltavien löytämistä. Sesongin keskellä kaikilla johtajilla ei ollut aikaa osallistua haastatteluun. Jatkotutkimusta ajatellen suosittelemme ajoittamaan tutkimuksen ajankohtaan, joka ei ole sesonkia. Haastateltavat löytyivät lopulta lähipiiristämme ja haastateltavien lähipiirien kautta. Koska toteutimme haastattelut etäyhteyksin, nettiyhteys ja tietotekniikka aiheuttivat omat haasteensa haastattelujen sujuvuudelle ja aineiston litteroinnille. Kahden tutkijan toteuttama tutkimus auttoi kuitenkin tämän haasteen selättämisessä: mikäli toisen haastateltavan nettiyhteys aiheutti yhteyden katkeamisen, toinen pystyi jatkamaan siitä, mihin toinen oli jäänyt. Keskeisin tietotekninen haaste liittyi kuitenkin nauhoitteisiin ja niiden ymmärtämiseen. Joissakin kohdissa nauhoitetta puheesta oli lähes mahdotonta saada selvää, mikä teki aineistosta käyttökeltotonta. Kohdallamme kyse oli murto-osasta aineistoja, mutta kyseiset haasteet on hyvä tiedostaa etäyhteyksin toteutettava haastattelua tehdessä.

Tutkimuksemme aiheen vuoksi herää kysymys myös siitä, uskalsivatko haastateltavat kertoa rehellisen mielipiteensä omasta toiminnastaan liittyen tuen osoittamiseen, olivatko heidän tulkintansa totuudenmukaisia tai osasivatko he ylipäättään ilmaista asioita niin kuin toivoisivat. Oman johtajuuden pohtiminen vaati vastaajilta itsereflektointia, mikä korostaa näkemysten subjektiivisuutta. Itsereflektion toteuttaminen haastattelutilanteessa saattoi olla haastavaa, ja syvemmän vastauksen antaminen olisi mahdollisesti vaatinut pidempää pohdintaa, ellei johtaja ollut pohtinut omaa toimintaansa aikaisemmin. Syvempien vastauksien saamiseksi olisikin ollut kannattavaa, että haastateltavat olisivat saaneet kysymykset etukäteen, jolloin he olisivat voineet pohtia vastauksiaan etukäteen. Tutkimukseen osallistuvien määrä ei myöskään ollut kovin suuri, sillä haastattelimme kuutta henkilöä. Näihin huomioihin pohjaten tut-

kimuksen vaarana on se, että haastateltavien näkemysten mukaan tehdyt tulkinnat vääristyvät todellisuuteen verraten. Toisaalta haastateltavien määrään liittyvää arviointia tehdessä on oleellista huomioida kandidaatintutkielman laajuus ja sen tekemiseen varattu aika. Koska kyseessä on opinnäytetyö, jolla osoitetaan oppineisuutta alalta, oleellista on tulkintojen kestävyys ja syvyys (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Näin ollen tutkimuksemme tarkoitus ei ole tuottaa laajaa ja kaikenkattavaa tulosta. Toisaalta tutkimuksen kapeus tarjoaa tulevaisuutta ajatellen hyvän jatkotutkimuskohteen.

Tutkimuksemme analyysi oli aineistolähtöistä ja teoriasidonnaista. Teoriasidonnaisuus liittyy siihen, että analyysissä on teoreettisia yhtymäkohtia, mutta se ei pohjautu teoriaan. (Eskola 2018, 213.) Teoriasidonnaisuuden vuoksi on mielekästä arvioida teoreettista viitekehystä. HavaitSIMME, että valitsemamme teorit täydensivät osittain toisiaan. Siitä huolimatta koimme useamman teorian käyttämisen paikoitellen haastavaksi; koska käytettävien teorioiden määrä oli suuri, teorioiden hyödyntäminen oli paikoitellen varsin pinnallista. Myös aiempi tieto- ja kokemuspohjamme hankaloitti analyysin tekemistä, koska jouduimme jatkuvasti peilaamaan kokemuksiamme, teorioita ja aineistoamme toisiinsa. Jouduimmekin haastamaan omia ajattelumallejamme, jotta pystyimme sovittamaan aiemmin oppimamme tutkimuksen tuloksista saatuun kontekstiin.

LMX-teorian käsitys siitä, että johtajat lähestyvät johdettaviaan yksilöllisellä tavalla ja että heillä on rajalliset resurssit tuen osoittamiseen, tukee tutkimuksemme löydöksiä. Teoria kirjasti käsitystä siitä, millaisilla viestinnän näkökulmaan liittyvillä ominaisuuksilla laadukasta johtaja–johdettava-vuorovaikutussuhdetta voidaan määritellä. (Isotalus & Rajalahti, 46.) Toisaalta LMX-teoria ei tarjonnut riittävien resurssien määritelmää, mikä hankaloitti teorian tulkittamista. Epävarmuuden vähentämisen teoria kuvasi alun perin toisilleen tuntemattomien ihmisten vuorovaikutuskäyttäytymistä, mutta myöhemmin sitä on alettu hyödyntämään myös muissa yhteyksissä (Knobloch 2008, 134). Koska huomasimme tuloksistamme, että johtaja–johdettava-suhteeseen liittyy aina tietynlaista epävarmuutta liittyen esimerkiksi tuen osoittamisen keinojen valintaan, teorian käyttäminen oli hyödyllistä. Teoria ei kuitenkaan soveltunut täydellisesti tutkimukseemme, sillä oletimme johtajien jo tuntevan johdettavansa, ja sen vuoksi teorian hyödyntäminen vaati sen soveltamista. Epävarmuuden vähentämisen teoria

sopi hyvin yhteen myös valitsemamme sosiaalisen läpäisyn teorian kanssa, sillä johtajat kertoivat pohtivansa sitä, kuinka henkilökohtaisia asioita he jakavat johdettavilleen itsestään, ja kuinka ystävyydenomainen vuorovaikutuskäyttäytyminen soveltuu professionaaliseen suhteeseen. Sosiaalisen läpäisyn teorian hyödyntäminen oli kuitenkin haastavaa, koska johtajan ja johdettavan suhteen professionaaliseen luonteeseen ei kuulu henkilökohtaisten asioiden molemminpuolinen jakaminen. Näin ollen vuorovaikutussuhteen syventymisen arvioiminen kerrottujen asioiden luonteen mukaan ei onnistunut, sillä tällaisten asioiden kertomista pyrittiin välttämään suhteen professionaalisen luonteen säilyttämiseksi.

Tutkimuksen päätelmiä voidaan soveltaa myös muihin aloihin, sillä tulosten mukaan johtajat eivät osoita tukea johdettavilleen vain asiakkaiden luomasta ulkoisesta paineesta, vaan myös siksi, että he näkevät tuen osoittamisen tärkeänä tekijänä esimerkiksi työhyvinvoinnin ja työssä onnistumisen edistämiseksi. Oletamme, että tuloksissa mainitut johtajan ja johdettavan rooleihin liitettävät ominaisuudet ovat yhdistettävissä myös muihin aloihin, kuten hoito- ja opetusalaan, sillä olemme hyödyntäneet tutkimuksessa yleisesti johtajuutta käsittelevää kirjallisuutta (ks. Isotalus & Rajalahti 2017) sekä muiden alojen tutkimustietoa johtaja–johdettava-suhteesta ja supportiivisesta viestinnästä (ks. Berkovich & Eyal 2018; Mikkola 2000). Kun tietoa sovelletaan yksittäisiin organisaatioihin, tulee ottaa huomioon, että tutkimuksemme luo käsitystä johtajuudesta erityisesti hierarkkisissa organisaatioissa. Tämän vuoksi uskomme, että tieto on sovellettavissa organisaatioihin, joissa on vastaavanlainen rakenne. Tuloksissa ilmeneviä tuen osoittamisen keinoja ja niiden merkityksiä on mahdollista soveltaa yleisesti johtaja–johdettava-suhteeseen ja esihenkilökoulutuksen materiaalien kehittämiseen. Huomioidavaa on kuitenkin se, missä maassa tietoa hyödynnetään, sillä johtajuuteen liittyvät käsitykset saattavat vaihdella kulttuurikohtaisesti. Tutkimuksemme on toteutettu Suomessa, joten tuloksemme ovat sovellettavissa ainakin suomalaisen kulttuuriin.

Ajattelemme, että johtajien ymmärrys supportiivisen viestinnän merkityksestä asiakaspalvelijoille on oleellista, jotta johtajat osaavat hahmottaa toimintansa merkityksen. Tutkimuksemme tarjoaa tietoa kuitenkin vain johtajien näkökulmasta. Jotta aihetta voitaisiin ymmärtää vielä paremmin, jatkotutkimuskohteena olisi hedelmällistä tarkastella asiakaspalvelijoiden

ajatuksia siitä, kuinka johtajat tukevat heitä ja millaista tukea he kaipaavat. Olisi mielenkiintoista tarkastella esimerkiksi kokemusta tuen riittävydestä tai niitä viestinnän keinoja, joilla asiakaspalvelijat kokevat johtajien osoittavan tukea. Tämän jälkeen tutkimuksemme tuloksia voitaisiin verrata asiakaspalvelijoiden näkökulmaan, mikä tuottaisi yhä syvempää ymmärrystä aiheesta. Yksi syy siihen, miksi tutkimus ei voi tarjota johtajille tarkempia jatkokehityskohteita on se, ettemme ole kuulleet vuorovaikutussuhteen toista osapuolta. Lisäksi tulostemme mukaan kollegiaalinen tuki on merkityksellistä niin asiakaspalvelijoille kuin johtajille, minkä vuoksi olisi tarkoituksenmukaista lähteä tutkimaan kollegiaalista tukea vielä syvemmin. Tämän myötä johtajan ja kollegan antaman tuen merkitystä johdettavan näkökulmasta voitaisiin verrata keskenään.

Koska tutkimuksemme aihe keskittyy johtajien valmiuksiin ja kokemuksiin tuen osoittamisesta ja pyrkii hahmottamaan isompaa kuvaa johtajien supportiivisesta viestinnästä ja siinä hyödynnetyistä keinoista, voisivat tulevat tutkimukset tarkastella aihetta keskittyen vielä kapea-alaisempaan aiheeseen. Esimerkiksi johtajien nonverbaalinen tai verbaalinen viestintä tuen osoittamisessa tai kielen ja sanavalintojen tarkastelu voisivat olla mielekkäitä jatkotutkimuskohteita, jotta ymmärrys aiheesta ja edellä mainittujen osa-alueiden merkityksestä syvenisi.

KIRJALLISUUS

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>

Berkovich, I. & Eyal, O. (2017). Emotional reframing as a mediator of the relationships between transformational school leadership and teachers' motivation and commitment. *Journal of Educational Administration*, 55(5), 450–468. <https://doi.org/10.1108/JEA-07-2016-0072>

Berkovich, I. & Eyal, O. (2018). Principals' emotional support and teachers' emotional reframing: The mediating role of principals' supportive communication strategies. *Psychology in the Schools*, 55(7), 867–879. <https://doi.org/10.1002/pits.22130>

Crosley, J. (2021). What (Exactly) Is Thematic Analysis? A Plain-Language Explanation & Definition (With Examples). Gradcoach.com. <https://gradcoach.com/what-is-thematic-analysis/>

Cupach W. R. (2015). Communication competence in the management of conflict. Teoksessa Hannawa, A. F. & Spitzberg B. H. *Communication competence* (s. 341–366). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110317459>

Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos, s. 209–231). PS-kustannus.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (5. uudistettu painos, s. 27–51). Jyväskylä: PS-kustannus.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Griffin, E. (2019). *A first look at communication theory*. 10. painos. Boston: McGraw-Hill.

Göös, M. (2001). *Supportiivinen viestintä työyhteisöissä*. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Haas, E. J. (2020). The role of supervisory support on workers' health and safety performance. *Health Communication*, 35(3), 364–374. <https://doi.org/10.1080/10410236.2018.1563033>

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: a communication perspective* (6th ed.). Waveland Press.

Hakala, J. T. (2018) Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ik-kunoita tutkimusmetodeihin 1* (5. uudistettu painos, s. 14–26). Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hauff, S., Felfe, J. & Klug, K. (2020). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent.

Jansson, K. (2021). Mitä työntekijän pitää kestää? Hesburgerissa työskennelleet nuoret kertoivat kurjista oloista, valvova viranomainen kävi läpi pahimmat epäkohdat. Yle uutiset. Haettu 9.12.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-12073762>

Juholin, E. (2009). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: Infor.

Kangas, H. (2020) *Contextualizing leadership: An examination of Leader--Member Exchange relationships in the challenging contexts of a new leader, negative events and globalized work*. Acta Wasaensia, 449. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-925-9>

Knobloch, L. K. (2008). Uncertainty Reduction Theory: Communicating Under Conditions of Ambiguity. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.), *Engaging Theories in Interpersonal Communication: Multiple Perspectives* (s. 133–144). Sage.

Korpiola, L. & Poutanen, P. (2021). *Korona ja digitaalinen riskiyhteiskunta*. Helsinki: Tammi.

Koschmann, M. (2012). What is Organizational Communication? (full version). Youtube.com. <https://www.youtube.com/watch?v=e5oXyglGMuY>

Manninen, T. & Vanhala, A. (2021). Hoitajat tyrmistyivät Husin lanseeraamista itse printattavista kiitos-korteista – ”Moni kokee sen nykyisessä työtilanteessa loukkauksena”. Iltasanomat. Haettu 9.12.2021 <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000008179620.html>

Mikkola, L. (2000). *Supportiivinen viestintä hoitotyössä - Sosiaalisen tuen tutkimusnäkökulmien tarkastelua*. Puheviestinnän lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto.

Mongeau, P. A. & Henningsen, M. L. M. (2008). Stage theories of relationship development: charting the course of interpersonal communication. Teoksessa L. A. Baxter & D. O. Braithwaite (toim.), *Engaging theories in interpersonal communication: multiple perspectives* (s. 363–375). Sage.

Mäki, K., Åstedt-Kurki, P., Roos, M. & Kylmä, J. (2014). Lähiesimies hoitajan toivon vahvistajana psykiatrisessa hoitotyössä. *Hoitotiede*, 26(3), 190–201.

Rantanen, T. (2021). *Työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen merkitys työntekijöiden työssä viihtymisen*. Kandidaatintutkielma. Tampereen yliopisto.

Rouhiainen-Neunhäuserer. (2009). *Johtajan vuorovaikutusosaaminen sen kehittyminen - Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. & Tuikka, S. (2011). Haitallinen johtamisviestintä - Kiusaaminen johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa. *Aikuiskasvatus*, 31(2), 120–127. <https://doi.org/10.33336/aik.93923>

Sitra. (2020). Näin valmistaudut konfliktin käsittelyyn. Haettu 8.3.2022 <https://www.sitra.fi/caset/konfliktien-kasittelyn-vaiheet/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (10., uudistettu laitos). Tammi.