

Kirja-arvio

Sanna Ketonen-Oksi

Hyvä työelämä rakentuu vuorovaikutuksessa

Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Helsinki: Alma Talent. 190 s.

Vuorovaikutus johtajan työssä on raikas tuulahdus johtajuutta käsittelevien opaskirjojen joukossa. Teosta voi lämpimästi suositella kenelle tahansa työelämän vuorovaikutusosaamisesta kiinnostuneelle. Parhaiten teos toiminee ajatuksia herättelevänä yleisoppaana johtajaksi vasta pyrkiville tai johtajina ensiaskeleitaan vastikään ottaneille. Toisaalta teos on varmasti hyödyllinen myös kokeneemmille johtajille, sillä se tarjoaa runsain mitoin oivallisia näkökulmia vuorovaikutusosaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Näkökulmat perustuvat sekä tutkimukseen että kirjaan haastateltujen johtajien omakohtaisiin kokemuksiin.

Kuten Isotalus ja Rajalahtikin muistuttavat, hyvätkään vuorovaikutustaidot eivät yksinään tee kenestäkään hyvää johtajaa. On kuitenkin syytä huomioida, että johtajien vuorovaikutusosaamisella on todettu olevan selkeitä yhteyksiä muun muassa työtyytyväisyyteen, työorganisaatioihin sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin. Näin ollen teoksen tavoitteena onkin auttaa lukijaa ymmärtämään, kuinka kehittää vuorovaikutusosaamistaan tehokkaammaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi. Yksityiskohtaisten ohjeiden sijaan kirjoittajat painottavat hyviä käytänteitä sekä niiden soveltamista erilaisille viestijöille ja viestintätilaille luontevalla tavalla.

Teoksen ensimmäisessä luvussa, *'Vuorovaikutus lähtökohtana'*, lukija johdatellaan tarkastelemaan vuorovaikutusta yhteiseen ymmärrykseen tähtäävänä viestintänä ja siten huomattavasti informaation välittämistä laajemmin. Tämän teoksen viestintätieteellisen lähestymistavan mukaisesti vuorovaikutukseen tulisi suhtautua kuin jatkuvasti muuttuvaan prosessiin, joka rakentuu erilaisille sekä sanatonta että sanallista viestintää sisältäville viestintäsuhteille. Onnistuneiden viestintäsuhteiden rakentuminen sen sijaan edellyttää vuorovaikutusosaamista, joka rakentuu niin vuorovaikutukseen vaikuttavien tietojen, taitojen kuin motivaation varaan. Näin ajateltuna teos määrittelee vuorovaikutusosaamisen yksilöön sidottuna resurssina tai pääomana, ei vain tiettyyn persoonallisuuteen tai karismaan liittyvänä ominaispiirteenä.

Teoksen toisessa luvussa, *'Johtajan vuorovaikutusosaaminen'*, huomio siirtyy viestintäsuhteiden yleiseen rakentumiseen liittyvästä keskustelusta kohti ammatillisen johtajuuden erityispiirteitä. Näin tehdessään Isotalus ja Rajalahti kuvailevat erityisesti sitä,

kuinka erilaiset johtamistyyliä itse asiassa heijastavat merkittävästi juuri niitä vuorovaikutuksellisia asenteita ja tapoja, joita johtajuuteen on tapana liittää. Kirjoittajat nostavat esiin niin johtajuuteen liitettävien vuorovaikutustilanteiden ja viestintätyylien moninaisuuden kuin tunteiden, arvojen ja motivaatiotekijöiden vaikutuksen vuorovaikutussuhteiden muodostumiseen sekä kehittymiseen. Merkittävää tässä luvussa on se, ettei teos millään tavoin pyri arvottamaan esittelemiään johtajuustyyliä. Päinvastoin, Isotalus ja Rajalahti rohkaisevat johtajia kehittämään vuorovaikutusosaamistaan kuhunkin kohtaamaansa viestintätilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla, erilaisia johtamistyyliä kokeillen. Samalla he kiteyttävät koko teoksen ydinteesin: Parhaiten vuorovaikutussuhteissan onnistuvat ne johtajat, jotka kykenevät edistämään yhteisen ymmärryksen syntymistä hyvinkin erilaisissa vuorovaikutussuhteissa ja viestintätilanteissa.

Teoksen kiinnostavinta antia tarjoavat kirjan luvut 3–6. Niissä kirjaa varten haastatellut 13 tunnettua suomalaisjohtajaa kertovat kukin vuorollaan omasta viestintätyylistään sekä henkilökohtaisista kasvupoluistaan kohti parempaa vuorovaikutusta johtajan työssä. Ensimmäisissä kahdessa luvussa vuorovaikutusta lähestytään pääosin organisaatioiden sisäisen viestinnän näkökulmasta. Jälkimmäisissä kahdessa luvussa vuorovaikutusosaamista käsitellään kokonaisvaltaisemmin, huomioiden myös organisaatioiden ulkoiset sidosryhmät (johtoryhmä ja asiakasrajapinta). Kerronta etenee haastateltava kerrallaan, kunkin haastatellun johtajan nostaessa esiin yhden keskeisen johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyvän teeman. Teemallista kerrontaa tukevat lukujen lopussa olevat teemalaatikot. Teemalaatikot esittelevät kuhunkin teemaan liittyvää sekä suomalaista että kansainvälistä tutkimusta.

Luvussa kolme, *‘Oman osaamisen kehittäminen’*, haastateltavat kuvailevat, miten heidän osaamisensa on kehittynyt vuosien saatossa. Se on vaatinut heitä tutkailemaan syvällisesti niin omia johtajuuteen liittyviä asenteitaan kuin toimintamallejaan. Haastatteluissa nousevat esiin itsereflektoinnin tarve, dialoginen kuuntelemisen taito sekä läheisyyden ja luottamuksen tunteiden ruokkiminen. Sama teema jatkuu luvussa neljä, *‘Vuorovaikutuksen tavoitteet’*, jossa keskiössä ovat puolestaan muutos, motivaatio, verkostot ja aikaansaaminen. Keskustelu etenee kohti kulttuurienvälistä viestintää ja organisaatiotason muutosjohtamista. Johtajan vuorovaikutusosaamista lähestytään ongelmanratkaisutaitojen, retoriikan ja korjaavan tai rakentavan palautteenannon taitojen näkökulmasta. Myös arjen vuorovaikutus eli toisten huomioon ottaminen ja hyvät tavat sekä verkostoitumisen taidot nousevat haastatteluissa vahvasti esille.

Luvussa viisi, *‘Johtajan haasteelliset tilanteet’*, huomio siirtyy vuorovaikutuksen ihanteista kohti johtajan vuorovaikutusosaamisen arkisia haasteita. Haastateltavien mukaan tyypillisimmillään vuorovaikutuksen haasteita aiheuttavat varsin yksinkertaiset asiat. Niistä esille nousevat arkista vuorovaikutusta vaikeuttava aikapula, kulttuuriset eroavaisuudet sekä persoonallisuustekijät. Lisäksi haastateltavat varoittavat ylimmän johdon kuplautumisen vaaroista – viitaten tilanteisiin, joissa johtoryhmän ja alaisten välisen vuorovaikutuksen vähäisyys johtaa turhiin väärinkäsityksiin ja jännitteisiin organisaatioiden sisällä. Jatkuvassa kiireessä viestintä muuttuu helposti suoraviivaisemmaksi eikä aikaa jää kuuntelemiselle. Kun aikaa on vähän ja valmistautuminen ontuu, lisääntyvät samalla kulttuuri- ja tilannesidonaiset väärinymmärrykset. Myös irtisanomisiin johtavat tilanteet tai fyysisesti erillään toimivat hajautetut tiimit mainitaan haasteellisina vuorovaikutuksen sujuvuudelle. Niinpä luvussa kuusi, *‘Verkko lisää vuorovaikutusta’*, teemana ovat kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen rinnalle nousseet verkkopalvelut ja erilai-

set sosiaalisen median kanavat. Haastateltavat kertovat sosiaalisen median vuorovaikutuksen olleen hyödyksi niin työyhteisön ja asiakkaiden laajassa keskusteluun osallistamisessa kuin myös avoimen, erilaisuutta arvostavan keskustelukulttuurin rakentamisessa. Haastatteluissa korostuvat ennen kaikkea tarve aktiiviseen keskusteluun ja palautteenantoon. Myös johtajien oma esimerkki ja aktiivisuus koetaan merkittäviksi tekijöiksi yhteisen vuorovaikutuksen kehittymiselle.

Teoksen toiseksi viimeisessä luvussa, *’Johtajien näkemykset vuorovaikutuksesta työssään’*, Isotalus ja Rajalahti kokoavat yhteen teoksen merkittävimmät sisällöt, sekä pohtivat eri näkökulmia ja tapoja, joilla johtajien vuorovaikutusosaamista voisi ilmeisemmin edistää. Ensimmäiseksi kirjoittajat toteavat teosta varten haastateltujen johtajien vahvistaneen heidän väittämänsä siitä, että hyvät vuorovaikutustaidot tulisi nähdä kaikille tarpeellisenä työelämätaidona. Lisäksi yhteenvedossa todetaan haastattelijien osoittaneen erinomaisesti sen, kuinka vuorovaikutusta ei tulisi ajatella vain yhtenä johtajuuden osa-alueena, vaan että se kytkeytyy vahvasti kaikkiin johtamisen eri osa-alueisiin ja siten vaikuttaa lopulta olennaisesti koko organisaation toimintaan. Kuten Isotalus ja Rajalahti asian ilmaisevat, *’keskeisintä on ymmärtää, miten saada huomiota, miten viestiä ymmärrettävästi ja kiinnostavasti ja miten herättää muut reagoimaan’*. Tätä tavoitetta voidaan sitten tukea esimerkiksi suunnitelmallisella, laajasti keskusteluun osallistavalla sosiaalisen median käytöllä.

Teoksen viimeinen luku, *’Vuorovaikutus – mitä siitä opimme?’*, on pariin sivuun tiivistetty motivaatiopuhe paremman vuorovaikutusosaamisen puolesta. Siinä Isotalus ja Rajalahti toivovat, että teos toimisi inspiraationa erilaisille johtajille, innostaen heitä omien vuorovaikutustaitojensa jatkuvaan analysoimiseen ja kehittämiseen. Ennen kaikkea he kehottavat lukijoita suhtautumaan vuorovaikutusosaamiseen taitona, jota jokaisen meistä on syytä opetella ja johon myös on syytä panostaa. Samalla he kuitenkin myös varoittavat lukijoita ihannoimasta liiallista vuorovaikutusta sekä vuorovaikutukselle asetettuja epärealistisia ihanteita. Tärkeintä on johtajana ymmärtää vuorovaikutusta itsessään, sekä kasvattaa tietoisuuttaan erilaisten viestintäsuhteiden vaikutuksista koko työyhteisöön.

Vuorovaikutus johtajan työssä on teoksena sekä tiedollisesti runsas että kerronnallisesti mukaansatempaava. Se herättelee ansiokkaasti lukijoita reflektoimaan omaa vuorovaikutusosaamistaan osana monien keskenään erilaisten viestintäsuhteiden ketjua, sekä korostaa eri yksilöiden ja työyhteisöjen yksilöllisten tarpeiden huomioimista viestintäsuhteiden rakentamisessa. Teos kannustaakin jokaista johtajaa luomaan juuri hänelle itselleen luontaisen viestintätyylin.

Teoksen alun teoriaosuus erilaisista viestintätyleistä ja vaihtoehtoisista vuorovaikutusosaamisen malleista luo hyvän pohjan teoksen keskiössä olevaan laajaan haastatteluaineiston käsittelyyn. Vaikka haastattelut ovat sisällöllisesti vaihtelevia, Isotalus ja Rajalahti ovat onnistuneet kokoamaan niistä toisiinsa kietoutuneen ja eheän kokonaisuuden. Haastateltavat sekä heidän edustamansa monipuolinen kokemus suomalaisten yritysten, kulttuurilaitosten ja valtionhallinnon esimiestehtävissä ovat kiinnostavia, ja jokainen haastattelu edustaa omaa yksilöllistä näkökulmaansa johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä taidoista. Haastatteluista huokuu myös aito kiinnostus tilannesidonnaiseen ja ihmisläheiseen johtamiseen.

Teoksen tavallista pohdiskelevampi näkökulma vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen toimii erinomaisena kannustimena lukijan oman vuorovaikutusosaamisen itsearvi-

ointiin ja kehittämiseen ilman suorituspaineita. Johtajalle itselleen luontaisen vuorovai-
kutustyylin etsimiseen rohkaisevan lähestymistapansa ohella *Vuorovaikutus johtajan
työssä* on kielellisesti sujuva teos vailla minkäänlaista käsitetulvaa. Tämä tekee kirjasta
miellyttävän ja nopean lukea silloinkin, kun kiire ja väsymys eivät muuten houkuttelisi
ammattikirjallisuuden pariin.