

Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer

# Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen

Johtamisen viestintähaasteet  
tietoperustaisessa organisaatiossa



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES 128

Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer

Johtajan vuorovaikutusosaaminen  
ja sen kehittyminen

Johtamisen viestintähaasteet  
tietoperustaisessa organisaatiossa

Esitetään Jyväskylän yliopiston humanistisen tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston Musica-rakennuksen salissa M103  
marraskuun 20. päivänä 2009 kello 12.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

# Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen

Johtamisen viestintähaasteet  
tietoperustaisessa organisaatiossa

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES 128

Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer

Johtajan vuorovaikutusosaaminen  
ja sen kehittyminen

Johtamisen viestintähaasteet  
tietoperustaisessa organisaatiossa



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

JYVÄSKYLÄ 2009

## Editors

Tarja Valkonen

Department of Communication, University of Jyväskylä

Pekka Olsbo, Marja-Leena Tynkkynen

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

## Jyväskylä Studies in Humanities

### Editorial Board

Editor in Chief Heikki Hanka, Department of Art and Culture Studies, University of Jyväskylä

Petri Karonen, Department of History and Ethnology, University of Jyväskylä

Matti Rahkonen, Department of Languages, University of Jyväskylä

Petri Toiviainen, Department of Music, University of Jyväskylä

Minna-Riitta Luukka, Centre for Applied Language Studies, University of Jyväskylä

Raimo Salokangas, Department of Communication, University of Jyväskylä

Cover picture by Judith Neunhäuserer

URN:ISBN:978-951-39-3759-1

ISBN 978-951-39-3759-1 (PDF)

ISBN 978-951-39-3706-5 (nid.)

ISSN 1459-4331

Copyright © 2009, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2009

## ABSTRACT

Rouhiainen-Neunhäuserer, Maijastiina

The interpersonal communication competence of leaders and its development.

Leadership communication challenges in a knowledge-based organization.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2008, 215 p.

(Jyväskylä Studies in Humanities,

ISSN 1459-4323; 128)

ISBN - +, !-) %' -!' +) - !%fD8: lz978-951-39-3706-5 fbjX'L

Summary

Diss.

Along with changes in working life, a new kind of leadership communication competence is required. This study investigates leadership communication competence in a knowledge-based organization and how it can be enhanced in communication training. It develops a theoretical conceptualization of the interpersonal communication competence of leaders and specifies the communication challenges facing leadership and leadership communication training in a knowledge-based organization.

The study is a case study. It was carried out in a Finnish R&D organization with 300 employees. The leaders and key personnel of the organization took a Special Degree in Leadership that lasted one and a half years and included, among other topics, communication training. The study seeks to understand leaders' conceptualizations of interpersonal communication competence and evaluates the effectiveness of training and development efforts relating to it. The research draws on interviews (N = 17) and focus group discussions (n = 10) with leaders. The qualitative data were analyzed combining the principles of the constant comparative model and the cross-case analytical approach.

The findings indicate that the interpersonal communication competence of leaders in a knowledge-based organization seems to be of central importance when managing the tensions arising from the superior-subordinate relationship and in guiding expertise work. Furthermore, the findings show that leadership communication training was evaluated very positively. However, the participants themselves did not perceive a significant improvement in their communication skills after the training. In conclusion theoretical conceptualizations, practical implications, and ideas for further research are presented.

Keywords: communication training, evaluation of effectiveness, interpersonal communication competence, knowledge-based organization, leadership

**Author's address** Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer  
Department of Communication  
University of Jyväskylä, Finland

**Supervisor** Professor Tarja Valkonen  
Department of Communication  
University of Jyväskylä, Finland

**Reviewers** Professor Johanna Kujala  
Department of Management Studies  
School of Economics and Business Administration at  
University of Tampere, Finland

Professor Riitta Viitala  
Department of Management  
University of Vaasa, Finland

**Opponent** Professor Riitta Viitala  
Department of Management  
University of Vaasa, Finland

## ESIPUHE

Johtamisviestinnällä on merkittävä osa päivittäisessä työssämme. Johtamisviestintä vaikuttaa muun muassa siihen, miten ymmärrämme työskentelyämme päämäärän ja toimintatavat, saamme tukea ja rohkaisua työskentelyymme sekä siihen, miten olemme vuorovaikutuksessa työtovereidemme kanssa. Kohdistamme johtamisviestintään monenlaisia arvostuksia ja odotuksia. Odotamme johtajalta aktiivista ja avointa vuorovaikutusta kanssamme, selkeää viestiä toiminnan suunnasta, varmaa ja luotettavaa sanomaa organisaatiota koskevista päätöksistä sekä rakentavaa ja kannustavaa palautetta työskentelystä. Odotusten mukainen johtamisviestintä on vaativaa ja tietoyhteiskunnalle tyyppillinen työympäristö näyttäisi entisestään korostavan johtamisviestinnän haasteita. Nykyisen työelämän erityisten johtamisviestintähaasteiden ymmärtäminen johdatti tähän työhön. On ollut mielenkiintoista tutkia, millaisia erityispiirteitä johtamisviestintään liittyy tietoperustaisen työn kontekstissa ja millaista vuorovaikutusosaamista johtajalta edellytetään. Lisäksi on ollut kiehtovaa selvittää johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyy hyvin monenlaisia, osin mystifioitujakin käsityksiä. Kiinnostukseni kohdistui siihen, miten johtajan vuorovaikutusosaamisessa voidaan kehittyä, kun taitavaksi johtajaksi ei synnytä. On ollut avartava kokemus tarkastella sitä, miten vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voidaan tukea viestintäkoulutuksessa sekä sitä, millaista problematiikkaa viestintäkoulutuksen vaikuttavuuteen liittyy.

Väitöskirjatyöni on ohjannut elämäni rytmiä viimeisten viiden ja puolen vuoden ajan. Tuona aikana olen työskennellyt eri ympäristöissä ja ymmärrykseni tiedeyhteisön rajoista on laajentunut. Ryhdyin väitöskirjatutkimukseen professori Tarja Valkosen rohkaisemana. Haluan kiittää häntä kannustuksesta ja esimerkillisen paneutuvasta ohjaustyöstä. Professori Valkosen asiantunteva ja pitkäjänteinen ohjaus on tukenut työskentelyäni merkittäväällä tavalla ja mahdollistanut väitöskirjatutkimuksessa tavoitteeseen pääsyn. Työni esitarkastajia professori Johanna Kujalaa ja professori Riitta Viitalaa kiitän perusteellisesta ja rakentavasta palautteesta, jonka avulla käsikirjoituksesta hioutui väitöskirja. Viestintätieteiden laitoksen henkilökuntaa kiitän avusta työn edistämässä ja valmistumisessa. Kiitän erityisesti professori Maarit Valoa, yliassistentti Maili Pörhölää ja lehtori Leena Mikkolaa työni kannalta arvokkaista ajatuksista ja tuesta. Jatko-opiskelijakollegoitani haluan kiittää monista innostavista keskusteluista liittyen puheviestinnän ilmiöihin ja tutkimuksen tekemiseen sekä korvaamattomasta vertaistuesta. Olen kiitollinen myös kaikista niistä tieteellisistä ja johtamisviestinnän käytäntöihin liittyvistä keskusteluista, joita sain käydä kollegoideni kanssa Berliinin Freie Universitätissä, tieteellisissä konferensseissa ja työskennellessäni eri konsultointiprojektien parissa.

Johtamistaidon opiston ja tutkimukseni kohdeorganisaation henkilöstöä kiitän miellyttävästä ja antoisasta tutkimusyhteistyöstä. Ilman yhteistyötahojeni yhteistyöhalukkuutta, joustavuutta ja luottamuksen osoitusta tämä tutkimus ei



olisi ollut mahdollinen. Olen hyvin kiitollinen tutkimukseeni osallistuneille johtajille heidän avoimuudesta ja halusta kertoa käsityksistään johtajan vuorovai-  
kutusosaamisesta ja sen kehittymisestä.

Väitöskirjatyöni englanninkieliset osiot tarkasti Michael Freeman. Kansikuvan suunnittelusta vastasi Judith Neunhäuserer. Väitöskirjatyön saattamisessa painoon avustivat Pekka Olsbo ja Marja-Leena Tynkkynen. Kiitän saamastani avusta.

Haluan kiittää myös niitä tahoja, jotka ovat taloudellisesti mahdollistaneet tutkimuksen teon muusta ansiotyöstä vapaana sekä osallistumisen tieteellisiin konferensseihin. Tutkimustani ovat tukeneet Alfred Kordelinin yleinen edistys- ja sivistysrahasto, Emil Aaltosen säätiö, Jyväskylän yliopiston humanistinen tiedekunta ja puheviestintä-oppiaine, Liikesivistysrahasto, Markus Wallenbergin liiketaloudellinen tutkimussäätiö, Suomen kulttuurirahasto ja Työsuojelurahasto.

Lopuksi kiitän kaikkia läheisiäni tuesta ja kannustuksesta tutkimusprosessin aikana. Haluan kiittää vanhempiani ja sisaruksiani perheineen siitä, että kannoitte huolta, mutta myös uskoitte ja luotitte. Erityinen kiitos kuuluu rakkaalle aviomiehelleni Hannes Neunhäusererille, joka auttoi ymmärtämään väitöskirjatyön pienuuden vähättelemättä sen suuruutta.

Berliinissä lokakuussa 2009

Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer

## KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen viitekehys ja tutkimustehtävä .....	16
KUVIO 2	Johtajalta vaadittavien pätevyysien hierarkiamalli (Viitala 2005, 439; ks. myös Kakkonen & Viitala 2007, 34) .....	26
KUVIO 3	Johtajuuden dimensiot (Graen & Uhl-Bien 1995) .....	29
KUVIO 4	Kohdeorganisaation yksiköt ja toimialat .....	69
KUVIO 5	Tutkimusasetelma .....	75
KUVIO 6	Tutkimusaineiston keruun vaiheet .....	76
KUVIO 7	Johtamisviestinnän funktiot tietoperustaisessa organisaatiossa .....	99
KUVIO 8	Johtajien käsitykset vuorovaikutusosaamisen kehittävyydestä.....	126
KUVIO 9	Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tukevat tekijät viestintäkoulutuksessa.....	147
KUVIO 10	Johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa .....	175

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Näkökulmat siirtovaikutukseen ja määritelmät siirtovaikutuksesta viestintäkoulutuksessa .....	59
TAULUKKO 2	Johtamisviestinnän jännitteet ja haasteet tietoperustaisessa organisaatiossa .....	101

## SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Tutkimuksen tausta ja keskeiset käsitteet.....	11
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	16
1.3	Tutkimusraportin rakenne.....	17
2	JOHTAJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA SEN KEHITTYMINEN.....	19
2.1	Johtajan vuorovaikutusosaaminen.....	19
2.1.1	Vuorovaikutusosaamisen näkökulma johtamiseen.....	19
2.1.2	Vuorovaikutusosaamisen määrittelyä.....	31
2.1.2.1	Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet.....	31
2.1.2.2	Vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuus.....	34
2.1.2.3	Vuorovaikutusosaamisen kriteerit.....	35
2.1.3	Vuorovaikutusosaaminen ja johtajan ammatillinen kompetenssi.....	38
2.2	Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja viestintäkoulutus.....	47
2.2.1	Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen.....	47
2.2.2	Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen.....	50
2.2.3	Viestintäkoulutuksen vaikuttavuus ja siirtovaikutus.....	54
2.2.4	Viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arviointi.....	60
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	68
3.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja viestintäkoulutus.....	68
3.2	Tutkimusasetelma ja -aineistot.....	74
3.3	Tutkimusmenetelmät.....	77
3.3.1	Menetelmävalintojen perusteet.....	77
3.3.2	Teemahaastattelut.....	78
3.3.3	Fokusryhmä-keskustelut.....	84
4	JOHTAJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN TIETOPERUSTAISESSA ORGANISAATIOSSA.....	91
4.1	Käsityksiä johtamisviestinnästä ja vuorovaikutusosaamisesta johtamisessa.....	91
4.2	Johtamisviestinnän osaamistarve.....	100
4.3	Päätelmiä johtamisen viestintähaasteista tietoperustaisessa organisaatiossa.....	120

5	JOHTAJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN KEHITTYMINEN VIESTINTÄKOULUTUKSESSA .....	125
5.1	Odotukset johtamisviestintäkoulutuksesta .....	125
5.2	Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja siirtovaikutus.....	133
5.2.1	Siirtovaikutuksen paikantaminen.....	133
5.2.2	Viestintäkoulutuksessa opittu ja opitun siirrettävyys käytäntöön.....	135
5.2.3	Päätelmiä johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisestä viestintäkoulutuksessa .....	141
5.3	Johtamisviestintäkoulutuksen vaikuttavuus.....	145
5.3.1	Siirtovaikutusta tukevat tekijät .....	145
5.3.2	Siirtovaikutusta heikentävät tekijät .....	156
5.3.3	Päätelmiä johtamisviestintäkoulutuksen haasteista ja mahdollisuuksista tietoperustaisessa organisaatiossa.....	159
6	TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA .....	164
6.1	Tutkimustulosten laatu ja luotettavuus .....	164
6.2	Tutkimustulosten merkitys ja hyödyllisyys .....	170
6.3	Eettisten valintojen arviointi .....	172
7	PÄÄTÄNTÖ.....	174
7.1	Johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista .....	174
7.2	Tutkimustulosten käytännön sovelluksia.....	180
7.3	Jatkotutkimushaasteita .....	184
	SUMMARY .....	187
	KIRJALLISUUS .....	196
	LIITTEET .....	213

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja keskeiset käsitteet

Elämme tietoyhteiskunnassa, jossa työ on suurelta osin tietoperustaista eli edellyttää korkeaa osaamista ja koulutusta ja perustuu yhä useammin abstrakteille, käsitteellisille prosesseille. Tämä tutkimus kiinnittyy tietoperustaisen työn johtamiseen. Tarkastelun kohteena on johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa ja sen kehittyminen viestintäkoulutuksessa.

### **Johtajan vuorovaikutusosaaminen**

Tutkimukseni sijoittuu puheviestinnän tutkimusalalle ja tarkastelee johtamisviestintää vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Määrittelen *johtajan vuorovaikutusosaamisen* osaksi johtajan ammatillista kompetenssia. Vuorovaikutusosaaminen on johtajan työssä edellytettävää osaamista ja johtajan ammatillisen suoriutumisen perusta. Käsitteellä johtaja viitataan henkilöön, joka on nimetty johtajaksi tai jolla muutoin on johtajan valta. Johtaja-käsite liitetään usein organisaation ylimpään johtoon kuuluviin henkilöihin ja heidän tehtäviinsä (Bennis & Nanus 1985; Kotter 1990). Vastuu organisaation strategian, tavoitteiden ja ihmisten johtamisesta kuuluu kuitenkin myös kaikille niille organisaation jäsenille, jotka työskentelevät esimiesasemassa. Tässä tutkimuksessa johtajan käsitteellä tarkoitetaan johtajan tai esimiehen asemassa toimivia henkilöitä ryhmäpäälliköistä ylimmän johdon edustajiin.

Lähestyn johtajan viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista interpersonaalisen tutkimustradition mukaisesti (ks. Spitzberg & Cupach 2002; Wilson & Sabee 2003). Tarkoitin johtajan vuorovaikutusosaamisella johtajan tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, taitoa käyttää tietoa vuorovaikutustilanteen ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen arvioinnissa, taitoa viestiä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti sekä motivaatiota viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Vaikka tarkastelun yksikkö on johtajan eli yksilön vuorovaikutusosaaminen, painottaa interpersonaalinen lähestymistapa osaamisen vuorovaikutuksellista luonnetta. Käsi-

tän viestinnän ja vuorovaikutuksen johtajan ja johdettavan keskinäisen yhteyden perustana, jolle johtaminen rakentuu. Näkemykseni mukaan johtamista ei tapahdu eikä ole ilmiönä olemassa ilman johtajaa ja johdettavaa sekä heidän välistä vuorovaikutustaan. Johtajan asemassa toimivalla henkilöllä on organisatiorakenteen ja esimiesjärjestelyjen puolesta suoraa alaisia, joihin hänellä on vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutusosaaminen tulee puolestaan ilmi johtajan ja johdettavan välisissä vuorovaikutussuhteissa, erilaisissa ryhmissä, yhteisöissä ja verkostoissa. Vuorovaikutusosaaminen ilmenee tehokkaana ja tavoitteellisena sekä tarkoituksenmukaisena ja sopivana vuorovaikutuskäyttäytymisenä (Spitzberg & Cupach 2002, 583; Valkonen 2003, 145 - 148).

Tutkimusintressini johtajan vuorovaikutusosaamisesta heräsi seurattessa puheviestinnän tutkimusalalla sekä laajemmalla yhteiskunnallisella tasolla käytyä keskustelua työelämän muutoksesta ja sen mukanaan tuomista johtamisviestinnän haasteista. Vuorovaikutusosaamisen merkitys tiedostetaan niin yksilöiden menestyksellisessä ammatin harjoittamisessa kuin organisaatioiden onnistuneessa toiminnassa. Vuorovaikutusosaamisen ja -taidon käsitteet nousevat esiin tutkimuksissa, erilaisissa työelämän ja johtamisen osaamisskenaarioissa ja -vaatimuksissa sekä koulutussisällöissä (Himanen 2004, 16; Kostianen 2003, 247).

Puheviestinnän alalla on tutkittu laajasti vuorovaikutusosaamista niin yleissivistävän koulutuksen kuin läheisten vuorovaikutussuhteiden yhteydessä (esim. Berko, Morreale, Cooper & Perry 1998; Collier 1996; Schrodtt 2006; Valkonen 2003). Yleissivistävän koulutuksen tarpeisiin määritellyt vuorovaikutusosaamisen arviointikriteerit tai vuorovaikutusosaaminen läheisissä vuorovaikutussuhteissa saattavat kuitenkin poiketa suurestikin työelämän vuorovaikutussuhteissa tarvittavasta osaamisesta. Organisaation työntekijöiltä edellytetään mitä todennäköisimmin erilaista vuorovaikutusosaamista kuin johtajan tehtävässä ja asemassa. Ei siis ole tarkoituksenmukaista jäsentää johtajan vuorovaikutusosaamista tarkastelemalla yleistä työelämän vuorovaikutusosaamista tai korkeakouluopiskelijoiden työelämävalmiuksia. On tarve tutkia sitä, mitä vuorovaikutusosaaminen on nimenomaan työelämässä toimivan johtajan ammatissa.

Johtajan viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista on lähestytty jäsentämällä johtajan osaamista ja luokittelemalla johtamiskompetensseja. Niin sosiaaliset taidot kuin viestintä ja vuorovaikutus nostetaan yhä vahvemmin ja yhä keskeisempään asemaan johtamiskompetenssimalleissa (esim. Hogan & Warrenfeltz 2003, 78 - 79; Viitala 2005, 439 - 441). Viestinnän ja vuorovaikutuksen käsitteet ovat kuitenkin hyvin monimerkityksisiä. Vaikka johtamiskompetensseja on kuvattu monin tavoin ja tutkimus korostaa viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa, ei johtamisviestintää ja -osaamista ole tähän mennessä jäsennetty interpersonaalisesta näkökulmasta nimenomaan interpersonaalisiin suhteisiin perustuvana vuorovaikutusosaamisena. Aikaisempi tutkimus on pääosin keskittynyt selvittämään johtajan ominaisuuksia ja kompetensseja yksilön näkökulmasta. Onkin mielekästä lähestyä johtajan vuorovaikutusosaamista interpersonaalisen viestinnän näkökulmasta ja selvittää, mitä annettavaa näkökulmalla on tutkimusalan keskusteluun. Teen tutkimukseni teoreettisessa taustassa

katsauksen niin vuorovaikutusosaamisen kuin johtamisviestinnän tutkimukseen ja pyrin problematisoimaan johtajan vuorovaikutusosaamisen ilmiötä. Tavoitteenani on eritellä, analysoida ja käsitellä johtamista vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta.

### **Työn muutos ja tietoperustainen organisaatio**

Johtaminen ja johtamisviestintä ovat muuttuneet työelämän ja yhteiskunnan muutoksessa. Nykyisessä postmodernissa organisaatiossa työ on luonteeltaan erilaista kuin sitä edeltäneissä perinteisissä, esimodernin tai modernin yhteiskunnan organisaatioissa. Erot perustuvat erilaisille työkulttuureille ja tavoille järjestää työtä. Teollisessa ja jälkiteollisessa yhteiskuntarakenteessa työn tekemisen kulttuuri on ollut suurimmaksi osaksi toimintakeskeistä, kun taas jälkiteollisen yhteiskunnan työ ei ole konkreettisesti kuvattavissa, vaan perustuu käsitteiden, tiedon ja merkitysten sosiaaliselle konstruoinnille ja yhteistyölle. Kuvaan postmodernille yhteiskunnalle tyypillistä työtä asiantuntijakeskeiseksi, tietointensiiviseksi työksi. Postmodernia organisaatiota kuvaan puolestaan *tietoperustaisen organisaation* käsitteellä. Tarkoitan tietoperustaisella organisaatiolla organisaatiota, jonka työntekijöistä suuri osa on asiantuntijoita ja korkeasti koulutettuja, jossa työn keskeinen väline on työntekijöiden asiantuntemus, tieto ja osaaminen ja jossa työn tuloksena on konkreettisten lopputuotteiden sijaan pitkälle kehitettyjä palveluja. Tietoperustaisessa organisaatiossa tiedolla ja sosiaalisella pääomalla on siis muita tuotantopanoksia sekä aineellista ja taloudellista pääomaa suurempi merkitys. Niin työn ”panos” kuin siitä syntyvä ”tuotos” perustuvat ihmisten tiedolle ja uuden tiedon luomiselle. (Alvesson 2000, 1101; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25; Järvenpää & Immonen 2003, 45 - 46.)

Tietoperustaista työtä voidaan tehdä sekä yksin että yhdessä projektiryhmissä. Työ perustuu osittain yksilön asiantuntemukselle ja itseohjautuvalle työskentelylle ja osittain työntekijöiden väliselle yhteistyölle. Keskeinen osa tietoperustaista työtä on kuitenkin tiedon käyttö ja uuden tiedon luonti sekä organisaation työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen merkitystä tietoperustaisessa työssä havainnollistaa se, että yrityksen kilpailukyky riippuu sen henkilöstön asiantuntijuudesta ja valmiuksista työskennellä kollaboratiivisesti ja luoda yhdessä uutta tietoa ja uusia merkityksiä (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 16, 25, 27; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25; Pyöriä 2006, 55.) Johtajien tehtävä on puolestaan tukea alaistensa luovaa työskentelyä sekä edistää ryhmien luovia ja kollaboratiivisia vuorovaikutusprosesseja.

Yksi suurimmista johtamisen ja johtamisviestinnän haasteista on se, että perinteiset, administratiivisiin käytäntöihin liittyvät periaatteet järjestää työtä ja sen johtamista eivät toimi johdettaessa tietoperustaista työtä (Heaton & Taylor 2002, 232). Työn erityisen luonteen ja työn tekemisen kulttuurin muutokset ovatkin johtaneet organisaatorakenteiden muutoksiin. Muutoksia ovat muun muassa se, että itseohjautuvan työn määrä on kasvanut ja päätöksentekoa ja vastuuta on hajautettu ympäri organisaatiota (Greenberg & Baron 2003, 554). Tiedon tuottamisen ja uuden tiedon luomisen tukemiseksi organisaatioita pyritään madaltamaan horisontaaleiksi rakenteiksi jyrkkien hierarkioiden ja muodollisten esimiesasemien sijasta (Heaton & Taylor 2002, 232; Järvenpää & Im-

monen 2002, 45 - 46). Työskentely järjestetään yhä useammin esimerkiksi funktionaalisten, tehtävän ympärille rakennettujen organisaatorakenteiden sijasta matriiseihin tai projekti-, tiimi- tai verkostoperustaisesti (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25; Järvenpää & Immonen 2002, 46 - 49). Muodollisen hierarkian madaltuminen ja työelämän muutokset johtavat mitä todennäköisimmin uudenlaisten hallinnollisten ratkaisujen lisäksi myös johtamis- ja organisaatioviestinnän hahmottamiseen uudella tapaa (Flanagin, Stohl & Bimber 2006, 31 - 32).

Koska tietoperustainen työ eroaa luonteeltaan perinteisemmästä, administratiivisin käytännöin järjestetystä tai toimintakeskeisestä työstä, voidaan olettaa, että myös tietoperustaisen organisaation johtajan vuorovaikutustilanteet ovat luonteeltaan toisenlaisia. Erilaiset johtamisviestintätilanteet edellyttävät puolestaan erilaista vuorovaikutusosaamista. Johtamisviestinnän tutkimusalalla ei ole kuitenkaan tarkkaa ja käsitteellistä ymmärrystä siitä, mistä johtajan vuorovaikutusosaamisessa on kyse nimenomaan tietoperustaisen työn kontekstissa. Johtajan vuorovaikutusosaamista koskeva tutkimus seuraa ikään kuin askeleen perässä työelämän kehityksestä ja kaipaa käsitteellistä ja teoreettista päivytystä. On olennaista selvittää, millaisia merkityssisältöjä vuorovaikutusosaaminen saa tietoperustaisessa organisaatiossa. Tarvitaan tutkimustietoa siitä, millaisia muotoja, tapoja ja erityispiirteitä johtamisviestintään liittyy tietoperustaista työtä johdettaessa ja millaisia osaamistarpeita nämä erityispiirteet nostavat esiin. Tavoitteenani onkin tarkastella johtajan vuorovaikutusosaamiseen liitettäviä käsitteitä ja saavuttaa tarkastelun pohjalta teoreettinen jäsenitys siitä, *millaista on johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisen organisaation kontekstissa*.

### **Johtamisviestintäkoulutus ja vuorovaikutusosaamisen kehittyminen**

Tutkimuksen toisena tavoitteena on tarkastella sitä, *miten johtajan vuorovaikutusosaaminen kehittyy viestintäkoulutuksen kontekstissa*. Kiinnostukseni johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisen tarkasteluun nousee työelämän päätöksentekotavoista. Tietoyhteiskunta korostaa oppimisen ja tiedon merkitystä sosiaalisessa muutoksessa ja yksilöllisessä kehityksessä (Säljö 2003, 311). Oppimisen ja tiedon merkitys tulee ilmi muun muassa siinä, että koulutuksen ja kehittämisen laadusta on tullut yksi yritysten henkiinjäämisen edellytyksistä (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 16). Työelämän tutkimuksessa tarkastellaankin laajasti sitä, miten yksilöiden osaamisen jatkuvaa kehittämistä voidaan edistää ja millä tavoin yksilöiden oppimiskokemuksista tulee merkittäviä ja kehittämistoimista menestyksellisiä. Tutkimusalalla korostetaan erityisesti esimiesten ja johdon kehittämisen merkitystä, sillä työelämän muutos nostaa esiin uusia johtamisen haasteita. Johtamisen kehittämistä pidetäänkin yhtenä keskeisenä tapana kehittää yritysten kilpailuetua (Kakkonen & Viitala 2007, 7, 28). Myös viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen merkitystä korostetaan. Vuorovaikutusosaaminen tulee esiin erilaisissa johtamisen kehittämismalleissa ja johtamisen kehittämiseen ja koulutukseen sisällytetään yhä useammin viestintäkoulutusta (ks. esim. Bambacas & Patrickson 2009, 115; Näyttötutkimuksen perusteet 2006, 8 - 15). Jotta johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen löydetään tehokkaat ja vaikuttavat keinot, tulee tutkimuksen selventää sitä, miten johtajan vuorovaikutusosaaminen kehittyy ja miten sitä voidaan kehittää vies-



tintäkoulutuksessa. Pyrin ymmärtämään sitä, miten viestintäkoulutuksessa on mahdollista syventää johtajan tietoja johtamisviestinnästä, kehittää johtajan viestintä- ja vuorovaikutustaitoja sekä tukea myönteisten viestintäasenteiden vahvistumista.

Lähestyn toista tutkimusongelmaani viestintäkoulutuksen ja siirtovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen toinen osa muodostuu siis vuorovaikutusosaamisen kehittymisen ja kehittämisen, viestintäkoulutuksen sekä viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden tutkimuksesta. Johtajan viestintävalmiuksien koulutusta ja kehittämistä on tarkasteltu pääosin ammatillisen koulutuksen kontekstissa. Tutkimuksen kohteena on ollut esimerkiksi opiskelijoiden johtamisviestintään liittyvien valmiuksien kehittäminen (Russ & Connaughton 2005). Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisen tutkimukseen ei ole vielä kehittynyt omaa tutkimustraditiotaan eikä tutkimusalalla ole teoreettista jäsenystä siitä, mistä johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisessä on kyse. Erittelen teoriataustassa tutkimustuloksia ja näkemyksiä siitä, miten johtajan vuorovaikutusosaaminen kehittyy. Tarkastelu keskittyy nimenomaan siihen, miten viestintäkoulutuksella voidaan kehittää vuorovaikutusosaamista.

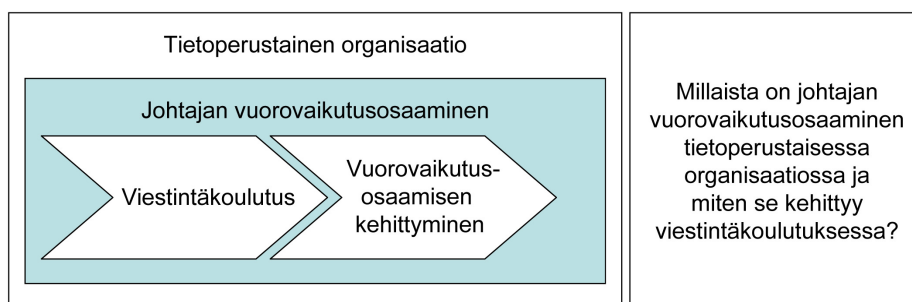
Tutkimusalalla tehdään pääosin ero koulutuksen ja kehittämisen tai yksittäisen johtajan ja johtamiskäytäntöjen kehittämisen välille (ks. Day 2001, 564, 586; Jansen, van der Velde & Mul 2001, 112 - 113). Tutkimuskirjallisuus näyttäisi painottavan organisaation strategista kehittämistä ja yhteisöllistä oppimista, mutta käytännössä johtamisen kehittämishankkeet kohdistuvat usein yksittäisten johtajien valmiuksiin. Käsitän *johtamisviestintäkoulutuksen ja johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisen* rinnakkaiskäsitteinä. Kummallakin käsitteellä voidaan tarkoittaa vastaamista yksittäisen johtajan osaamistarpeisiin ja organisaation johtamisviestinnän haasteisiin. Osallistun tutkimuksellani keskusteluun siitä, missä määrin johtamisviestintäkoulutuksessa on kyse yksittäisen johtajan osaamistarpeisiin vastaamisesta ja missä määrin organisaation kehittämisestä. Kontribuutioni tutkimusalan keskusteluun on se, miten johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voidaan jäsentää. Pohdin sitä, missä määrin johtajan vuorovaikutusosaaminen on pohjimmiltaan yksilön osaamista ja missä määrin yhteisöllistä osaamista, johon tulee vastata kollektiivisen kehittämisen keinoin. Tämän lisäksi se, että tarkastelen nimenomaan tietoperustaisen organisaation nostattamien johtamisviestinnän osaamistarpeiden tyydyttymistä viestintäkoulutuksessa, on uusi keskustelunavaus tieteenalalla.

Lähestyn tutkimusongelmaa arvioimalla *viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta*. Vaikka vaikuttavuus on tärkeä koulutuksen tuloksellisuuden indikaattori, viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta on tutkimusalalla jokseenkin rajallisesti tutkimustietoa (Clark 2002, 396). Esimerkiksi tutkimustuloksia johtamisviestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta ei ole juuri lainkaan saatavilla. Viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden tutkimus on keskittynyt lähinnä yleissivistävän koulutuksen tai korkeakouluopintojen opetussisältöjen ja -käytäntöjen tarkasteluun (esim. Canary 2007; Kostiainen 2003; Valkonen 2001, 2003). Tutkimuksen kohteena ovat olleet pääasiassa oppimiseen välillisesti vaikuttavat tekijät, kuten opiskelijoiden asenteet, opettajan olemus ja osaaminen, tai arviointitutkimus on

keskittynyt laatimaan periaatteellisia linjauksia siitä, mikä on viestintäkoulutuksen ja viestinnän opetuksen rooli osana ammattiopintoja (esim. Dannels 2001a, 2002). On siis olennaista arvioida vuorovaikutusosaamisen kehittymistä ja etsiä vastausta siihen, millaisia vaikutuksia viestintäkoulutuksella on koulutettavien asenteisiin, tietoihin ja taitoihin, miten formaalissa viestintäkoulutuksessa opitut asiat siirtyvät käytäntöön tai mitkä tekijät vaikuttavat vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen. Problematisoin ja jäsenän teoreettisesti johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä, viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta sekä siirtovaikutusta. Pyrin osoittamaan tutkimuksellani sen, miten vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja viestintäkoulutuksen vaikuttavuus ilmenevät sekä nostamaan esiin sen, millaista problematiikkaa arviointitutkimukseen ja viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden osoittamiseen ja todentamiseen liittyy.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tiivistän tutkimuksen tavoitteen kahdeksi tutkimusongelmaksi. Pyrkimyksenäni on muodostaa teoreettinen jäsenitys siitä, *millaista on johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa* sekä siitä, *miten johtajan vuorovaikutusosaaminen kehittyy viestintäkoulutuksessa*. Lähestyn tutkimusongelmiani kahdesta eri näkökulmasta. Ensiksi tarkastelen johtamisviestintää vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Selvitän sitä, miten tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevät johtajat käsitteellistävät ja merkityksentävät johtajan vuorovaikutusosaamista ja johtamisviestinnän osaamistarpeita. Toiseksi lähestyn johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä viestintäkoulutuksen ja siirtovaikutuksen näkökulmista. Tutkin johtajien käsityksiä johtamisviestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön. Tutkimustehtäväni pohjautuvat aikaisemmalle tutkimukselle johtajan vuorovaikutusosaamisesta, tietoperustaisesta organisaatiosta, viestintäkoulutuksesta ja vuorovaikutusosaamisen kehitymisestä. Havainnollistan tutkimuksen viitekehysten yhteyttä tutkimustehtävään kuviossa 1.



KUVIO 1 Tutkimuksen viitekehys ja tutkimustehtävä

Tutkimukseni kohteena on johtajan vuorovaikutusosaaminen ja tarkastelen sitä tietoperustaisen organisaation kontekstissa. Laajennan ilmiön tarkastelua siten, että kohdistan huomion johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen viestintäkoulutuksessa. Tietoperustainen organisaatio määrittää niin johtajan vuorovaikutusosaamiselle kuin sen kehittämiseksi ja johtamisviestintäkoulutukselle omat erityispiirteensä ja ehtonsa. Tutkimukseen osallistuvat johtajat työskentelevät tietoperustaisessa organisaatiossa ja heidän käsityksensä kiinnittyvät tietoperustaisen työn johtamiseen. Johtamisviestintäkoulutus puolestaan toteutetaan tietoperustaisessa organisaatiossa ja sen keskeiset sisältöalueet ja menetelmät kiinnittyvät tietoperustaisen organisaation käytäntöihin.

Tutkimuksen tavoitteet voidaan konkretisoida kolmeksi tutkimuskysymykseksi:

- 1) *Millaisia käsityksiä tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevillä johtajilla on vuorovaikutusosaamisesta?*
- 2) *Millaisia johtamisviestinnän osaamistarpeita on tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevillä johtajilla?*
- 3) *Millaisia käsityksiä johtajilla on johtamisviestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön?*

Pyrin tutkimustavoitteisiini selvittämällä tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien ja johtamisviestintäkoulutukseen osallistuvien johtajien käsityksiä. Johtamiskompetensseja on jäsenneily pääosin teoreettisten jäsenysten avulla (esim. Hogan & Warrenfeltz 2003). Vuorovaikutusosaamisen kehittymisen ja viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arvioinnit ovat puolestaan sijoittuneet pääasiassa yleissivistävän koulutuksen tai korkeakouluopetuksen konteksteihin (esim. Russ & Connaughton 2005). On siis tarpeellista jäsentää johtajan vuorovaikutusosaamista empirian avulla. Tutkimus on tapaustutkimus eli tutkimus suoritettiin yhdessä kohdeorganisaatiossa ja yhdessä johtamisviestintäkoulutuksessa. Selvitän johtajien käsityksiä johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä Johtamisen erikoisammattitutkintoon liittyvän viestintäkoulutuksen yhteydessä.

### 1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti rakentuu seitsemästä eri luvusta. Esittelin tässä luvussa tutkimuksen johtoajatuksen ja tavoitteet, johdatin lukijan tutkimuksen taustoihin, määrittelin tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja niiden yhteyden tutkimusongelmiin sekä kuvailin lyhyesti tutkimuksen toteutustavan. Toisessa luvussa, teoreettisessa taustassa, problematisoin syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä ja teen katsauksen aikaisempaan tutkimukseen johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä. Luvussa kolme kuvaan tutkimuksen kohdeorganisaatiota, viestintäkoulutusta, tutkimusasetelmaa ja -aineistoja sekä tutkimuksen menetelmävalintoja. Raportoin ja tulkiten tutki-

mustulokset luvuissa neljä ja viisi. Luvussa neljä esittelen tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien johtajien käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta ja johtamisviestinnän osaamistarpeista sekä pohdin tietoperustaisen organisaation asettamia erityispiirteitä johtajan vuorovaikutusosaamiselle. Luvussa viisi paneudun johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen viestintäkoulutuksessa. Kuvaan ja pohdin johtajien odotuksia viestintäkoulutukselle ja paneudun johtajien käsityksiin opitun siirrettävyydestä käytäntöön ja viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta. Nostan esiin myös viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arviointiin liittyviä haasteita. Arvioin tutkimusta luvussa kuusi. Kokoan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset sekä niiden perusteella esiin nousevat käytännön sovellukset ja jatkotutkimushaasteet luvussa seitsemän.

## **2 JOHTAJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN JA SEN KEHITTYMINEN**

### **2.1 Johtajan vuorovaikutusosaaminen**

#### **2.1.1 Vuorovaikutusosaamisen näkökulma johtamiseen**

Kun tutkimuksen kohteena on johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa sekä johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen viestintäkoulutuksessa, on olennaista tehdä synteesiä siitä, miten ilmiötä on tähän mennessä tutkittu. Erittelen, syvennän ja analysoin tässä luvussa tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Luon ensimmäiseksi katsauksen johtajan vuorovaikutusosaamiseen tutkimuskohteena ja ilmiönä. Tarkastelen sekä vuorovaikutusosaamisen että johtamisviestinnän tutkimuskirjallisuutta. Tarkastelun painopiste on siinä, miten tähänastinen tutkimus on jäsentänyt johtajan vuorovaikutusosaamista tietoperustaisen työn kontekstissa. Toiseksi erittelen sitä, miten johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä on jäsennetty ja mitä jo tiedetään johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä viestintäkoulutuksen kontekstissa.

Kuten Valkonen (2003, 27 - 33) kokoaa yhteen, kykyä olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa on tutkittu runsaasti, monista eri näkökulmista ja monilla eri tieteenaloilla. Tarkastelun kohteena ovat olleet niin yksilön tilannekohtainen ja piirretyyppinen viestintäkäyttäytyminen (tätä ovat tarkastelleet esim. puheviestintätiede, kielitieteet, käyttäytymistieteet, psykologia, sosiaalipsykologia, mediatutkimus ja tiedotusoppi), vuorovaikutuksen suhdetaso (tätä on tarkastellut puheviestintätiede) kuin yksilön yhteiskuntasuhde, yhteiskunnallinen toimijuus ja viestinnän etiikka (tätä ovat tarkastelleet esim. yhteiskuntatieteet ja filosofia).

Ilmiöstä vuorovaikutusosaaminen on käytetty sellaisia käsitteitä kuin viestintäkompetenssi, relationaalinen kompetenssi, kielellinen kompetenssi, kulttuurinen lukutaito (sisältäen mediakompetenssin, medialukutaidon ja tekstitai-

dot) ja kommunikatiivinen kompetenssi. Lisäksi tutkimusalalla on käytetty sosiaalisen kompetenssin ja sosiaalisten taitojen käsitteitä kuvaamaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tarvittavaa osaamista (Hargie 2006, 10; Spitzberg & Cupach 2002, 566 - 567; Valkonen 2003, 32 - 33). Vuorovaikutusosaaminen on monimerkityksinen käsite. Vuorovaikutusosaamisen tutkimustraditiossa käsitteellä tarkoitetaan osittain eri asioita, osittain samasta ilmiöstä puhutaan eri käsitteillä (Spitzberg & Cupach 2002, 574). Vuorovaikutusosaamisen rinnakkaiskäsitteinä käytetään tutkimuskirjallisuudessa relationaalisen ja sosiaalisen kompetenssin sekä viestintäkompetenssin käsitteitä. Kompetenssin etuliitteiden *'interpersonaalinen'*, *'relaationaalinen'*, *'sosiaalinen'* ja *'viestintä'* teoreettinen tausta on kuitenkin erilainen. Jotta ymmärretään sitä, mistä on oikeastaan kyse puhuttaessa vuorovaikutusosaamisesta, tulee tunnistaa ja määrittellä käsitteen taustalla vaikuttavat teoriat ja tieteenfilosofiset lähtökohdat (Wilson & Sabeo 2003, 5).

Käsitteet *'interpersonaalinen'* ja *'relaationaalinen'* viittaavat kumpikin ihmisten väliseen toimintaan. Viestijä ei ole kompetentti eristyksissä tai irrallaan sosiaalisesta ympäristöstä, vaan osaaminen on ikään kuin yhteistoiminnallista. Siinä missä interpersonaalisen osaamisen käsite voi viitata yksilön osaamiseen interpersonaalisisissa tilanteissa, relationaalisen kompetenssin käsite korostaa vuorovaikutussuhdetta kompetenssin yksikkönä. Kompetenssia ei voikaan irrottaa vuorovaikutussuhteesta pelkästään yksilön osaamiseksi (Wilson & Sabeo 2003, 31 - 35). Osaaminen siis "sijoittuu" vuorovaikutussuhteeseen. Lisäksi relationaalisen kompetenssin käsitteellä voidaan puheviestinnän kirjallisuudessa viitata nimenomaan taitoon luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita (Valkonen 2003, 34). Vuorovaikutusosaamista on tarkasteltu myös sosiaalisen kompetenssin käsitteen avulla. Interpersonaalisia ja sosiaalisia taitoja käytetään osin jopa synonyymisinä käsitteinä (esim. Hargie 2006, 10; Spitzberg & Cupach 2002, 564). Viestintä- ja vuorovaikutustaitojen sekä sosiaalisten taitojen kuvaukset ovatkin suurelta osin yhteneväisiä toistensa kanssa (Valkonen 2003, 32; Valo 1995, 76). Sosiaalisen kompetenssin tutkimus on lähtöisin psykiatrisen, psykoterapeuttisen ja sosiaalisen kuntoutuksen perinteestä (Hargie 2006, 10; Segrin & Givertz 2003, 138 - 139), kun taas vuorovaikutusosaamisen käsite nojaa interpersonaalisen viestinnän tutkimustraditioon. (Spitzberg & Cupach 2002, 566 - 567; Valkonen 2003, 32 - 33.) Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen käsitteiden käytössä ei ole lähtökohtaisesti suurta eroa. Viestintäosaamisella voidaan kuitenkin viitata vuorovaikutusosaamista laajempaan kompetenssialueeseen, joka sisältää muun muassa niin kirjoittamisen kuin lukemisenkin taidot (ks. esim. Valkonen 2003, 26).

Tutkimuksen kohteena on tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevän johtajan vuorovaikutusosaaminen. Perustan tutkimukseni interpersonaalisen viestinnän tutkimustraditiolle ja tarkastelen johtamisessa, johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevää ja edellytettävää osaamista. Vaikka osaaminen tulee ilmi johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa, viitataan vuorovaikutusosaamisella nimenomaan johtajan osaamiseen erilaisissa johtamisviestintätilanteissa. Tarkoitan johtajan vuorovaikutusosaamisella johtajan tietoa viestinnästä, metakognitiivisia taitoja käyttää tietoa vuo-

rovaikutustilanteen ja oman viestinnän arvioinnissa sekä taitoja ja halua viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tutkimuskohteen ja työn taustalla vaikuttavan tutkimustradition kannalta onkin tarkoituksenmukaista käyttää käsitettä vuorovaikutusosaaminen.

Johtajan vuorovaikutusosaamisen tarkastelu kiinnittyy johtamisviestinnän tutkimusalaan. Johtamisviestinnän tutkimusta voidaan pitää johtamisen tutkimuksen yhtenä ”tutkimushaarana” (Wren 2006, 13) tai viestinnän merkitystä johtamisessa korostavana näkökulmana eri johtamisteorioissa (Barge 1994a, 56). Johtamisviestinnän tutkimus on laaja-alaista. On tutkittu esimerkiksi johtajan viestintäkäyttäytymistä (esim. Teven, McCroskey & Richmond 2006), valtaa ja vaikuttamista (esim. Kalbfleisch & Herold 2005), johtamisviestinnän keskustelukäytäntöjä (esim. Fairhurst 1993; Fairhurst & Chandler 1989), johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutussuhdetta (esim. Fix & Sias 2006) sekä ryhmän ja yhteisön johtamista (esim. Galanes 2003). Lisäksi johtamisviestinnän tarkastelu ja opetus keskittyvät kiinteästi organisaation strategiseen johtamisjärjestelmään ja johtamiseen liittyviin periaatteisiin (esim. Witherspoon 1997).

Johtamisviestinnän monimuotoista ja laajaa tutkimusalaa leimaavat erilaiset vastakkainasettelut. Tutkimusalan jakautuminen on nähtävissä esimerkiksi siinä, että johtamisviestintää tarkastellaan niin erilaisissa vuorovaikutustilanteissa itsestään toteutuvana ilmiönä (johtajuus) kuin johtajan asemassa toimivan henkilön osaamisena (johtaminen, johtamisosaaminen). Johtamisviestinnällä voidaan siis tarkoittaa valtasuhteita sekä vallan ja johtajuuden ilmenemistä tai johtajan työssä, tehtävässä ja asemassa tarvittavaa (ammatti)osaamista.

Johtajan, johtajuuden ja johtamisen käsitteitä käytetään hyvin kirjavasti. Esimerkiksi tutkimus- ja oppikirjallisuudessa tehdään usein ero johtajuuden tai ihmisten johtamisen (leadership) ja asioiden johtamisen (management) välille (Bennis & Nanus 1985; Kotter 1990). Eri jaotteluilla pyritään oletettavasti havainnollistamaan johtajien tehtävien eroavaisuutta ja ryhmittelemään erilaisia esimiestehtäviä. Usein sellaiset johtajuuteen liitettävät tunnuspiirteet kuin valta, visionäärisuus ja vaikuttaminen yhdistetään ihmisten johtamiseen, vuorovaikutukseen johtajan ja johdettavan välillä sekä ylimmän johdon ammattiosaamiseen (leadership), kun taas operationaalisen keskijohdon ammattiosaaminen liitetään ennemminkin asioiden johtamiseen, toiminnan ja toimintaprosessien hallintaan sekä niihin liittyvään päätöksentekoon (management).

Tarkastelen tutkimuksessani johtajan asemassa toimivien henkilöiden vuorovaikutusosaamista. Kun vuorovaikutusosaaminen liitetään johtajan ammattiosaamiseen, ei johtamisen ja johtajuuden välillä liene tarkoituksenmukaista tehdä eroa. Ylimmän johdon tehtävät saattavat liittyä enemmän vision ja strategian laatimiseen ja operationaalisen keskijohdon tehtävät puolestaan päivittäisen työn tukemiseen. Pohjimmiltaan johtajan työssä on kuitenkin aina kyse siitä, että johtaja auttaa toisia tekemään työtä (Barge 1994b, 108). Johtamisessa ei ole mielekästä erottaa kovaa ja pehmeää puolta tai suhde- ja tehtävätasoa. Esimerkiksi Puron (2002, 16) mielestä on harhaanjohtavaa, että asioiden johtamisen ajateltaisiin olevan ”kovaa puolta” ja ihmisten väliset ristiriidat ja persoonaan kohdistuva toiminta ”pehmeämpää”. Johtamisviestintä on sekä management-että leadership-puolta. Toisaalta ihmiset pitäisi saada tekemään tehokkaasti oi-

keita asioita, toisaalta heitä pitäisi rohkaista, motivoida ja kannustaa. Johtamisviestinnässä voidaankin ajatella olevan kyse siitä, miten johtaja pyrkii saattamaan työelämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset yhteen.

Vuorovaikutusosaamisen merkitystä korostetaan erilaisissa työelämän ja johtamisen osaamiskenaarioissa sekä ammattiosaamisen kehittämiskohteina ja koulutussisältöinä (esim. Himanen 2004, 16; Kostiainen 2003, 247; Morreale, Osborn & Pearson 2000; Pyöriä 2006, 55). Vuorovaikutusosaamiseen kohdistuvaa tutkimusta ei ole kuitenkaan juurikaan tehty työelämän kontekstissa eikä työelämän vuorovaikutussuhteissa tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta ole juuri tietoa (Darling & Dannels 2003, 4). Vuorovaikutusosaamisen vaatimuksia ja arviointikriteerejä on selvitetty lähinnä yleissivistävän koulutuksen tarpeisiin (esim. Berko, Morreale, Cooper & Perry 1998; Valkonen 2003). Lisäksi vuorovaikutusosaamista on tarkasteltu sellaisissa interpersonaalisissa vuorovaikutussuhteissa kuin ystävyysuhde (esim. Collier 1996; Egländ, Spitzberg & Zormeier 1996), perheen sisäiset vuorovaikutussuhteet (esim. Schrodt 2006) ja kulttuurienväliset viestintäsuhteet (esim. Chen & Starosta 1996; Collier 1996). Yleissivistävän koulutuksen tarpeisiin määritellyt vuorovaikutusosaamisen arviointikriteerit tai vuorovaikutusosaaminen läheisissä vuorovaikutussuhteissa saattavat poiketa suurestikin työelämän vuorovaikutussuhteissa tarvittavasta osaamisesta.

Vuorovaikutusosaamisen tarkastelu työelämän kontekstissa on kohdistunut pääosin vuorovaikutusosaamisen määrittelyyn ja arvioimiseen organisaatiossa sen sijaan, että tarkastelun kohteena olisi ollut juuri johtajan vuorovaikutusosaaminen (esim. Jablin & Sias 2001; Shockley-Zalabak & Hulbert-Johnson 1994). Tutkimuksen kohteena ovat olleet korkeakouluopiskelijoiden työelämän vuorovaikutusvalmiudet (Reinsch & Shelby 1996; Russ & Connaughton 2005), ammattikorkeakoulussa opiskelevien ja valmistuneiden käsitykset vuorovaikutusosaamisesta osana ammattiosaamista (Kostiainen 2003), vuorovaikutusosaamisen yhteys työntekijän asemaan organisaatiossa (Payne 2003, 2005) ja työntekijän työsuoritukseen (Sypher & Zorn 1986) sekä vuorovaikutusosaaminen lääkärin ja potilaan välisessä vuorovaikutussuhteessa (Avtgis & Polack 2007; Cegala, McGee & McNeilis 1996) ja työhön liittyvissä konfliktitilanteissa (Gross, Guerrero & Alberts 2004). Tutkimuksessa on lisäksi painotettu kulttuurienvälisissä vuorovaikutustilanteissa edellytettävää osaamista, ja vuorovaikutusosaamista on tarkasteltu kansainvälisen liiketoiminnan (Chapel 1997; Matveev 2004) sekä aasialaisen liikkeenjohdon (Lakey 2006) näkökulmista. Työelämän kontekstissa tehty tutkimus auttaa ymmärtämään sitä, mikä merkitys kunkin ammatin tyypillisillä viestintä- ja vuorovaikutustilanteilla on vuorovaikutusosaamiseen. Vuorovaikutusosaamiseen liittyy toki kontekstista riippumattomia ulottuvuuksia ja kriteeristöjä. Voidaan kuitenkin olettaa, että organisaation työntekijöiltä edellytettävä vuorovaikutusosaaminen on erilaista kuin johtajan vuorovaikutusosaaminen. Lisäksi työelämässä toimivien johtajien johtamisviestinnän osaamistarpeet poikkeavat todennäköisesti korkeakouluopiskelijoiden tarpeista. Tämä tutkimus kohdistuu johtajan vuorovaikutusosaamiseen sen sijaan, että tarkastelun kohteeksi



na olisivat yleiset työelämän viestintä- ja vuorovaikutusvalmiudet tai tarkastelu rajautuisi ainoastaan kulttuurienvälisen viestinnän kontekstiin. Erittelen seuraavaksi sitä, miten työelämässä toimivien johtajien viestintää ja vuorovaikutusosaamista on tutkittu.

### **Johtajakeskeinen vuorovaikutusosaamisen tutkimus**

Johtamisviestintää ja niin ikään johtajan vuorovaikutusosaamista on tarkasteltu sekä johtajakeskeisesti että johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa. Johtamisviestinnän tutkimusala leimaakin vastakkainasettelut siitä, käsitteääkö johtamisviestintä piirretyyppisenä ominaisuutena, johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisenä vai johtajan ja johdettavan välisenä vuorovaikutuksena (Fairhurst 2001, 381, 2007, 2 - 3). Johtamisviestinnän tutkimus on suurelta osin johtajakeskeistä. Myös johtajan vuorovaikutusosaamista on tarkasteltu lähinnä yksilön näkökulmasta, johtajakeskeisesti. Johtajan vuorovaikutusosaaminen on käsitteellistetty lähinnä yksilön kykyrakenteiksi, jotka ohjaavat johtajan vuorovaikutuskäyttäytymistä tilanteesta toiseen.

Johtamisviestinnän ja johtajan vuorovaikutusosaamisen tarkastelu johtajakeskeisesti pohjautuu johtajuuden positivistiseen ja vahvaan psykologiseen tutkimustraditioon (ks. johtamisviestinnän tutkimustraditiosta Fairhurst 2001, 383, 2007, 3, 75). Tutkimus on keskittynyt määrittelemään menestyksekkään *johtajan piirteitä* (esim. "great-man-teoriat", kuten Prentice 1961/2004; Stogdill 1948; Zaleznik 1977/2004) ja menestyksekkästä *johtamistyyliä* (esim. Blake & Mouton 1964; Lewin, Lippitt & White 1939; Likert 1961; McGregor 1960). Tutkimuksen kohteena on ollut muun muassa se, miten työntekijöiden kognitiiviset kyvyt (cognitive abilities) ja tapa viestiä vaikuttavat menestymiseen työssä ja johtamisasemaan pääsyssä (Sypher & Zorn 1986; Penley, Alexander, Jernigan & Henwood 1991; Zorn & Violanti 1996) tai se, miten kognitiivinen kompleksisuus vaikuttaa johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutukseen (Cohen 2004).

Johtajan piirretyyppisiä ominaisuuksia korostavien näkökulmien mukaan johtajan käyttäytyminen on dekontekstuaalista, tilanteesta toiseen muuttumattomaa toimintaa, jota ohjaavat johtajan kognitiot. Johtajan piirretyyppisiä ominaisuuksia korostavissa tutkimuksissa viestintä ja vuorovaikutus nähdään pääasiassa epäsuorasti osana johtajan sosiaalisia piirteitä, kuten ekstraverttiutta, sosiaalisuutta, puheliaisuutta tai hienotunteisuutta ja tahdikkuutta (Barge 1994a, 56). Johtamistyyliä tarkastelevan näkökulman mukaan menestyksekkäs johtaminen riippuu johtajan piirretyyppisestä kyvykkyydestä soveltaa erilaisia johtamistyyliä eri tilanteissa tarkoituksenmukaisella tavalla (Likert 1961, 5 - 25). Viestintä määritellään ainoastaan johtajan suhdekeskeisen johtamistyylin yhdeksi osatekijäksi tai dekontekstuaaliseksi kompetenttiudeksi. Johtamistyyliä tarkastelevan näkökulman mukaisesti tehokasta ja tarkoituksenmukaista johtamisviestintää voitaisiin siis selittää johtajan jokseenkin pysyvällä kyvyllä viestiä ja soveltaa menestyksekkäästi suhdekeskeistä johtamistyyliä tietyssä johtamistilanteessa.

Tutkimusalalla on saatettu myös ottaa tarkasteluun yksi tietty ominaisuus tai tyyli ja sen vaikutus menestyksekkääseen johtamiseen. Viimeaikainen tut-

kimuskirjallisuus on korostanut viestinnän merkitystä johtamisessa ja käsitteellistänyt johtajan osaamista *tunneälyn* (emotional intelligence) ja *sosiaalisen älykkyyden* (social intelligence) käsittein. Käsitteitä käytetään usein synonyymeinä tai rinnakkaiskäsitteinä, vaikka niiden välillä on eroja. Tunneäly tarkoittaa johtajan kykyä tunnistaa omia ja toisten tunnetiloja, suhteuttaa toimintaansa eri tunnetiloihin ja hallita omia ja toisten tunnetiloja, kun taas sosiaalisen älykkyyden käsitteellä viitataan johtajan kykyyn toimia viisaasti sosiaalisissa suhteissa (ks. esim. Goleman 1998). Tunneäly ja sosiaalinen älykkyyys viittaavat yksilön älykkyyteen, oman toimintansa säätelyyn, vuorovaikutussuhteen hallintaan ja interpersonaaliseen toimintaan (Boyatzis, Stubbs & Taylor 2002, 150). Sosiaalisen ja tunneälyn tutkimus on antanut viitteitä muun muassa siitä, että tunneälyllä on yhteys menestyksekkääseen johtamiseen (Hopkins & Bilimoria 2008) ja tiimin suorituksen tehokkuuteen (Koman & Wolff 2008). Lisäksi tutkimukset ovat tarkastelleet sitä, miten johtajan tunneäly vaikuttaa johtajan kykyyn vastata matriisiorganisaation johtamiseen liittyviin haasteisiin (Sy & Côté 2004). Vaikka sosiaalisen älykkyyden ja tunneälyn tutkimukset korostavat johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta ja erottelevat johtajan vuorovaikutuksessa tarvittavia osaamisalueita, käsitteiden taustalla vaikuttaa edelleen näkemys siitä, että johtamisessa on kyse sosiaalisten prosessien sijaan ensisijaisesti neurologisista tekijöistä ja johtajan synnynnäisistä kyvyistä (ks. esim. Goleman & Boyatzis 2008, 76 - 79).

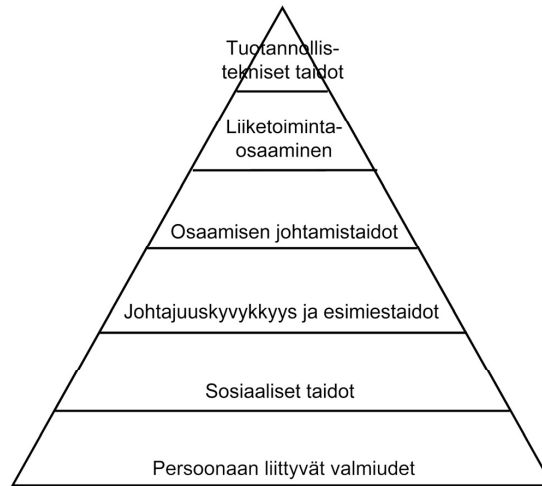
Johtamista ja johtamisviestintää on tarkasteltu piirretyyppisten ominaisuuksien lisäksi *taitojen*<sup>1</sup> (esim. Barge 1994a) ja *kompetenssien* (esim. Boyatzis 1982, 2008; Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005) näkökulmista. Taitonäkökulman mukaan menestyksellinen johtaminen riippuu johtajan taidoista ratkaista vaikeita, monimuotoisia, sosiaalisia ongelmia organisaatiossa. Näkökulma ei kiistä persoonallisuuspiirteiden yhteyttä johtajan toimintaan. Johtamista ei kuitenkaan kuvata jonain tietyn tyyppisenä käyttäytymisenä. Tehokkaan johtamisen katsotaan riippuvan johtajan tiedoista ja taidoista. (Connelly, Gilbert, Zaccaro, Threlfall, Marks & Mumford 2000, 81; Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks 2000, 165; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman 2000, 12.) Taitonäkökulma nostaa esiin johtajan työn interpersonaalisen luonteen. Mumfordin, Championin ja Morgesonin (2007, 156 - 157) koontin mukaan johtajan interpersonaaliset taidot tarkoittavat taitoja 1) ymmärtää sitä, miksi johdettavat reagoivat asioihin tietyllä tapaa (social perspectiveness), 2) koordinoita ja hallita omaa ja toisten toimintaa (coordination), 3) neuvotella erilaisten näkemysten tunnistamiseksi ja molemmin puolin tyydyttävien suhteiden luomiseksi (negotiation) sekä 4) vaikuttaa toisiin, että he työskentelisivät tehokkaasti organisaation tavoitteiden eteen (persuasion). Taitonäkökulmassa ei eksplikoida sitä, millaista johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus on luonteeltaan tai millaiset asenteet ja periaatteet taitojen taustalla vaikuttavat. Interpersonaaliset taidot

<sup>1</sup> Taitonäkökulma perustuu tutkimuksille administratiivisten tehtävien menestyksellisestä hoitamisesta ja hallinnoinnin taidoista (esim. Katz 1955/1974; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman 2000).

määritellään jokseenkin kapea-alaisesti erottaen esimerkiksi liiketaloudelliset ja strategiset taidot johtajan interpersonaalista toiminnasta.

Kompetenssinäkökulman mukaisissa tutkimuksissa ja teoreettisissa katsauksissa johtamista ja johdon kompetensseja on määritelty erilaisten jäsenysten ja mallien avulla. Tavoitteena on ollut tunnistaa ja mallintaa sellaisia yksilön ominaisuuksia ja johtajan työn osa-alueita, jotka edistävät tehokasta johtamista ja työsuoritusta johtajana (Kakkonen & Viitala 2007, 32). Johtajan kompetenssi-kuvausten taustalla vaikuttavat vastakkainasettelut siitä, määritelläänkö johtamisosaaminen piirretyyppisinä ominaisuuksina, kykyinä ja käyttäytymisenä vai kehitettävissä olevina taitoina (Boyatzis 1982, 23, ks. myös Boyatzis 2008, 6 - 9; Kakkonen & Viitala 2007, 32 - 36). Vaikka eri kompetenssimallit pohjautuvat erilaisille lähtökohdille ja painottavat osaamisen eri ulottuvuuksia, viimeaikainen tutkimus on korostanut osaamisen holistisuutta ja pyrkinyt yhdistämään olemassa olevat mallit ja jäsennykset. Johtamisosaamiseen katsotaan sisältyvän niin tekninen kuin asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyvä osaaminen. Esimerkiksi Hoganin ja Warrenfeltzin (2003, 78 - 79) mukaan johtajan kompetenssit voidaan jaotella 1) intropersonaaliseen eli yksilön persoonaan liittyvään ulottuvuuteen, 2) interpersonaalisiin eli vuorovaikutukseen liittyviin taitoihin, 3) johtajuuden taitoihin ja 4) liiketoimintataitoihin. Viitala (2005) on kehittänyt Hoganin ja Warrenfeltzin (2003) jäsennyksestä hierarkkisen kompetenssimallin, joka sisältää edellä lueteltujen kompetenssialueiden lisäksi myös osaamisen johtamistaidot ja tuotannollistekniset taidot. Viitalan (2005, 439) mukaan johtamisosaaminen rakentuu hierarkkisesti 1) johtajan persoonaan liittyville valmiuksille, 2) sosiaalisille taidoille, 3) johtajuuskyvykkyydelle ja esimiestaidoille, 4) osaamisen johtamistaidoille, 5) liiketoimintaosaamiselle ja 6) tuotannollisteknisille taidoille. Viitala (2005) kuvaa johtajalta vaadittavia pätevyyyksiä seuraavalla sivulla esitettävän kuvion 2 mukaisesti.

Yhteistä edellä esitetyille kompetenssimalleille on se, että niissä johtamisosaamisen määritellään rakentuvan sellaisten johtajan persoonaan liittyvien tekijöiden varaan kuin itseluottamus, asennoituminen auktoriteettia kohtaan ja itsehillintä. Mallien toiset ulottuvuudet, kuten sosiaaliset taidot, johtajuuskyvykyys ja liiketoimintaosaaminen rakentuvat johtajan persoonaan liittyvien tekijöiden varaan. Molemmat mallit myös korostavat vuorovaikutusosaamisen merkitystä johtamisessa. Johtamisosaamisessa on keskeistä se, miten johtaja osaa asettua toisen asemaan, vastata vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen odotuksiin, sovittaa toimintansa yhteen odotusten kanssa ja säädellä omaa toimintaansa. Johtajan vuorovaikutusosaaminen näyttäisi myös liittyvän johtamisosaamisen toisiin osa-alueisiin. Mallien yhteisenä oletuksena on se, että johtamisosaamisessa on osittain kyse suhteellisen pysyvistä persoonaan liittyvistä valmiuksista, mutta tietyt johtamisosaamisen alueet ovat kehitettävissä. Esimerkiksi Viitalan (2005) mallissa hierarkian ylimpänä olevat osa-alueet luetaan johtamisosaamisen helpoimmin kehitettävissä oleviksi osa-alueiksi. (Ks. Hogan & Warrenfeltz 2003, 78 - 79; Viitala 2005, 439 - 440.)



KUVIO 2 Johtajalta vaadittavien pätevyyksien hierarkiamalli (Viitala 2005, 439; ks. myös Kakkonen & Viitala 2007, 34)

Taitojaottelut ja kompetenssimallit auttavat jäsentämään johtajalta edellytettävää osaamista ja johtamisen kehittämisen tavoitteita. Johtamiskompetenssien tutkimuksen vahvuus on kiistämättä myös se, että se korostaa sosiaalisten taitojen merkitystä johtajan tehokkaassa työsuorituksessa. Jaotteluille on kuitenkin tyypillistä, että vuorovaikutusosaaminen ja -taidot erotellaan sellaisista johtajan ammattiosaamisen ulottuvuuksista kuin johtamisosaaminen, liiketoimintaosaaminen, tehokkuusosaaminen, hyvinvointiosaaminen, osaamisen johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten johtaminen tai liiketoiminnalliset ja strategiset taidot (esim. Klein & Ziegert 2004, 362; Mumford, Campion & Morgeson 2007, 154; Sydänmaanlakka 2003, 116). Johtajan vuorovaikutustaidoilla ja sosiaalisella osaamisella viitataan lähinnä johtajan taitoihin luoda, ylläpitää ja hallita sosiaalisia suhteita (esim. Hogan & Warrenfeltz 2003, 79; Viitala 2005, 441). Sosiaaliset taidot, vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen jäävät siis irralliseksi osaksi johtajan osaamiskuvauksia tai vuorovaikutusosaamisen määritelmät suppeiksi.

Viestinnän ja vuorovaikutusosaamisen ”irrallisuus” ja ”toissijaisuus” näkyvät tutkimuskirjallisuuden lisäksi johtajien käsityksissä. Luoma, Suutari ja Viitala (2005; ks. myös Viitala 2005) selvittivät Suomessa työskentelevien ylemmän johdon edustajien (N = 803) käsityksiä yleisestä organisaatioiden johtajien sekä vastaajien omasta koulutus- ja kehittämistarpeesta. Tutkimustulokset osoittavat, että johtajista joka neljäs (25 %) määrittää yleisesti organisaatioiden johdon tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi johtajuuden ja esimiestyön. Johtajien kuvauksissa johtajuudella ja esimiestyöllä viitataan sosiaaliseen kyvykkyteen sekä yksilöihin ja heidän välisiin suhteisiinsa. Lisäksi osa vastaajista (6 %) piti vuorovaikutustaitoja ja viestintää johdon tärkeimpänä kehittämiskohteena. Johtajat mainitsivat erikseen sellaisia kehittämiskohteita kuin kommunikaatio, sisäinen viestintä erityisesti negatiivisista asioista, avoimuus sekä pereh-

tyminen ihmisten johtamiseen ja ryhmädynamiikkaan. Johtajien omat kehittämissaikeet kohdistuivat niin ikään johtajuuteen ja esimiestaitoihin. Johtajista 12 % määrittää tärkeimmäksi kehittämiskohteekseen johtajuuden ja esimiestyön. Johtajat liittivät omat kehittämistarpeensa kuitenkin esimiestyön substanssiosaamiseen, esimerkiksi liiketoimintaosaamiseen ja teknillisiin taitoihin. Sosiaalinen ja interpersonaalinen osaaminen nousivat esiin ainoastaan joissakin vastauksissa. Tutkimukseen osallistuneista johtajista 5 % aikoi kehittää omaa osaamistaan viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa. Johtajien omat kehittämissaikeet kohdistuivat lähinnä kulttuurienväliseen viestintään ja neuvottelutaitoihin. (Luoma, Suutari & Viitala 2005, 33 - 46; Viitala 2005, 447 - 448.) Tutkimuksen tulos on mielenkiintoinen siksi, että johtajien omat kehittämissaikeet poikkeavat heidän käsityksistään yleisesti tärkeinä pidetyistä johdon kehittämiskohteista ja teoreettisista johtamisosaamisen kuvauksista. (Luoma, Suutari & Viitala 2005, 46). Viitalan (2005, 448) mukaan työelämän arvostukset ja teoreettiset mallinnukset johtamisosaamisesta eivät vastaakaan toisiaan. Voi toki myös olla niin, että tähän mennessä ei ole onnistuttu käsitteellistämään johtajan sosiaalista ja interpersonaalista osaamista siten, että sen avulla olisi pystytty jäsentämään johtajan vuorovaikutusosaamista, sen merkitystä sekä siihen liittyvää kehittämistä.

Johtamisviestinnän tarkastelu johtajakeskeisesti korostaa yksittäisen johtajan piirretyyppisiä ominaisuuksia, kyvykkyyttä käyttää erilaisia johtamistyylejä tai tietoja ja taitoja tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta johtamisesta. Johtamisviestintä hahmotetaan staattiseksi yksilöön kiinnittyväksi ominaisuudeksi tai jokseenkin kapea-alaisesti tiettyinä interpersonaalisin taitoina. Lisäksi johtajan viestintä määritellään useimmiten viestinnän siirtomallin mukaisesti viestin lähettämisenä ja vastaanottamisena. Nekin johtamisen teoriat, joissa tarkastellaan viestintää merkityksen antamisen (encoding) ja tulkitsemisen (decoding) taitoina, määrittelevät viestinnän usein psykologiseksi prosessiksi, jossa johtaja ”symbolisoi asioille merkityksiä” irrallaan sosiaalisesta prosessista (Fairhurst 2007, 56).

Yksilön viestintäkäyttäytymistä ja -asenteita voivat määrittää piirretyyppisesti yksilön viestintäominaisuudet ja -piirteet, kuten argumentatiivisuus, itsensä kertominen, kognitiivinen kompleksisuus, oman toiminnan monitorointi, viestintähalukkuus, vähäpuheisuus tai viestintäarkuus (Valkonen 2003, 36). Myös interpersonalisella sensitiivisyydellä ja empatialla lienee vaikutusta yksilön vuorovaikutuskäyttäytymiseen (Spitzberg & Cupach 2002, 576). Siihen, miten johtaja toimii työnsä vuorovaikutustilanteissa voi siis vaikuttaa esimerkiksi se, miten ulospäin suuntautunut johtaja on tai miten johtaja kykenee asettumaan toisen henkilön asemaan. Johtamisviestintä ja johtajan vuorovaikutusosaaminen ovat kuitenkin luonteeltaan relationaalista eli vuorovaikutussuhteisiin liittyvää. Johtamista ei tapahdu ilman johtajaa ja johdettavaa sekä heidän välistä vuorovaikutustaan. Johtajan asemassa toimivalla henkilöllä on organisaatorakenteen ja esimiesjärjestelyjen puolesta suoria alaisia, joihin hänellä on vuorovaikutussuhde. Johtajan vuorovaikutusosaaminen tulee ilmi juuri johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa, erilaisissa ryhmissä, yhteisöissä ja verkostoissa. Vaikka osa vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksista voi olla luonteeltaan piirretyyppistä, ei vuorovaikutusosaamista voida kuitenkaan

määritellä irrallaan sen sosiaalisesta kontekstista dekontekstuaalisena, tilanteesta toiseen muuttumattomana ominaisuutena tai piirteenä (Parks 1994, 592). Johtaja ei voi tukea ja johtaa johdettavien työtä ilman vuorovaikutusta eikä organisaation visiota ja tavoitetta pystyttyä laatimaan ja viestimään eristyksessä sosiaalisesta toiminnasta. Johtajan vuorovaikutusosaaminen on kiinni sekä johtajasta itsestään että johdettavasta henkilöstä. Johtaminen rakentuu vuorovaikutukselle, johtajan ja johdettavan keskinäiselle yhteydelle.

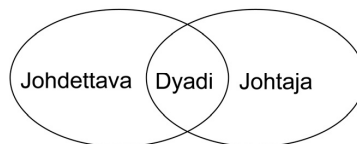
### **Johtamisviestinnän interpersonaalisuus**

Johtamisviestintää on määritelty yksilökeskeisten näkökulmien lisäksi myös johtajan ja johdettavan välisenä vuorovaikutuksena. Yksi varhaisimmista määritelmistä lienee Jablinin (1979, 1202) näkemys johtamisviestinnästä interpersonaalisenä tiedon vaihtamisena ja vuorovaikutussuhteen osapuolten molemminpuolisena vaikuttamisena. Johtamisviestinnän tutkimuksessa on kuitenkin siirrytty yhä vahvemmin tiedon siirtämistä kuvaavista malleista merkityskeskiseen viestintäkäsitykseen, jonka mukaan johtamisviestintä on johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta ja tilanteista toimintaa (esim. Campbell 2004). Fairhurstin (2001, 379, 383) koonnin mukaan johtamisviestinnän tarkastelun kohde on yhä useammin yksittäisen johtajan viestinnän ja niin kutsutun ”johtamispuheen” sijasta dyadi tai sitä laajempi kollektiivinen systeemi. Tutkimus on kohdistunut esimerkiksi johtajan ja johdettavan väliseen diskurssiin (esim. Barge & Little 2002; Fairhurst 1993, 2007), johtajan ja tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen (esim. Connaughton & Daly 2005; Sivunen 2007; Stigall 2004), jaettuun johtajuuteen (esim. Myers 2004) tai johtamisviestintään kollektiivisena toimintana (esim. Flanagan, Stohl & Bimber 2006). Johtajan ja johdettavan väliseen viestintään (superior - subordinate communication) tuo oman erikoispiirteensä se, että siinä johtajalla on virallinen autoritäärinen asema ohjata ja arvioida johdettavan toimintaa (Jablin 1979, 1202). Johtamisviestinnän tutkimuksessa on kuitenkin pyritty madaltamaan ja häivyttämään johtajan ja johdettavan välistä eroa ja korostamaan sitä, miten johtamisessa on kyse vastavuoroisesta prosessista. Johtamisviestintä ei ole ainoastaan yksittäisen johtajan viestintää. Se on johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutusprosessi, jota määrittää johtajan viestinnän lisäksi yhtäläillä johdettavan viestintä ja vuorovaikutuksen konteksti.

Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoriaa, LMX-teoriaa (Leader-Member Exchange theory)<sup>2</sup>, pidetään yhtenä ensimmäisistä ja harvoista johtamisviestinnän teorioista, jotka jäsentävät johtamisen johtajan ja johdettavan väliseksi vuorovaikutukseksi (ks. Fairhurst 2001, 383; Northouse 2007, 151, 159). Graen ja Uhl-Bien (1995) kuvaavat johtajuuden dimensioita kuvion 3 mukaisesti johtajan

2 Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria kuvaa johtamista ja johtamisviestintää johtajan ja johdettavan välisten erilaisten vertikaalisten dyadien avulla (ks. Graen & Uhl-Bien 1995). Teoria heijastaa sosiaalisen vaihdannan teorian (social exchange theory) mukaista käsitystä vuorovaikutussuhteesta. Sosiaalisen vaihdannan teorian mukaan yksilöillä on tapana maksimoida vuorovaikutussuhteesta saatava hyöty ja minimoida vuorovaikutussuhteen eteen nähtävä vaiva. Näin säädellään sitä, millaisissa vuorovaikutussuhteissa ollaan ja missä määrin vuorovaikutussuhteeseen panostetaan. (Ks. sosiaalisen vaihdannan teoriasta esim. Miller 2002, 156 - 158.)

(leader), johdettavan (member) ja dyadin (dyad) käsittein. Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian mukaisesti johtajuudessa on kyse juuri johtajan ja johdettavan välisessä dyadissa, kahdenvälisessä suhteessa tapahtuvasta sosiaalisesta vaihdannasta.



KUVIO 3 Johtajuuden dimensiot (Graen & Uhl-Bien 1995)

Teorian mukaan johtajan kahdenväliset suhteet ovat luonteeltaan joko epämuodollisia tai muodollisia, ja suhteiden laatu riippuu siitä, miten epämuodollista ja läheistä on johtajan ja johdettavan tapa suhtautua toisiinsa (ks. Dansereau, Graen & Haga 1975). Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian avulla kuvataan johtajan ja johdettavien välisten suhteiden suhdekohtaisesti eroavaa luonnetta ja läheisyyden astetta. Teoria korostaa sitä, että johtajalla ja johdettavalla on molemmilla vastuu vuorovaikutussuhteesta ja molempien aktiivisuus johtaa läheiseen ja sitoutuneeseen suhteeseen, molemminpuoliseen luottamukseen sekä keskinäiseen kunnioittamiseen. Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoriassa otetaan kantaa siihen, että johtajien tulisi pyrkiä laadukkaaseen vuorovaikutukseen johdettavien kanssa, jotta johdettavat kokisivat läheisen vuorovaikutussuhteen johtajiinsa tarpeelliseksi, sitoutuisivat siihen ja luottaisivat johtajaan. Näin vuorovaikutussuhteelle muodostuisivat yhteiset tavoitteet eri osapuolten omien tavoitteiden sijasta. (Ks. Graen & Uhl-Bien 1995, 225, 227 - 233.)

Vaikka Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian avulla pystytään tarkastelemaan johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutussuhdetta ja niiden eroja organisaatiossa, jättää teoria epäselvää muutamia vuorovaikutuksen perustekijöitä. Teoria ei esimerkiksi erittele ja selitä sitä, miten johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen vaikuttaa viestinnän avoimuus ja transparenssi eli läpinäkyvyys (Northouse 2007, 160). On myös arvioitava kriittisesti sitä, voiko vuorovaikutussuhdetta kuvata lineaarisesti kehittyvänä ja syventyvänä jatkumona vai tulisiko johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutussuhdetta kuvata ennemminkin dynaamisena prosessina, jossa on sekä muodollisen että epämuodollisen vuorovaikutussuhteen piirteitä ja jonka läheisyyden aste vaihtelee. Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria ei myöskään pureudu johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa tarvittavaan osaamiseen.

Toinen johtamisviestinnän vuorovaikutuksena käsitteellistävä teoria on transformatiivisen johtajuuden teoria (ks. Bass & Avolio 1999)<sup>3</sup>. Transformatiiv-

<sup>3</sup> Transformatiivisen johtajuuden käsite perustuu Downtonin (1973) ja Burnsin (1978) tutkimuksille poliittisesta johtajuudesta. Transformatiivisen johtajuuden teoriaa on kehitetty organisaatioiden johtamisen kontekstissa (esim. Bass 1985; Bass & Avolio 1999; Bennis & Nanus 1985).

visen johtajuuden teoriassa on pyritty kuvaamaan sitä, että johtaja pyrkii odotusten mukaisen ja ikään kuin miellyttämisenhaluisen johtamisen (transaktionaalinen johtajuus) sijasta itsevarmaan ja vaikuttavaan johtamiseen, joka tukee muutosta ja motivoi johdettavaa kehittymään ja voimaantumaan johtamaan omaa työtään (esim. Bass 1985, 1990; Bass & Avolio 1999; Rowold & Heinitz 2007, 122 - 123). Transformatiiviseen johtajuuteen liitetään tutkimuskohtaisesti erilaisia vaatimuksia, mutta transformatiivisen johtajuuden voidaan katsoa edellyttävän ainakin esimerkiksi, aktiivista, innoittavaa, älyllisesti stimuloivaa, yksilöt huomioivaa ja selkeää johtamisviestintää. Transformatiivisen johtajuuden teorian ansioita on kiistämättä se, että pyrkimyksenä on korostaa johtajan tehtävää ja vastuuta huomioida johdettaviensa tarpeet, voimaannuttaa johdettavia henkilöitä ja kehittää olemassa olevia käytänteitä. Johtamisviestinnän tutkimukset näyttäisivät osoittavan, että johtajan vuorovaikutusosaamisella on keskeinen merkitys transformatiivisessa johtajuudessa (Flauto 1999, 19 - 20). Teoriaa voi kuitenkin kritisoida sen käsitteiden korkealentoisuudesta ja epämääräisyydestä (Northouse 2007, 192 - 193; Rouhiainen 2005, 36). Johtajuus ikään kuin mystifoidaan sellaisiksi johtajan piirretyyppeiksi ominaisuuksiksi, joita vain toisilla yksilöillä on ja toisilla ei. Näkemykset eroavat myös siinä, määritelläänkö transformatiivinen johtajuus johtajakeskeisenä vaikuttamisena vai kollektiivisiin tavoitteisiin tähtäävänä johtamisena (Northouse 2007, 177). Onkin arvioitava kriittisesti sitä, missä määrin transformatiivisen johtajuuden teoria lopulta onnistuu selittämään johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta ja siten johtajan vuorovaikutusosaamista.

Johtamisviestinnän ja yleensäkin johtamisen tutkimukselle ja teoreettisille näkökulmille on tyypillistä eräänlainen normatiivisuus. Johtamisen tutkimusta voidaan syystä kritisoida sen tavasta observoida, tulkita ja moralisoida. Johtamisopit eivät useinkaan operationalisoi kovin tarkasti johtamiseen liittyviä käsitteitä, vaan tyytyvät pelkästään kuvaamaan johtajan piirteitä, johtamistyyliä ja -taitoja tai antamaan ohjeita johtamiseen hyvin yleisellä tasolla. Viestintä ja vuorovaikutus nousevat esiin johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa - toteutuuhan johtajuus vuorovaikutuksessa. Tutkimuskirjallisuus ei kuitenkaan eksplikoi ja jäsennä johtajan vuorovaikutusosaamista. Tutkimus on keskittynyt pikemminkin määrittelemään periaatteellisesta näkökulmasta, milloin ja millainen johtamisviestintä on hyvää, taitavaa ja menestyksellistä sen sijasta, että johtajan vuorovaikutusosaamista olisi pyritty teoreettisesti kuvaamaan. Vaikka johtamisviestinnän tutkimusalalla on nähtävissä selkeä tendenssi tutkia johtajan ja johdettavan välistä aktuaalia vuorovaikutusta, jää johtamisen tutkimuksissa ja teoreettisissa näkökulmissa johtamisen perustaso, johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus, hyvin vähälle huomiolle. Niissä johtamisviestinnän teorioissa, joissa jäsennetään johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta, ei oteta kantaa vuorovaikutussuhteessa tarvittavaan osaamiseen.



## 2.1.2 Vuorovaikutusosaamisen määrittelyä

### 2.1.2.1 Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet

Vuorovaikutusosaamisen tutkimuskirjallisuudessa on ollut tapana tarkastella niitä tekijöitä, joiden avulla yksilö omaksuu sosiaalisen käyttäytymisen muotoja ja pyrkii hallitsemaan vuorovaikutuskäyttäytymistään ja mukautumaan<sup>4</sup> vuorovaikutustilanteeseen. Oman vuorovaikutuskäyttäytymisen hallinta ja mukautuminen ovatkin määritelty taitavan vuorovaikutuskäyttäytymisen perusedellytyksiksi. (Ks. vuorovaikutusosaamisesta kontrollina ja mukautumisena Parks 1994, 592 - 594). Vuorovaikutuskäyttäytymisen hallintaan ja säätelyyn vaikuttavat tekijät, joita on tapana kuvata vuorovaikutusosaamisen kognitiivisina, behavioraalisisina sekä affektiivisina ulottuvuuksina (esim. Spitzberg 1983, 323 - 324; Valkonen 2003, 35 - 38). Vuorovaikutusosaamisen eri ulottuvuudet ovat ikään kuin analyttisiä työkaluja erotella sitä, että vuorovaikutusosaamisessa on kyse monimuotoisesta ilmiöstä, joka koostuu viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvistä *tiedoista, metakognitiivisista taidoista, taidoista* sekä *motivaatiosta viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa*. Tarkastelen seuraavaksi johtajan vuorovaikutusosaamista näiden analyttisiksi työkaluiksi tarkoitettujen ulottuvuuksien avulla.

#### Vuorovaikutusosaamisen kognitiivinen ulottuvuus

Vuorovaikutusosaamisen kognitiivisen ulottuvuuden tarkastelu kohdistuu siihen, *mitä viestijä tietää viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ja miten tätä tietoa sovelletaan käytäntöön*. Kuten Valo (1995, 68) tiivistää, kaikkia taitoja säädellään kognitiivisesti, joskin vuorovaikutuskäyttäytymisen tietoinen kontrolli voi olla taitavassa suorituksessa vähäinen. Kompetentti vuorovaikutuskäyttäytyminen edellyttää, että viestijällä on sekä sisällöllistä ja deklaratiiivista tietoa (content/declarative knowledge) että käytännöllistä tietoa (procedural knowledge) vuorovaikutussuhteista ja -tilanteista sekä niiden säännöistä, arvostuksista, tavoitteista ja menettelytavoista (ks. Spitzberg & Cupach 1984, 123 - 129; Spitzberg & Cupach 2002, 574). Johtajan vuorovaikutusosaamisen tiedollinen ulottuvuus sisältää esimerkiksi tietoa organisaatiokohtaisista arvoista ja menettelytavoista (Barge 1994a, 238). Johtamisen kontekstissa viestinnän tietoa voivat olla myös esimerkiksi tieto vuorovaikutusprosessin luonteesta ja osatekijöistä, erilaisten viestintästrategioiden tunteminen tai tieto niin sanotusta eettisestä koodista eli siitä, millaisten arvojen ja periaatteiden mukaan johtajan tulee toimia vuorovaikutustilanteissa alaistensa kanssa.

<sup>4</sup> Mukautumisella (adaptability) viitataan yksilön kykyyn tulkita interpersonaalisia suhteita ja mukauttaa vuorovaikutuskäyttäytymistään ja viestintätavoitteitaan tilanteen mukaan (Duran 1983, 320). Mukautumiseen liitetään halu olla vuorovaikutuksessa eri henkilöiden kanssa (social experience), sosiaalinen levollisuus ja kyky hallita jännittyneisyyttä (social composure), halu ottaa toiset huomioon sekä avoimuus ja kyky havaita toisten käyttäytymisen vihjeitä oman toiminnan säätelyä varten (social confirmation), kyky käyttää kieltä tarkoituksenmukaisella tavalla ja selkeästi (articulation) sekä kyky hallita tai lieventää sosiaalista jännitystä esimerkiksi huumorin avulla (wit) (Duran 1992, 255 - 256; ks. myös Hullman 2007; Valkonen 2003, 148).

Tieto sinänsä ei selitä taitavaa vuorovaikutuskäyttäytymistä. Esimerkiksi johtajat saattavat tietää, mikä on taitavaa toimintaa tietyssä vuorovaikutustilanteessa, mutta käyttäytyä kuitenkin toisin. Tieto siitä, mikä on tehokasta ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä on eri asia kuin tieto siitä, miten toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti (Klein ja Ziegert 2004, 366). Taitavaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen liitetäänkin metakognitiivisten taitojen ulottuvuus eli *tietoisuus omista kognitiivisista toiminnoista sekä taitoa käyttää tietoa vuorovaikutustilanteen arvioinnissa ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen säätelyssä*. Taitava viestijä toimii tietonsa pohjalta ja taitojensa mukaan sekä samanaikaisesti analysoi, suunnittelee, ennakoii ja säätelöi omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään (Valkonen 2003, 37, 234).

### **Vuorovaikutusosaamisen behavioraalinen ulottuvuus**

Vuorovaikutusosaamisen tutkimus on keskittynyt laajasti vuorovaikutustaitojen tarkasteluun (Hargie 2006, 10; Spitzberg & Cupach 2002, 573 - 574). *Vuorovaikutustaidolla tarkoitetaan tietyssä kontekstissa tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen osoittamista* (Spitzberg 1983, 323; Valkonen 2003, 38). Kompetenttin vuorovaikutuskäyttäytymisen avainehdoksi on määritelty taitojen hallinta ja hallitsematon vuorovaikutuskäyttäytyminen on arvioitu taitamattomaksi (Hargie 2006, 13 - 17). Taitojen tarkastelun avulla on pystytty kuvaamaan laajaa ja abstraktia vuorovaikutusosaamisen käsitettä konkreettisesti havaittavissa olevana vuorovaikutuskäyttäytymisenä. Taitojen tutkimuksella on myös pragmaattista merkitystä viestinnän opetuksen ja koulutuksen kannalta, sillä ne tuovat opetukseen ja oppimiseen tavoitteellisuutta (Valkonen 2003, 37; Valo 1995, 67).

Viestintätaitojen katsotaan rakentuvan hierarkkisesti ja eroavan toisistaan abstraktiuden tasossaan. Taitojen hierarkkisuuutta ja abstraktiotason eroa voidaan havainnollistaa ryhmittelemällä taidot molekulaarisina, tarkkarajaisina käyttäytymismuotoina ja molaaristen, laajojen taitokuvausten avulla. Taitojen abstraktiutta voidaan havainnollistaa myös jakamalla taidot mikro- ja makrotaitoihin. Mikrotason molekulaarisilla taidoilla tarkoitetaan yksittäisiä viestintäpiirteitä tai tarkkarajaisia käyttäytymisen ulottuvuuksia, kuten katsekontakti tai taito artikuloida. Mikrotason taitoja voisivat olla esimerkiksi johtajan taito artikuloida selkeästi yrityksen strategia tai säilyttää katsekontakti palautteenantotilanteessa. Makrotason taitoja ovat puolestaan molaariset, abstraktit vaikutelmat vuorovaikutuskäyttäytymisestä, kuten tuen osoittaminen, vakuuttavuus tai vuorovaikutuskäyttäytymisen hallinta. Taidot rakentuvat hierarkkisesti siten, että esimerkiksi taito hallita vuorovaikutuskäyttäytymistä rakentuu muun muassa sellaisista taidoista kuin taito säilyttää katsekontakti, taito ottaa puheenvuoro tai taito kysyä tarkentavia kysymyksiä. (Spitzberg & Cupach 2002, 586 - 591.)

Vuorovaikutustaitoja on ollut tapana ryhmitellä viestintäkontekstin ja viestintäfunktioiden perusteella sekä näitä näkökulmia topografisesti yhdistellen (Spitzberg & Cupach 2002, 586 - 591). Johtajan vuorovaikutustaitoja voidaan siis jaotella johtamisviestinnän kontekstin ja johtajan eri viestintäfunktioiden perusteella tai muodostamalla taitoryhmiä toisiaan lähellä olevista taidoista. Johtamisviestinnän kontekstiin voidaan liittää esimerkiksi sellaiset taidot kuin

tiedottamisen, päätöksenteon ja palautteenannon taidot. Johtajan eri viestintä-funktioiden perusteella johtajan vuorovaikutustaitoja voisivat olla esimerkiksi taito perustella, kuunnella tai osoittaa tukea. Johtajan vuorovaikutustaitojen topografinen ryhmittely voisi puolestaan kohdistua esimerkiksi johtamisviestintän avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen liittyviin taitoihin. Taitoryhmittelyjä tarkasteltaessa on olennaista huomioida, että yhtä viestintä- ja vuorovaikutustaitoa ei voida liittää yhteen ainoaan viestintätilanteeseen tai -funktiioon eikä tiettyä funktiota täytetä tai tavoitetta saavuteta vain jonkin tietyn taidon avulla. (Spitzberg & Cupach 2002, 589 - 591.) Esimerkiksi kuuntelemisen taito liittyy yhtä lailla vuorovaikutussuhteen muodostamiseen ja ylläpitämiseen kuin kehityskeskusteluun. Työryhmän keskustelun johtamisessa tarvitaan puolestaan sekä taitoa johtaa keskustelua tavoitteeseen että taitoa kuunnella ryhmän jäsenten mielipiteitä käsiteltävästä asiasta.

### **Vuorovaikutusosaamisen affektiivinen ulottuvuus**

Vuorovaikutusosaamisen affektiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan yksilön *motivaatiota viestiä ja asennoitumista viestintää ja vuorovaikutustilannetta kohtaan* (McCroskey 1984, 267; Valkonen 2003, 37). Vuorovaikutusosaamisen affektiivinen ulottuvuus korostaa yksilön motivaatiota ja halukkuutta viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa (ks. Spitzberg & Cupach 2002, 575). Viestijän asennoituminen voi ilmetä muun muassa myönteisinä viestintäasenteina, -motivaationa tai halukkuutena ja rohkeutena viestiä, mutta myös viestintäarukkuutena ja ujoutena. Viestijän asennoituminen ohjaa sitä, missä määrin viestijä haluaa osallistua vuorovaikutustilanteeseen ja miten läheiseksi hän kokee suhteensa vuorovaikutustilanteen toiseen osapuoleen. Johtamisen kontekstissa vuorovaikutusosaamisen affektiivisella ulottuvuudella voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, onko johtajalla rohkeutta ja halua olla yhteydessä johdettaviinsa, kuunnella heitä, osallistua keskusteluun, perustella organisaation päätöksiä tai ohjata ryhmän vuorovaikutusta tavoitteeseen.

Vuorovaikutusosaamisen affektiivinen ulottuvuus on hyvin moniulotteinen ilmiö. Yksilökohtaista asennoitumista ohjaavat niin minäkuvan muodostavat itsearvostus, itsetunto kuin itseluottamus. Lisäksi asennoitumiseen vaikuttavat vuorovaikutustilanteeseen ja vuorovaikutussuhteeseen liittyvät tunteukset. Viestijän motivaatio osallistua vuorovaikutustilanteeseen on suhteessa muun muassa siihen, miten haasteellisia tavoitteita viestijä asettaa itselleen ja miten hän luottaa omaan osaamiseensa ja tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi näyttäisi siltä, että haasteelliset ja korkeat tavoitteet voivat motivoida viestijää osallistumaan vuorovaikutukseen, mutta heikko luottamus omaan osaamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen voi myös johtaa alhaiseen motivaatioon (Jablin & Sias 2001, 830, 833; Zorn 1993, 541 - 542).

Vuorovaikutusosaamisen eri ulottuvuudet ovat limittäisiä. Johtajan vuorovaikutusosaaminen koostuu siis sekä kognitiivisista että behavioraalisista ulottuvuuksista, jotka mahdollistavat taitorepertuaarin tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan käytön (Barge 2003, 203, 208 - 209). Viestijä ei voi hallita vuorovaikutuskäyttäytymistään ilman tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä tai taitoja arvioida ja säädellä vuorovaikutus-

käyttäytymistään. Kognitiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuden lisäksi vuorovaikutusosaamiseen liittyy myös affektiivinen ulottuvuus. Johtajalla voi olla viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää tietoa, mutta se ei ole vuorovaikutuksen menestyksellisyyden kannalta merkittävää, jos johtaja ei kykene tai halua soveltaa sitä käytäntöön.

### 2.1.2.2 Vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuus

Puheviestinnän tutkimuksissa on nostettu esiin kysymys siitä, onko vuorovaikutusosaamisessa kyse piirretyyppisestä ominaisuudesta vai tilannekohtaisesta käyttäytymisestä. Parks (1994, 592) mukaan ei ole tarkoituksenmukaista tehdä jyrkkää eroa näiden kahden välille, koska vuorovaikutusosaaminen ilmaisee ennemminkin vuorovaikutuskäyttäytymisen laatua kuin yleispätevää ominaisuutta, jota voi soveltaa tilanteesta toiseen. Vaikka vuorovaikutusosaamista on tapana luonnehtia sellaisilla käsitteillä kuin 'taitavuus' tai 'kompetenttius', on vuorovaikutusosaaminen ennemminkin kontekstuaalista eli tilanteista toimintaa (Spitzberg 2000, 118; Spitzberg & Brunner 1991, 31; Spitzberg & Cupach 2002, 583; Spitzberg & Dillard 2002, 92; Valkonen 2003, 47). Vuorovaikutuksen konteksti määritellään monin eri tavoin, mutta siihen voidaan sisällyttää ainakin *kulttuurin, vuorovaikutussuhteen, ajan, tilanteen* sekä *vuorovaikutuksen funktion* ulottuvuudet (ks. Foley & Duck 2006, 437 - 438; Rubin 1990, 109; Spitzberg 2000, 111 - 112; Spitzberg 2003, 96; Spitzberg & Cupach 2002, 584 - 585). Seuraavaksi esitellään tarkemmin kukin kontekstin ulottuvuuksista.

Vuorovaikutustilannetta ohjaava ja vuorovaikutuksessa rakentuva viestintäkulttuuri muodostuu vuorovaikutussuhteen osapuolten tai tietyn ryhmän, kuten organisaation jäsenten, jakamista uskomuksista, arvostuksista, arvoista, asenteista ja käytännöistä sekä tavasta viestiä (ks. Littlejohn 2002, 176 - 183). Yksilön kokemukset, uskomukset, asenteet ja tavoitteet ovatkin aina tietyssä määrin ikään kuin yksilön edustaman kulttuurin tuotetta. Arvio vuorovaikutusosaamisen tehokkuudesta, tuloksellisuudesta, tarkoituksenmukaisuudesta ja sopivuudesta perustuu siis siihen, millainen vuorovaikutustilanteen eri osapuolten kulttuuritausta on tai missä kulttuurissa toimitaan (Spitzberg & Cupach 2002, 584). Organisaatioiden viestintäkulttuuria ja siihen liittyviä sosiaalisia normeja ja sääntöjä muodostetaan, muokataan ja ylläpidetään sen jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, mutta organisaation viestintäkulttuurin muodostumiseen voidaan vaikuttaa myös tietoisesti esimerkiksi kirjaamalla arvot ylös, laatimalla viestintä- ja johtamisjärjestelmä tai sopimalla kokouskäytännöistä tai esimies-alaiskeskustelun toimintatavoista (Barge 1994a, 238 - 240).

Toisekseen kontekstiin liitetään vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutussuhde liittyy vuorovaikutusosaamiseen siten, että vuorovaikutusosaamisen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus määritellään aina jossain tietyssä vuorovaikutussuhteessa. Vuorovaikutussuhteet eroavat toisistaan läheisyyden ja riippuvaisuuden asteessaan, joten vuorovaikutusosaaminen ja siihen liitettävät arvostukset vaihtelevat suhteen tyyppin ja luonteen mukaan (ks. Spitzberg & Cupach 2002, 584 - 585). Johtamisen kontekstissa on huomioitava se, että kyse on ammatillisesta vuorovaikutussuhteesta. Johtajan vuorovaikutussuhteessa tehokkaa-

seen ja tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutusosaamiseen liittyy mitä todennäköisimmin erilaisia odotuksia ja normeja kuin esimerkiksi ystävyysuhteessa.

Kontekstin ulottuvuuksista aika viittaa viestinnän ja vuorovaikutuksen keston ja vuorovaikutukseen osallistumisen ajoittamiseen eli siihen, miten viestintä ja vuorovaikutus aloitetaan, lopetetaan ja mitoitetaan. Aika ja ajoittaminen liittyvät yhtä paljon puheen rytmittämiseen ja tauottamiseen kuin siihen, mihin aikaan viestijä saapuu vuorovaikutustilanteeseen tai kuinka pitkään hän puhuu. (Spitzberg 2000, 112; Spitzberg & Cupach 2002, 584 - 585.) Aika määrittää sitä, millainen ajoitus tai osallistumisen määrä on tehokasta ja tarkoituksenmukaista tietyssä kontekstissa.

Paikalla tai tilanteella viitataan niihin fyysisiin ja sosiaalisiin puitteisiin, joissa vuorovaikutus tapahtuu (Spitzberg 2003, 96; Spitzberg & Cupach 2002, 585). Fyysisen ympäristön artefakteilla on vaikutusta muun muassa siihen, millainen vaikutelma vuorovaikutustilanteen muodollisuuden asteesta syntyy (ks. nonverbaalisen viestinnän artefakteista esim. Andersen & Bowman 1999, 323 - 324). Sosiaalisilla puitteilla viitataan tilanteen muodollisuuden asteeseen (Spitzberg 2003, 96). Voisi esimerkiksi olettaa, että johtamisen kontekstissa käytäväkeskusteluilla ja neuvotteluhuoneessa käytävillä keskusteluilla on erilaiset säännöt sekä menestyksellisyyden kriteerit.

Kontekstin ulottuvuudeksi on määritelty myös vuorovaikutuksen funktio (Spitzberg 2000, 112; Spitzberg & Cupach 2002, 585). Eri konteksteissa erilaisiin viestintäfunktioihin liittyvät omat norminsa ja arvostuksensa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä. Vuorovaikutusosaamisen menestyksellisyys riippuu siis kyseiseen viestintäfunktioon liitettävistä kriteereistä. Esimerkiksi johtajan viestintäfunktioista tiedottamiseen liitetään odotus selkeästä ja ytimekkästä viestinnästä, kun taas palautteenantotilanteessa on olennaista kuunnella ja keskustella asioista kaikessa rauhassa.

Vuorovaikutusosaamiseen voivat vaikuttaa piirretyypiset ominaisuudet, mutta vuorovaikutusosaaminen on aina kontekstuaalista eli se määräytyy vuorovaikutustilanteen kulttuurin, vuorovaikutussuhteen, ajan, paikan sekä vuorovaikutusfunktion perusteella. Kontekstilla viitataan siis subjektiiviseen tulkintaan siitä vuorovaikutustilannetta laajemmasta viitekehyksestä, jossa vuorovaikutus tapahtuu ja vuorovaikutuskäyttäytymisen kompetenttiutta arvioidaan. Konteksti vaikuttaa siihen, millaisia tavoitteita viestinnälle asetetaan ja miten vuorovaikutustilannetta ja vuorovaikutussuhteen toisia osapuolia arvioidaan. Kontekstia myös muokataan ja luodaan vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen kulttuuri, vuorovaikutussuhde, aika, paikka ja tilanne tai vuorovaikutuksen funktio eivät ole staattisia, pysyviä asioita, vaan niihin vaikutetaan omalla viestinnällä ja vuorovaikutuskäyttäytymisellä.

### 2.1.2.3 Vuorovaikutusosaamisen kriteerit

Kontekstuaalisuuden lisäksi toinen vuorovaikutusosaamisen tutkimusala as-karruttava kysymys on se, onko vuorovaikutusosaaminen ylipäätään havaittavaa käyttäytymistä vai yksilölle syntynyt vaikutelma (Spitzberg 2000, 109 - 110). Lähtökohdana voitaneen pitää sitä, että viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymi-

nen ei ole sellaisenaan kompetenttia, vaan sidoksissa vuorovaikutusosaamisen arvioijan tulkintaan (Spitzberg 2003, 97; Spitzberg & Brunner 1991, 32). Vuorovaikutusosaaminen on siis aina viestijän oma tai vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tai vuorovaikutustilanteen ulkopuolisen havainnoijan vaikutelma ja päätelmä (inference) siitä, miten tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen on tilanteessa (Lakey & Canary 2002, 221; Spitzberg & Cupach 1984, 115 - 117). Yksilökohtaiset tekijät, kuten viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvä tieto, taidot ja motivaatio voivat lisätä vaikutelmaa viestijän kompetenttiudesta. (Ks. Spitzberg 1983, 326; Spitzberg & Cupach 2002, 576; Valkonen 2003, 35 - 36.) Vuorovaikutusosaamista ei kuitenkaan liene ilmiönä olemassa, ellei joku tee siitä jonkinlaista päätelmää, arvioi ja anna sille tulkintaa.

Vuorovaikutusosaamista on ollut tapana arvioida ja määritellä eri kriteerien avulla. Koska vuorovaikutuskäyttäytyminen on yksilöllisesti ainutkertaista ja luonteeltaan kontekstuaalista, sille ei voida asettaa yhtä ainoaa kriteeriä. Päinvastoin kriteerit, joiden mukaan määritellään se, mikä on kompetenttia vuorovaikutuskäyttäytymistä ja mikä ei, ovat loppujen lopuksi subjektiivisia. (Spitzberg 2000, 109.) Kriteerien avulla voidaan kuitenkin ymmärtää vuorovaikutusosaamisen ilmiön luonnetta ja sitä, millaista on taitava vuorovaikutuskäyttäytyminen ja millaisille kriteereille arvio johtajan vuorovaikutusosaamisesta perustuu.

Vuorovaikutusosaamisen arvioinnin kriteeristöjä on monenlaisia ja eri tutkimukset painottavat kriteerejä eri tavoin. Vuorovaikutusosaamista on määriteltä muun muassa sellaisin kriteerein kuin relationaalisuus, dialogisuus, selkeys, ymmärrettävyys, mukautuvaisuus, tyytyväisyys, tehokkuus, tavoitteellisuus ja tarkoituksenmukaisuus (ks. Spitzberg 2003, 97 - 98; Spitzberg & Cupach 2002, 575 - 583). Vallitseva näkemys tutkimusalalla on se, että vuorovaikutusosaaminen tulee ilmi yksilön tavoitteellisena ja tilannekohtaisesti tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä, ja että vuorovaikutusosaamista tulee arvioida sekä *tehokkuuden* (effectiveness) että *tarkoituksenmukaisuuden* (appropriateness) kriteerein. Kompetentti vuorovaikutuskäyttäytyminen on siis sekä tehokasta ja tuloksellista että vuorovaikutussuhteessa ja -tilanteessa hyväksyttävää ja sopivaa (Spitzberg & Cupach 2002, 583; Spitzberg & Dillard 2002, 97 - 98; Valkonen 2003, 145 - 148; Wilson & Sabee 2003, 4). Muut vuorovaikutusosaamisen kriteerit ovat ikään kuin tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerejä tarkentavia alakriteerejä. Niiden avulla voidaan eritellä sitä, millaisia aspekteja vuorovaikutuskäyttäytymisen tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta on mahdollista tarkastella.

Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereissä yhdistyvät vuorovaikutuskäyttäytymisen ominaisuus tavoitteellisena ja tilannekohtaisena toimintana. Vuorovaikutusosaamiseen liitetään tietyssä määrin intentionaalisuus ja yksilön tietoisuus viestintätavoitteistaan, -tarpeistaan ja oman käyttäytymisen hallinnasta. Viestintä on ikään kuin synnynnäisesti tavoitesuuntautunutta, vaikka kaikki viestintä ei olekaan tietoista (Parks 1994, 592). Näin ollen vuorovaikutuskäyttäytyminen ei ole taitavaa, jos viestijä ei intentionaalisesti pyri jo-

honkin tavoitteeseen, vaan saavuttaa sen sattumalta. Taitava viestijä on siis tietoinen pyrkimyksistään ja uskoo pystyvänsä vaikuttamaan omalta osaltaan vuorovaikutuksen tulokseen. Suunnitelmallinen, intentionaalinen ja tavoitteellinen viestintä taas sisältää implisiittisesti tai eksplikoitusti tehokkuuden ja tuloksellisuuden kriteerit.

Tehokkuuden ja tuloksellisuuden kriteerien avulla voidaan arvioida muun muassa sitä, miten tehokasta viestintä on suhteessa saavutettuihin tavoitteisiin, miten strategista ja tavoiteorientoitunutta viestijän vuorovaikutuskäyttäytyminen on tai saavuttaako viestijä viestinnälleen asettamansa tavoitteet (Spitzberg & Cupach 2002, 574, 579 - 581.) Viestintätavoitteet voivat liittyä niin viestijän omaan viestintään, viestintätilanteen eri osapuolten yhteiseen vuorovaikutukseen kuin myös vuorovaikutussuhteen luomiseen ja ylläpitämiseen (ks. viestintätavoitteista interpersonallisissa suhteissa esim. Gibbs 1998, 21 - 22, 26). Johtamisen kontekstissa tavoitteet voivat liittyä niin johtajan omiin tavoitteisiin tiedottamisen selkeydestä tai pyrkimyksestä vaikuttaa alaisiin, johtajan ja johdettavan yhteiseen vuorovaikutukseen esimerkiksi esimies-alaiskeskustelun läpiviemiseksi kuin johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen luomiseen ja ylläpitämiseen.

Viestijä voi saavuttaa vuorovaikutustavoitteensa hyvin monin eri keinoin, myös vilpillisesti. Vuorovaikutustavoitteiden saavuttamisessa tulee kuitenkin tarkastella vuorovaikutuskäyttäytymisen eettisyyttä ja moraalisuutta (Spitzberg & Cupach 2002, 575). Taitava viestijä ottaa huomioon sekä omat tavoitteensa ja tarpeet että vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tavoitteet ja oikeudet. Kompetentti viestijä pääsee vuorovaikutustilanteessa omiin tavoitteisiinsa ilman, että hän vaarantaisi vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tai vuorovaikutussuhteeseen liittyviä tavoitteita. Sellaista vuorovaikutuskäyttäytymistä, joka perustuu petokseen, valehteluun tai vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen hyväksikäyttöön, uhkaamiseen tai pelotteluun ei voida pitää eettisesti hyväksyttävänä ja sopivana eikä siten myöskään kompetenttina. (Lakey & Canary 2002, 221; Parks 1994, 595, 611; Valkonen 2003, 146.) Eettiset periaatteet ovat osa tarkoituksenmukaisuuden kriteeriä siitä, että vuorovaikutuskäyttäytyminen on korrektaa, totuudellista ja moraalista. Taitava viestijä huomioi esimerkiksi sen, että hän ei loukkaa vuorovaikutussuhteen toista osapuolta eikä vaaranna vuorovaikutussuhdetta ja luottamusta siinä. (Jablin & Sias 2001, 832; Spitzberg & Cupach 2002, 582 - 583; Valkonen 2003, 38 - 39.) Erityisesti johtajan työssä korostuvat viestinnän eettiset periaatteet, sillä esimies on työnantajan edustajana velvoitettu noudattamaan tiettyjä oikeutetun ja moraalisen toiminnan sääntöjä ja puuttumaan työpaikan eettisiin ongelmiin, kuten työpaikkakiusaamiseen.

Vuorovaikutusosaamisen tutkimustraditio korostaa vuorovaikutusosaamisen relationaalisuutta ja kontekstuaalisuutta eli vuorovaikutussuhteen molempien osapuolien tulkintaa vuorovaikutuskäyttäytymisen kontekstisidonnaisesta tarkoituksenmukaisuudesta, sopivuudesta, hyväksyttävyydestä ja viestintätaitojen soveltamista tilanteeseen tarkoituksenmukaisella tavalla (Greene 2003, 53; Spitzberg & Cupach 2002, 585 - 586). Tarkoituksenmukaisuuden katsotaan siis perustuvan sosiaalisille normeille ja tietyn kontekstin sääntöjen noudattamiselle (Spitzberg & Cupach 2002, 581). Esimerkiksi johtamisen kontekstissa

viestinnän tarkoituksenmukaisuuden määrittelevät johtaja ja johdettava vuorovaikutussuhteeseensa liittyvien periaatteiden ja arvostusten mukaisesti. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuuteen vaikuttavat vahvasti myös organisaation viestintäkulttuuri ja arvot (Barge 1994a, 240 - 242).

On olennaista huomioda, että sosiaaliset normit saattavat myös rajoittaa vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyvää luovuutta ja innovaatioita ja tarkoituksenmukaisuus voi myös kriteerinä edistää sellaisten yksilöiden syrjintää, jotka viestivät tavallista luovemmalla tavalla. (Spitzberg & Cupach 2002, 581 - 582; Valkonen 2003, 147.) Vuorovaikutuskäyttäytymisen tarkoituksenmukaisuudella ei tarkoiteta vanhoihin normeihin sopeutumista. Tarkoituksenmukaisuuden standardina on ennemminkin se, että vuorovaikutuskäyttäytyminen on oikeutettua ja perusteltua tietyn kontekstin senhetkisten sääntöjen puitteissa. Joissakin tilanteissa on tarkoituksenmukaista jopa rikkoa odotuksia ja muodostaa vuorovaikutukselle omalla käyttäytymisellä uusia normeja. (Spitzberg 1994, 31 - 32, 134 - 136; Spitzberg & Cupach 2002, 581 - 582; Valkonen 2003, 147.)

Vuorovaikutusosaamisen tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus ovat ikään kuin jatkumolta. Jatkumolla tarkoitetaan sitä, että vuorovaikutusosaaminen on vaihteleva taso sen sijaan, että viestijä olisi osaava tai osaamaton. (Spitzberg 1983, 324; Wiemann & Bradac 1989, 265 - 266.) Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerit antavat yhdessä kuvan viestijän vuorovaikutusosaamisen tasosta eli siitä, missä määrin viestijä saavuttaa halutut tulokset sellaisella tavalla, jota vuorovaikutussuhteen osapuolet pitävät tilanteessa tarkoituksenmukaisena (Spitzberg 2003, 98). Jossain tilanteessa tarkoituksenmukainen vuorovaikutuskäyttäytyminen ei ole sitä välttämättä toisessa tilanteessa.

Vuorovaikutusosaamisen kaksijakoinen luonne tehokkuutena ja tarkoituksenmukaisuutena johtaa siihen, että välillä on jopa tarkoituksenmukaista luopua ja ikään kuin ”tinkiä” omista tavoitteista, jos niistä luopuminen edesauttaa strategisten, laajempien tai vuorovaikutussuhteeseen liittyvien tavoitteiden saavuttamista (Parks 1994, 595). Johtamisen kontekstissa tavoitteiden mukauttamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi tilannetta, jossa johtaja joustaa tavoitteistaan tiedottaen ytimekkäästi ja lyhyesti organisaation strategiasta, jotta hänellä on aikaa keskustella työntekijöiden kanssa strategian sisällöstä, kuunnella työntekijöiden mielipide strategiaan ja luoda vuorovaikutussuhteessa tunnetta molemminpuolisesta luottamuksesta. Tavoitteiden mukauttamisessa on oma riskinsä. Viestijän tehoton toiminta saatetaan tulkita ja arvioida osaamattomaksi, vaikka viestijä tavoittelisikin vuorovaikutuskäyttäytymisellään strategisesti laajempaa hyötyä (Wiemann & Bradac 1989, 269). Viestintä ei ole kuitenkaan taitavaa, vaikka se olisikin tehokasta, mutta ei täytä tarkoituksenmukaisuuden kriteeriä.

### **2.1.3 Vuorovaikutusosaaminen ja johtajan ammatillinen kompetenssi**

Vuorovaikutusosaamisessa voidaan määritellä olevan kyse osasta johtajan ammatillista kompetenssia. Ammatillisella kompetenssilla viitataan työntekijän ammatilliseen pätevyyteen eli kykyyn hallita tietyn ammatin toiminnallisia kokonaisuuksia ja suoriutua työstään (ks. ammatillisesta kompetenssista Raivola



& Vuorensyrjä 1998, 17). Ammattiosaamista kuvataan usein synonyymisesti ja monimerkityksellisesti muun muassa kompetenssin, kvalifikaation, ammattitaidon, pätevyuden, kyvyn ja kelpoisuuden käsitteillä (Kostiainen 2003, 21 - 26; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 17). Johdon kompetensseista on puolestaan käytetty suomenkielisessä tutkimuskirjallisuudessa sellaisia käsitteitä kuin johdon pätevyys, kompetenssit, osaamisalueet, ammattitaitoalueet ja kvalifikaatio (Luoma, Suutari & Viitala 2005, 21). Erityisesti kvalifikaation käsite näyttäisi olevan monimerkityksinen. Kvalifikaatiolla voidaan viitata muun muassa niin työn vaatimukseen kuin työntekijän edellytyksiin (ks. Ellström 1992, 29 - 30, 37 - 38; Lehtisalo & Raivola 1999, 39). Kvalifikaatio ymmärretään usein myös yksilön suhteellisen pysyväksi pätevyudeksi, kyvyksi ja kelpoisuudeksi, jolloin ei oteta huomioon sitä, että niin yksilön ammatillinen osaaminen kuin myös työn ja ammatin vaatimukset muuttuvat (Lehtisalo & Raivola 1999, 39). Johtamisosaamisen malleihin ja jäsenyyksiin kohdistunut kritiikki liittyykin pääasiassa siihen, että niissä ei huomioida johtamisosaamisen tilannekohtaisuutta (Hayes, Rose-Quirie & Allinson 2000, 93).

Tässä tutkimuksessa yksilön ammattiosaamista kuvaavien kvalifikaatio- ja kompetenssikäsitteiden välille tehdään ero siten, että kvalifikaation käsitteellä viitataan työn vaatimukseen ja työn asettamiin edellytyksiin yksilön menestyksensä suoriutumiseksi ammattissaan. Kompetenssi eli osaaminen on puolestaan yksilön ammatillisen suoriutumisen perusta. Kompetenssi on siis työntekijän potentiaalia ja kyvykkyyttä suoriutua työnsä vaatimuksista. (Ks. Ellström 1992, 29 - 30, 37 - 38; Lehtisalo & Raivola 1999, 39.) Ammatillisessa pätevyudessa on kuitenkin yksittäiseen työntekijään eristetyn pysyvän ominaisuuden sijasta aina kyse taitojen soveltamisesta sosiaalisissa tilanteissa (Lehtisalo & Raivola 1999, 39; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 23). Kun vuorovaikutusosaamista tarkastellaan osana johtajan ammatillista kompetenssia, on keskeistä tarkastella johtajan työn toiminnallisia kokonaisuuksia ja vaatimuksia sekä johtamisviestintää niissä.

### **Työn muutos ja tietoperustaisen organisaation johtamishaasteet**

Johtamistyön vaatimukset ja asettamat edellytykset johtajan menestykselliselle suoriutumiseksi ammattissaan ovat muuttuneet työelämän ja yhteiskunnan muutoksessa. Yhteiskunnan ja sen myötä työn tekemisen muutoksia on hahmotettu agraarin eli esimodernin, teollisen eli modernin ja jälkiteollisen eli postmodernin yhteiskuntarakenteen käsittein (Giddens 1994, 56 - 109). Jälkiteollisessa, postmodernissa organisaatiossa työ on luonteeltaan erilaista kuin perinteisissä, esimodernin tai modernin yhteiskunnan organisaatioissa. Erot perustuvat erilaisille työkuulttuureille ja tavoille järjestää työtä. Teollisessa ja jälkiteollisessa yhteiskuntarakenteessa työn tekemisen kulttuuri on ollut suurimmaksi osaksi toimintakeskeistä, kun taas jälkiteollisen yhteiskunnan työn tekemisen kulttuuria voi luonnehtia merkityskeskeiseksi. Kostiaisen (2003, 93) koonnin perusteella toimintakeskeiselle työkuulttuurille on ominaista näkyvä, konkreettinen ja usein fyysinen työ, kun taas merkityskeskeiselle työkuulttuurille on ominaista työ, joka ei ole näkyvää, vaan ennemminkin käsitteellistä ja abstraktia.

Merkityskeskeisen työkuulttuurin työ ei ole konkreettisesti kuvattavissa, vaan perustuu käsitteiden, tiedon ja merkitysten sosiaaliselle konstruktiolle ja yhteistyölle. Sitä onkin kuvattu asiantuntijakeskeiseksi tietointensiiviseksi työksi. Merkityskeskeisen työkuulttuurin organisaatioista käytetään puolestaan asiantuntijaorganisaation, tietointensiivisen sekä tietoperustaisen organisaation käsitteitä. Käsitteet 'asiantuntijaorganisaatio', 'tietointensiivinen organisaatio' ja 'tietoperustainen organisaatio' ovat tietyllä tapaa synonyymejä. Käsitteiden käyttö on riippuvainen siitä, mitä ulottuvuutta työn tekemisestä halutaan painottaa. Kyse on siitä, halutaanko määritelmässä painottaa asiantuntijoiden merkitystä organisaatiossa, työn tietointensiivisyyttä vai sitä, että organisaation toiminta perustuu tiedon tuottamiselle. Tietoperustaisen organisaation käsite onnistuu kenties parhaiten kuvaamaan organisaation luonnetta, kun taas tietointensiivisyys viittaa ennemminkin organisaatiossa tehtävän työn luonteeseen ja asiantuntijuus organisaation työntekijöihin.

Tietoperustaisen organisaation työntekijäjoukosta suuri osa on asiantuntijoita ja korkeasti koulutettuja. Työn keskeinen väline on työntekijöiden asiantuntemus, tieto ja osaaminen, ja työn tuloksena on konkreettisten lopputuotteiden sijasta pitkälle kehitettyjä palveluita. Tietoperustaisessa organisaatiossa tiedolla ja sosiaalisella pääomalla on siis muita tuotantopanoksia sekä aineellista ja taloudellista pääomaa suurempi merkitys. Niin työn "panos" kuin siitä syntyvä "tuotos" perustuvat ihmisten tiedolle ja uuden tiedon luomiselle. (Alvesson 2000, 1101; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25; Järvenpää & Immonen 2003, 45 - 46.) Tietoperustaisen työn määritelmässä korostuvat usein myös tietotekniikka ja informaatio- ja viestintäteknologia (esim. Blom, Melin & Pyöriä 2001, 27). Tietoperustaisella organisaatiolla voidaan kuitenkin yhtäläillä tarkoittaa asiantuntijaorganisaatiota ilman teknologian korostamista.

Tietoperustainen työ perustuu osittain yksilön itseohjautuvalle työskentelylle ja osittain työntekijöiden väliselle yhteistyölle. Tietoperustaisessa työssä painottuvat yksilön asiantuntijuus, luovuus, omaperäinen, ei-rutiininomainen ajattelu ja ongelmanratkaisukyky. Vaikka tietoperustainen työ tarjoaa mahdollisuuden ennakkoluulottomille kokeiluille, rajojen rikkomiselle sekä ihmisen kasvulle, kehittymiselle ja itsensä toteuttamiselle, vaikuttaa työskentelyyn luovuuden ja tulosajattelun välinen ristipaine. Dynaaminen työ- ja kilpailuympäristö asettavat yrityksille paineita luoda uutta ja nopeasti ennen kilpailijoita. Innovatiiviset ratkaisut ja uudet keksinnöt ovat yritysten menestyksen tae. Innovatiivisuus riippuu yritysten henkilöstön asiantuntijuudesta sekä valmiuksista työskennellä kollaboratiivisesti ja luoda yhdessä uutta tietoa ja uusia merkityksiä. Menestyminen tietoperustaisessa työssä edellyttää etenkin korkeasti koulutetuilta asiantuntijoilta itsenäistä ongelmanratkaisukykyä ja päätöksenteon taitoja, mutta samalla myös vuorovaikutustaitoja ja viestintävalmiuksia. (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 16, 25, 27; Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003, 10; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25; Pyöriä 2006, 55.)

Johtajien tehtäväksi voitaneen määritellä esimiesvastuun perusteella tietoperustaisen organisaation työntekijöiden luovan työskentelyn ja ryhmien kollaboratiivisten vuorovaikutusprosessien tukeminen ja edistäminen. Johtajan teh-

tävä vaikuttaa haasteelliselta ja johtajan ammatillisen suoriutumisen perusteet vaativilta tietoperustaisessa organisaatiossa. Yksi suurimmista johtamisen ja johtamisviestinnän haasteista lienee se, että perinteiset, administratiivisiin käytäntöihin liittyvät periaatteet järjestää työtä ja sen johtamista eivät toimi johdettavissa tietoperustaista työtä (Heaton & Taylor 2002, 232). Työelämän muutokset johtavatkin mitä todennäköisimmin uudenlaisiin hallinnollisiin ratkaisuihin ja johtamis- ja organisaatioviestinnän hahmottamiseen (Flanagin, Stohl & Bimber 2006, 31 - 32). Jäsenmän seuraavassa johtamisviestintää sen perusteella, mitä tiedetään johtajan viestintäfunctioista ja vuorovaikutustaidoista sekä tietoperustaisen organisaation erityispiirteistä.

### **Tutkimustuloksia ja jäsennyksiä johtajan vuorovaikutusosaamisesta**

Aikaisemmassa tutkimuksessa johtajan viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää osaamista on jäsennetty lähinnä osana johtamisosaamista. Tutkimukset ovat keskittyneet johtamisosaamisen kartoittamiseen. Viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät tiedot ja taidot ovat olleet osa kartoitusta. Johtajan vuorovaikutusosaamista on jäsennetty pääasiassa teoreettisesti erittelemällä johtajan tehtäviä ja työkuvausja ja niissä keskeisiä tieto- ja taitoalueita (esim. Hogan & Warrenfeltz 2003). Lisäksi tutkimuksissa on haastateltu ylemmän johdon edustajia johtamisosaamisen tärkeimmistä osa-alueista (esim. Hayes, Rose-Quirie & Allinson 2000), kartoitettu johtajien mielipiteitä osaamistarpeista kyselyin (esim. Hayes et al. 2000; Luoma, Suutari & Viitala 2005) sekä arvioitu vuorovaikutusosaamisen merkitystä johtamisessa erilaisin mittarein (esim. Flauto 1999). Tutkimuksissa on saatu tulokseksi eritasoisia ja -laajuisia kompetenssikuvauksia. Osa kuvauksista pyrkii jäsentämään yleisellä ja laajalla tasolla johtajan osaamista, ja osassa on luokiteltu ja listattu johtajien yksittäisiä taitoja. Vaikka johtajan osaamista ja viestinnän tietoja ja taitoja on jäsennetty monissa tutkimuksissa ja tutkimustulokset korostavat vuorovaikutusosaamisen merkitystä johtamisessa, vuorovaikutusosaamista ei ole jäsennetty johtajan vuorovaikutussuhteisiin perustuvana osaamisena. Lisäksi tutkimusalalla ei ole empiirisesti tutkittu ja teoreettisesti jäsennetty johtajan vuorovaikutusosaamista tietoperustaisessa organisaatiossa.

Johtajan vuorovaikutusosaamista on kuvattu opas- ja oppikirjallisuudessa johtajan eri viestintäfunctioiden avulla ja lähinnä vuorovaikutustaitoina. Tarkastelun kohteena ovat olleet muun muassa se, miten johtaja osaa verkostoitua organisaatiossa ja hallita organisaation tietoa ja osaamista (Barge 1994a, 18 - 21), hallita ryhmän projekteja, resursseja ja tietoa (Salas, Burke & Stagl 2004, 330 - 343), organisoida ryhmän vuorovaikutusta (Barge 2003) tai ehkäistä ja poistaa ryhmän työskentelyn esteitä (Gouran 2003). Vaikka johtajan vuorovaikutustaidoista on olemassa monia luokituksia, opas- ja oppikirjallisuuksissa ei ole paneuduttu teoreettisesti jäsentämään johtajan vuorovaikutusosaamista suhdetason ilmiönä, saati johtamisviestinnän osaamistarpeita tietoperustaisessa organisaatiossa ja tulevaisuuden haasteissa. Taitojäsennyksissä tuleekin ottaa huomioon johtajan vuorovaikutustilanteiden monimuotoisuus, tietoperustaisen organisaation erityispiirteet sekä vuorovaikutusosaamisen ilmiön eri ulottuvuudet, kontekstuaalisuus ja moniulotteinen kriteeristö.

Johtamisessa yhdistyvät monenlaiset viestintäfunktiot ja johtajan työ sisältää monenlaisia viestintätilanteita. Johtamisen viestintä- ja vuorovaikutustilanteet voivat liittyä johtajan ja johdettavan kahdenvälisiin vuorovaikutussuhteisiin, ryhmien viestintään, organisaatioon ja sen ulkopuolisiin verkostoihin. Esimiesasemassa johtaja on kuitenkin vain alaisiinsa. Useimmiten johtajan viestintätehtäviksi ja -taidoiksi määritellään sellaisia taitoja kuin sosiaalisten resurssien hallinta, tehtävien delegointi, tavoitteen asettaminen, palautteenanto, konfliktin hallinta sekä motivaation luominen ja sitouttaminen (Barge 1994b, 105). Johtamisessa voidaan katsoa tarvittavan monenlaisia vuorovaikutustaitoja, kuten interpersonaalisen viestinnän perustaitoja. Näitä ovat esimerkiksi taito ilmaista itseään kielellisesti ja nonverbaalisesti, kuunnella ja havainnoida, mukautua ja mukauttaa omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä toisten vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja vuorovaikutustilanteeseen sekä taito välittää omaa persoonallisuutta ja hallita muille itsestä syntyviä vaikutelmia (ks. koontia interpersonaalista taidoista Valkonen 2003, 42 - 44). Johtajankin vuorovaikutustaidot rakentuvat näille vuorovaikutuksen perustaidoille. Lisäksi johtajan työhön liittyy sellaisia ammattispesifejä vuorovaikutustaitoja kuin *vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen sekä verkostoitumisen taidot, tiedonhallinnan taidot, ryhmäviestinnän ja yhteistyön taidot, emotionaalisen tuen taidot, konfliktinhallinnan taidot, neuvottelutaidot sekä tiedottamisen ja vaikuttamisen taidot*.

Koska johtajat ovat vuorovaikutuksessa alaisiinsa monenlaisissa tilanteissa, nähdään johtajan vuorovaikutustaitoihin kuuluvan taito luoda vuorovaikutussuhteita organisaation toisiin jäseniin, taito merkityksentää vuorovaikutustilanteita ja taito hallita vuorovaikutussuhteita. *Vuorovaikutussuhteiden luomisen ja ylläpidon* sekä *verkostoitumisen taidot* liittyvät materiaalistien ja inhimillisten resurssien hallintaan eli siihen, miten tietoa ja osaamista hallitaan organisaatiossa. (Barge 1994a, 18 - 21.) Vuorovaikutussuhteiden luomisen ja ylläpitämisen taidot ovat sisältyneet puheviestinnän jäsenyyksiin johtajan vuorovaikutustaidoista. On kuitenkin keskeistä huomioida se, miten tietoperustaisen työn erityinen luonne ja työn tekemisen kulttuurin muutokset ovat johtaneet organisaatiorakenteiden muutoksiin.

Asiantuntijatyön lisääntyminen on johtanut itseohjautuvan työn kasvuun ja vallan desentraatioon eli päätöksenteon ja vallan hajauttamiseen laajalti ympäri organisaatiota (Greenberg & Baron 2003, 554). Tiedon tuottamisen ja uuden tiedon luomisen määritellään puolestaan perustuvan organisaation jäsenten uudelleenlaisille vuorovaikutusprosesseille, mistä johtuen organisaatiot pyritään rakentamaan mataliksi ja horisontaalisiksi jyrkkien hierarkioiden ja muodollisten esimiesasemien sijasta (Heaton & Taylor 2002, 232; Järvenpää & Immonen 2002, 45 - 46). Työskentely järjestetään yhä useammin funktionaalisten, tehtävän ympärille rakennettujen organisaatiorakenteiden sijasta matriiseihin tai projekti-, tiimi- tai verkostoperustaisesti (Järvenpää & Immonen 2002, 46 - 49; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25).

Funktionaalisisissa organisaatioissa työ järjestetään osastoihin ja yksiköihin, ja työntekijät sijoittuvat organisaatiossa työtehtäviensä mukaan. Matriisiorganisaatiot rakentuvat puolestaan tehtävän ja lopputuotteen ympärille siten, että

organisaation työntekijöillä on omat vastuualueensa, mutta he voivat siirtyä joustavasti eri tehtävien ja projektien mukaan horisontaalisesti, poikittain organisaation eri toiminta- ja osaamisalueilla. Projekti- ja tiimiorganisaatioissa työ järjestetään tietyn projektin tai tehtävän ympärille tai vaihtoehtoisesti itseohjautuvat tiimit ovat vastuussa tietyn projektin ja toimintaprosessin suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Verkostoperustaisissa organisaatioissa keskeistä on puolestaan se, että organisaation työntekijät työskentelevät verkottuneesti organisaatioyksikköjen rakenteiden yli tai organisaatiot toimivat yhteistyössä toisten verkoston jäsenorganisaatioiden kanssa. (Greenberg & Baron 2003, 555 - 556, 558 - 560, 562 - 563, 568 - 570; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 18 - 20, 25; Jablin & Sias 2001, 843; Järvenpää & Immonen 2002, 46 - 49).

Uusiin organisaatorakenteisiin ja johtamiskäytäntöihin näyttäisi liittyvän erityisiä haasteita. Tutkimustulokset antavat viitteitä esimerkiksi siitä, että johtamiseen liittyy matriisiorganisaatioissa erityisiä interpersonaalisia haasteita, koska matriisiorganisaation eri yksiköiden toisistaan eroavat tavoitteet lisäävät työntekijöiden välistä kilpailua, koska johtajan rooli ja vastuualueet eivät ole yksiselitteisiä, koska päätöksenteko ei ole oikea-aikaista ja koska omaan toiminta-alueeseen keskittyneet työntekijät eivät työskentele yhteistyössä toistensa kanssa (Sy & Côté 2004). On siis syytä olettaa, että johtajan kyky luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita alaisiinsa sekä toimia verkostoituneesti korostuu entisestään uudenaikaisissa organisaatorakenteissa.

Crawfordin ja Strohkirchin (2004) mukaan johtajan vuorovaikutustaidoilla on keskeinen merkitys tiedon jakamisessa ja organisaation oppimisen tukemisessa. Vaikka käytänkin tutkimuksessa tietoperustaisen organisaation käsitettä, saattaa se yksinkertaistaa tietoperustaisen työn tiedon jakamisen prosesseja. Onkin huomioitava, että tieto ei "siirry" tai "kulje" itsestään tai saa merkitystä sosiaalisessa tyhjiössä, vaan tiedon jakaminen ja yhteisen tiedon luominen perustuu organisaation työntekijöiden väliselle vuorovaikutukselle ja merkityksistä neuvottelemiselle (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40 - 42). Toisin sanoen, tietoperustainen työ perustuu viestinnälle (Heaton & Taylor 2002, 228). Tiedosta onkin tärkeää keskustella vuorovaikutuksessa toisten kanssa, yhdistää eri merkityksiä ja luoda yhdessä toisten kanssa uutta tietoa, uusia merkityksiä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 80 - 81). Johtajan vuorovaikutustaitoihin kuuluvat siis myös *tiedonhallinnan taidot* eli taito hakea tietoa, merkityksentää sitä, kehittää ja yhdistää tietoa aikaisempaan tietoon sekä luoda yhdessä toisten kanssa uutta tietoa.

Tyypillisiä johtajan vuorovaikutustilanteita ovat ryhmän kokoukset ja palaverit. *Ryhmän johtamisen ja yhteistyön taidot* liitetään usein ongelmanratkaisun ja päätöksentekoon sekä tavoitteelliseen toimintaan (Gouran 2003, 172). Ryhmäviestintätaitoja ja ryhmän johtamiseen liittyviä taitoja on jäsenelty niin projektin, resurssien ja tiedon hallinnan (Salas, Burke & Stagl 2003, 330 - 343), organisoinnin (Barge 2003, 203 - 208) kuin suhde- ja tehtäväkeskeisten ryhmätaitojen jaottelun avulla (Beebe & Barge 1994, 281, 283). Tehtäväkeskeisiä ryhmäviestintätaitoja ovat muun muassa

- taito havainnoida ryhmän jäseniä, vuorovaikutusta ja ympäristöä
- taito ohjata ryhmää tavoitteellisen vuorovaikutuksen suunnitteluun
- taito hakea ja järjestää tietoa sekä keskustella siitä ryhmän jäsenten kanssa
- taito organisoida ryhmätilannetta ja koordinoida ryhmän toimintatapoja
- taito ohjata ryhmää ongelmanratkaisuun esimerkiksi kartoittamalla ryhmän tarpeet ja käsiteltävä ongelma
- taito määritellä ja rajata ongelma, analysoida sitä eri näkökulmista, tuottaa eri ratkaisuvaihtoehtoja ja arvioida niitä vuorovaikutuksessa toisten ryhmän jäsenten kanssa
- taito tehdä päätöksiä
- taito auttaa muita organisaation jäseniä tekemään päätöksiä esimerkiksi luomalla päätöksentekoon keskittyviä vuorovaikutustilanteita
- taito arvioida ryhmän suorituksia ja antaa niistä palautetta (ks. tehtäväkeskeisistä ryhmäviestintätaidoista esim. Beebe & Barge 1994, 285, 2003, 283 - 284; Beebe, Barge & McCormick 1994, 358 - 359; Valkonen 2003, 46).

Lisäksi ryhmäviestintään liitetään sellaisia suhdekeskeisiä taitoja kuin

- taito mukautua
- taito osoittaa empatiaa ja tukea
- taito poistaa ja lieventää ryhmän tavoitteellisen ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen esteitä, kuten jäsenten haluttomuutta osallistua ryhmän toimintaan tai yksilön ja ryhmän arvojen eroavaisuutta
- taito hallita konflikteja ja ratkaista väärinkäsityksiä
- taito ohjata ja rohkaista ryhmän jäseniä osallistumaan ryhmän vuorovaikutukseen, tuomaan oma tietonsa ryhmän työskentelyyn, keskustelemaan tiedosta ja jalostamaan sitä (ks. suhdekeskeisistä ryhmäviestintätaidoista esim. Beebe & Barge 1994, 285, 2003, 283 - 284; Beebe, Barge & McCormick 1994, 358 - 359; Valkonen 2003, 46).

Edellä esitellyt taidot liittyvät ylipäätään ryhmän tavoitteellisen, tehokkaan ja laadukkaan viestinnän tukemiseen. Taitokuvausten avulla voidaan kuitenkin jäsentää myös johtajan keskeisiä vuorovaikutustaitoja ryhmän ohjaamisessa. Vaikka esittelenkin ryhmäviestintätaidot tehtävä- ja suhdekeskeisinä taitoina, ei ole syytä tehdä vahvaa eroa näiden kahden taitoryhmän välille. Ryhmän johtaja tukee ja johtaa sekä ryhmän tavoitteen saavuttamista että hyvän viestintäympäristön ja toimivien vuorovaikutussuhteiden muotoutumista ja ylläpitoa.

Erilaisissa työkuultuureissa ja organisaatorakenteissa on erilaisia johtamiskäytäntöjä. Funktionaalisessa organisaatiossa työ voidaan järjestää muodollisen esimiesaseman varaan, kun taas matriisi- ja projektiorganisaatiossa muodollisessa esimiesvastuussa oleva henkilö saattaa olla eri kuin projektin vetäjä ja työn ohjaaja (Greenberg & Baron 2003, 559 - 560). Tiimiperustaisessa työskente-

lyssä painottuu puolestaan kiertävä projektijohtajuus ja jaettu valta (Pearce & Manz 2005, 133, 138; Pearce & Sims 2002). Onkin todennäköistä, että tietoperustaisen organisaation johtamiskäytännöt vaikuttavat johtajan rooliin ja osaamistarpeisiin ryhmän johtajana.

Tietotyön yhteydessä puhutaan harvoin johtamisesta, valvonnasta tai muista organisaatioiden hierarkkisista piirteistä. Tietotyö ymmärretään pikemminkin itseohjautuvaksi asiantuntijatyöksi, jossa ei ole johtajia, valtaa tai "alaissuhteita". (Blom, Melin ja Pyöriä 2001, 56.) Muodollisen hierarkian madaltuminen ja työelämän muutokset johtavatkin mitä todennäköisimmin uudenlaisiin hallinnollisiin ratkaisuihin ja johtamis- ja organisaatioviestinnän hahmottamiseen (Flanagin, Stohl & Bimber 2006, 31 - 32). Työorganisaatioissa on kuitenkin edelleen muodollisia esimiesrakenteita ja tietotyöläiset toimivat usein strategisessa tai muodollisesti työnjohdollisessa asemassa (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 58 - 59).

Yhtenä johtajan tehtävänä ja vastuualueena voidaan pitää positiivisen ja tuottavan työilmapiirin tukemista. Työyhteisön ja ryhmän positiiviseen ilmapiiriin ja jäsenten keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin vaikuttavia taitoja ovat esimerkiksi *emotionaalisen tuen* sekä *konfliktin eli ristiriitatilanteiden hallinnan taidot*. Tukemisessa korostuvat muun muassa välittämisen ja huolenpidon viestiminen sekä kuuntelemisen taidot ja aktiivinen pyrkimys ymmärtää vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tunnetiloja (Burlison 2003, 552). Konfliktin hallinnan taidot liittyvät kiinteästi *neuvottelemisen taitoihin*. Konfliktin hallinnan ja neuvottelemisen taidoissa korostuu omien viestintätavoitteiden suhteuttaminen vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tavoitteisiin, sillä neuvottelussa vuorovaikutussuhteen osapuolet ovat samanaikaisesti sekä riippuvaisia toisten toiminnasta ja tavoitteista että niin sanotusti kilpailemassa oman tavoitteen saavuttamiseksi samoista asioista. Konfliktin hallinnassa ovat tärkeitä sellaiset taidot kuin

- taito tulkita konfliktitilannetta analyttisesti
- taito asettaa vuorovaikutustilanteelle tavoitteita
- taito asettaa vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen asemaan
- taito osoittaa empatiaa ja tukea
- taito ilmaista yhteistyöhalukkuuttaan
- taito joustaa omista tavoitteistaan
- taito esittää, kehitellä ja arvioida eri ratkaisuvaihtoehtoja. (Rolloff, Putnam & Anastasiou 2003, 810 - 822.)

Esimiestehtäviin kuuluu asioista tiedottaminen ja strategian viestiminen. Tiedottamisen ensisijaisena tavoitteena on tietoisuuden lisääminen organisaatiota koskevista päätöksistä. Johtajan viestintätehtävänä on kuitenkin myös työntekijöiden sitouttaminen päätöksiin ja organisaation strategiaan. *Tiedottamisessa* ja selittämisessä ovat olennaisia muun muassa taidot kerätä uutta tietoa, lajitella sitä ja viestiä se eteenpäin selkeästi ja havainnollisesti (Hample 2003, 413, 419 - 422). *Vaikuttamisen taitoja* ovat puolestaan

- taito analysoida viestinnän kohderyhmä
- taito muotoilla ja tuottaa selkeä, tehokas ja vaikuttava viesti
- taito arvioida toisten väitteitä ja argumentointia
- taito arvioida vaikuttamistilannetta
- taito saada aikaan myönteisiä arvioita omasta viestinnästä (Dillard & Marshall 2003, 481 - 485; Hample 2003, 470 - 471).

Johtajan vuorovaikutustaitojen kuvaukset liittyvät lähinnä perinteisten, funktionaalisten organisaatioiden johtamiseen. Taitoluokitukset voivat toki soveltua myös joustavien organisaatorakenteiden, verkosto- ja tiimiperustaisen työskentelyn, kollektiivisten käytänteiden tai asiantuntijatyön johtamiseen, mutta asiaa ei ole tutkittu. Johtajan vuorovaikutusosaamisen tutkimus seuraa ikään kuin askeleen perässä työelämän kehityksestä. Työelämä on muuttunut ja sen myötä myös johtamisen kontekstit. On olemassa tarve tarkastella ja operationalisoida sitä, mitkä ovat nykyisestä työympäristöstä ja työstä nousevat johtajan vuorovaikutusosaamisen osaamistarpeet. Aivan kuten johtamisviestinnällä, myös johtajan vuorovaikutusosaamisella on edessään toisenlaiset haasteet kuin 1990-luvulla.

Tarkastelen tutkimuksessani tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevän johtajan vuorovaikutusosaamista. Kuten edellä esitellystä kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi, johtaja ei voi olla sosiaalisesti kompetentti yksin. Johtajan vuorovaikutusosaaminen tulee ilmi johtajan ollessa vuorovaikutuksessa johdettaviin. Vuorovaikutusosaaminen ilmenee tehokkaana ja tavoitteellisena sekä tarkoituksenmukaisena ja sopivana vuorovaikutuskäyttäytymisenä ja asennoitumisena vuorovaikutussuhteen toista osapuolta kohtaan. Vuorovaikutusosaaminen edellyttää viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää tietoa, taitoja toimia vuorovaikutustilanteessa tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla sekä halukkuutta osallistua viestintätilanteeseen ja olla vuorovaikutuksessa toisten henkilöiden kanssa. Kompetentti johtaja tunnustaa ja huomioi vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen ja hänen tarpeensa ja tavoitteensa. Lisäksi vuorovaikutusosaaminen on kontekstuaalista. Osaaminen edellyttää vuorovaikutuskäyttäytymisen mukauttamista ympäröivään kulttuuriin, aikaan, vuorovaikutussuhteeseen, vuorovaikutustilanteeseen ja paikkaan sekä vuorovaikutuksen funktioon. Konteksti määrittää sen, millainen vuorovaikutusosaaminen on tavoiteltavaa ja tarkoituksenmukaista. Johtamisen konteksti näyttäisi kuitenkin muuttuneen työelämän muutoksen myötä. Tätä taustaa vasten on mielenkiintoista selvittää, millaista on johtajan vuorovaikutusosaaminen juuri tietoperustaisen organisaation kontekstissa.



## 2.2 Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja viestintäkoulutus

### 2.2.1 Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen

Tämän tutkimuksen toisena kohteena on johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen viestintäkoulutuksessa. Seuraavaksi esittelen sitä, miten johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä, kehittämistapoja ja viestintäkoulutusta on tutkittu ja määritetty. Lisäksi erittelen erilaisia tapoja arvioida vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen tarkastelu opettamisen, koulutuksen ja kehittämisen konteksteissa on yksi puheviestintätieteen keskeisimpiä tutkimuskohteita. Tutkimuksen tarkastelun kohteena ovat olleet niin viestinnän opettaminen ja oppiminen (communication education), opetusviestintä (instructional communication) kuin myös viestintäkoulutus (communication training and development). Myös johtamisosaamisen kehittymistä on tutkittu ja johtamisen kehittämisen tutkimusalalla on monenlaisia käsityksiä siitä, mitä oppimisella ja kehitymisellä tarkoitetaan johtamisen yhteydessä, mitä johtamisen kehitymisessä tapahtuu, miten kehittyminen ja muutos voidaan käsitteellistää sekä miten johtajana kehittymistä voidaan mitata ja arvioida (Day & Zaccaro 2004, 384 - 392).

Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voidaan luonnehtia niin kasvun, kypsymisen, kehityksen kuin oppimisenkin käsittein. Johtamisessa voidaan määritellä olevan pohjimmiltaan kyse pitkästä ammatillisesta kasvuprosessista, jossa johtajan kyky toimia työtehtävissään ja hallita monimuotoista työtehtäväänsä kehittyi. Ammatillisella kasvulla ja oppimisella tarkoitetaan jatkuvaa oppimisprosessia, jossa yksilö kartuttaa sellaista osaamista, jota hyödyntämällä hän voi vastata muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin. Ammatillinen kasvu on yhteydessä elinikäiseen oppimiseen, jossa yksilö on sitoutunut ja halukas oppimaan ja kehittämään itseään. (Ks. Day & Lance 2004, 41, 47 - 48; Ruohotie 2000, 56 - 67.) Teen käsitteiden välille seuraavanlaisen eron: viittaa kasvulla ja kypsymisellä pidempiaikaiseen johtajana kehittymiseen ja ammatilliseen kasvuun. Kehittyminen ja oppiminen selittävät puolestaan sekä pidempiaikaista, elinikäistä oppimis- ja kehitymisprosessia että tavoitteellista, lyhyempikestoista oppimista, oppimiskokemusta tai muutosta toiminnassa.

Sekä kehittymistä että oppimista voidaan kuvata sellaisin käsittein kuin merkityksen muodostaminen ja asioiden merkityksentäminen, muistaminen, ajattelumallien muuttuminen, taitojen kehittyminen tai kypsyminen ja käyttäytymisen muutos. Käsitteiden 'kehittyminen' ja 'oppiminen' välillä onkin kyse kielellistämisen erosta. Vuorovaikutusosaamista ei opita, vaan se kehittyy. Viestintään liittyviä tietoja, eettisiä periaatteita ja vuorovaikutustaitoja voi oppia. Asenteet viestintää kohtaan voivat puolestaan muuttua. Kehitymisessä ja oppimisessa on kummassakin pohjimmiltaan kyse jonkinlaisesta muutoksesta ajattelussa, käyttäytymisessä ja käytännöissä.

Peruslähtökohta tässä tutkimuksessa on se, että johtajan vuorovaikutusosaaminen voi kehittyä. Vaikka tutkimuskirjallisuudessa on eriäviä näkökulmia siitä, missä määrin vuorovaikutusosaaminen voi kehittyä, vuorovaikutusosaaminen määritellään kuitenkin ilmiöksi, joka voi kehittyä ja jota voidaan kehittää (Greene 2003, 51). Yksilön vuorovaikutusosaamisen tasoon vaikuttavat mitä todennäköisimmin yksilölliset erot sekä erilaiset tilannetekijät. Ihmisen kehitystä säätelevät muun muassa sellaiset biologiset, lajityyppiset ominaisuudet, mahdollisuudet ja rajoitukset, kuten perustarpeet, uteliaisuus, informaation tarve ja tietojenkäsittelyn rajoittuneisuus (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 27 - 28). Oppimisen ja taitojen kehittymisen nopeudessa on puolestaan yksilöllisiä eroja esimerkiksi älykkyyden, työmuistikapasiteetin ja psykomotoristen kykyjen takia. Työmuisti ja psykomotoriset kyvyt voivat vaikuttaa muun muassa siihen, missä määrin oppija muistaa opeteltavista asioista ja siihen, miten opeteltavia asioita kyetään soveltamaan käytäntöön. (Greene 2003, 71 - 73.) Lisäksi yksilölliset erot vaikuttavat siihen, miten oppija luottaa osaamiseensa tai suhtautuu palautteeseen ja hyödyntää sen (Klein & Ziegert 2004, 367). Tilannekohtaisesti oppimiseen voivat vaikuttaa puolestaan muun muassa jännittyneisyys, stressi ja pelokkuus (Greene 2003, 71 - 75). Esimerkiksi oppijan arkuus osallistua opetustilanteen harjoitukseen tai korkeat suorituspaineeet valmistauduttaessa koetilanteeseen voivat vaikuttaa kielteisesti oppimiseen.

Kognitiivinen kyvykkyys ja muut piirretyyppiset ominaisuudet eivät sulje pois oppimisen ja vuorovaikutusosaamisen kehittymisen mahdollisuutta. Kuten Valkonen (2003, 36) toteaa, ”yksilön synnynnäiset, perityt ominaisuudet selettävät todennäköisesti huomattavan osan siitä, miten taitavaa yksilön vuorovaikutuskäyttäytyminen on. [- -] Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei osaamista voisi kehittää.” Se, että toiset ovat taitavampia oppimaan kuin toiset, ei leimaa toisia taitamattomiksi. Kognitioiden kehittyminen ja oppiminen eivät myöskään pääty aikuisvuosiin, vaan oppimista tapahtuu läpi ihmisen eliniän (Halpern 2004, 125, 128). Se, missä määrin ja millä keinoin vuorovaikutusosaamisen nähdään kehittyvän, riippuu siitä, miten kehittyminen ja oppiminen käsitteellistetään.

Viestintäkoulutuksessa ei ole kyse piirretyyppisten ominaisuuksien muokkaamisesta ja muuttamisesta. Esimerkiksi viestinnän taito-opetuksessa ei ole tavoitteena viestijän persoonallisuuden muuttaminen (Valkonen 2003, 50, 202). Valkosen (2003, 50) mukaan taito-opetuksessa voi toki oppia ymmärtämään esimerkiksi omaa persoonallista tapansa ilmaista itseään. Persoonallisuus on kuitenkin jokseenkin pysyvä ominaisuus. Mitä viestinnästä opittaessa tai vuorovaikutusosaamisen kehittyessä sitten tapahtuu?

Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voidaan jäsentää tarkastelemalla tiedon karttumista, taitojen kehittymistä ja asenteiden muuttumista. Muutokset tiedoissa, taidoissa ja asenteissa voidaan Greenen (2003, 53 - 59) mukaan jakaa karkeasti kolmeen erilaiseen mekanismiin: muutos voi tapahtua siten, että muodostuu uusia tietorakenteita, soveltamalla olemassa olevia tietorakenteita uusissa tilanteissa tai vahvistamalla muistirakenteita ja harjoittamalla taitoja. Oppimisessa onkin kyse kaikesta siitä, ”miten taltioimme ja tulkitsemme infor-

maatiota ja jäsenämme kuvaa meitä ympäröivästä maailmasta ja itsestämme osana sitä” (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 50 - 51).

Vuorovaikutustaidot ovat olleet suhteellisen paljon tutkimuksen kohteena, mutta taitojen kehittymisestä viestintäkoulutuksessa ei ole juurikaan tutkimustietoa. Näyttäisi kuitenkin siltä, että vuorovaikutustaidot kehittyvät kognitiivisten ja motoristen taitojen tavoin, ja taitavaa toimintaa haittaavat tekijät vähenevät ajan ja harjaantumisen myötä (Greene 2003, 61 - 62). Merkkinä vuorovaikutus- ja ylipäättään taitojen kehittymisestä ja taitavasta toiminnasta on pidetty sitä, että yksilö osaa toimia nopeasti (speed), tarkasti, täsmällisesti ja virheettömästi (accuracy), mukautuvasti ja joustuen (flexibility) sekä monia tehtäviä yhtäaikaaisesti halliten ja toimittaen (multiple-task performance). Kyvystä ajatella, oppia ja muistaa on puolestaan merkkinä se, että oppija selviytyy kognitiivisesti haastavista tehtävistä sekä osaa reflektoida vuorovaikutuskäyttäytymistään ja siinä oppimistaan. Osaavan asiantuntijan erottaa harjoittelevasta vasta-aloittelijasta se, että asiantuntija ymmärtää asioita ikään kuin syvemmin ja monipuolisemmin. (Greene 2003, 53 - 56.)

On olennaista huomioida se, että vuorovaikutustaidolle on ominaista eräänlainen kurvilinearisuus (ks. Spitzberg 1994, 38 - 39). Taidot eivät siis kasva lineaarisesti, vaan saavuttavat jossain kohtaa lakipisteensä, jonka jälkeen toiminnan intensiteetti tai määrä ei enää johda tulkintaan tai arvioon taitavasta toiminnasta. Toisin sanoen, ei voida olettaa, että mitä enemmän tietynlaista käyttäytymisen piirrettä ilmenee, sen taitavampi vaikutelma viestijästä syntyisi (Valkonen 2003, 49 - 50). Liiallinen taidon osoittaminen voi jopa johtaa tavoittelavan vaikutelman sijaan arvioon tehottomasta ja epätarkoituksenmukaisesta viestinnästä. Esimerkiksi sellaiset johtajan vuorovaikutustaidot kuin ”taito innostaa ja rohkaista alaisia jakamaan tietoa” tai ”taito osoittaa olevansa kiinnostunut alaisten asioista” voivat ilmetessään liian usein johtaa vaikutelmaan jostain aivan muusta kuin kannustavasta ja aktiivisesta viestijästä ja ohjata kyseenalaistamaan johtajan motiivit.

Vuorovaikutustaitojen kehittymiseen voivat vaikuttaa muun muassa aikaisempi osaaminen tai sellaiset oppimistilannetta rajaavat tekijät kuin aikarajoitukset tai oppijan kyky oppia. Taitojen kehittyminen voi edetä tasaisesti, jaksottain, sykäyksen lailla tai välillä taidoissa ei tapahdu kehittymistä. (Greene 2003, 61 - 70.) Johtamisen kehittymiseen liitetään myös olemassa olevien uskomusten ja toimintatapojen eräänlainen häviäminen. Kyseessä katsotaan olevan ”poisoppiminen” (unlearning). ”Poisopittaessa” vanhat käsitykset ja käyttäytymistavat korvautuvat uusilla, vaihtoehtoisilla tiedoilla ja taidoilla. Tällaista tapahtuu esimerkiksi työtehtävien abstraktiotason noustessa ja alemman tason taitojen käyttämisen vähentyessä. (Klein & Ziegert 2004, 362.) On kiistanalaista väittää, että vuorovaikutustaitojen rakentuessa hierarkkisesti entisten taitojen ”päälle” aikaisempi tieto, taidot ja osaaminen häviäisivät. Vuorovaikutusosaamisen kehittyessä lienee kuitenkin mahdollista, että oppimiskäyrässä tapahtuu eräänlainen ”notkahdus”. Notkahduksella viitataan siihen, että opittuja asioita ja uusia toimintastrategioita sovellettaessa käytäntöön vuorovaikutuskäyttäytyminen ei olekaan heti niin sujuvaa, mitä sen odottaisi olevan. Vuorovaikutusosaaminen voidaan myös määritellä kompetenssiksi, jossa ei ole

koskaan mahdollisuutta ”tulla valmiiksi” (Valkonen 2003, 129). Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei viestintätaitoja voisi oppia tai ettei viestintäkoulutuksella voisi olla vaikutusta johtajan vuorovaikutusosaamiseen.

Kaikkia vuorovaikutustaitoja ei tarvitse tietoisesti opetella tai harjoitella, vaan osa vuorovaikutusosaamisesta on synnynnäistä, osa kehittyy luontaisina valmiuksina ja osa opitaan normaalin sosiaalistumiskehityksen myötä (Valkonen 2003, 48). Kehittyminen ja oppiminen voivat olla siis tavoitteellista tai satunnaista (”en passant”) ja molempia voi tapahtua niin formaalisti institutionaalisen tai muodollisen koulutuksen kontekstissa (esim. viestintäkoulutus), informaalisti muodollisen koulutuksen ulkopuolella (esim. tiedostuminen työpaikan vuorovaikutuskäytännöistä) kuin nonformaalistikin eli muodollisen koulutuksen ulkopuolella järjestetyissä oppimistilanteissa (esim. mentorointi tai työnohjaus) (Colley, Hodkinson & Malcolm 2003, 9; Garrick 1998, 10 - 13; Marsick & Volpe 1999, 5; Marsick & Watkins 2001, 25).

Johtaja voi siis kehittyä vuorovaikutusosaamisessa oppimalla uutta tietoa vuorovaikutuksesta ja sen prosesseista, soveltamalla tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen viestintään liittyviä käsityksiään uudenaikaisissa vuorovaikutustilanteissa tai pyrkimällä tehokkaampaan ja tarkoituksenmukaisempaan vuorovaikutuskäyttämiseen harjoittelemalla erilaisia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Oppiessaan ja kehittyessään johtaja saattaa hylätä toimimattomaksi toteamansa ajattelutavat ja korvata ne paremmilla käsityksillä ja tiedoilla. Johtajan viestinnästä oppimista ja vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voi tapahtua koulutuksessa sekä organisaation kehittämistoimissa. Formaalien koulutustilanteiden ulkopuolella johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voi tapahtua myös suoraan johtajan työssä tai työn ulkopuolella. Informaali oppiminen voi taas saada formaalin oppimisen piirteitä esimerkiksi mentorointisuhteessa tai työntekijän ohjaustilanteessa. Millaisia tapoja on sitten tukea johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä ja mitä tarkoitetaan johtamisviestintäkoulutuksella?

## 2.2.2 Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen

Katsaus tutkimuskirjallisuuteen osoittaa, että johtamisen kehittämisessä on ollut tapana tehdä ero *johtajan* (leader/manager development) ja *johtajuuden/johtamisen* (leadership/management development) kehittämisen välille. Johtajan kehittämisellä tarkoitetaan yksilön taitojen ja tietoisuuden kartuttamista omasta toiminnastaan. Johtajuuden/johtamisen kehittämisessä määritellään olevan puolestaan kyse ymmärryksen ja tietoisuuden lisäämisestä siitä, kuinka olla suhteessa toisiin, hallita omaa käyttäytymistä sekä rakentaa sitoumusta, luottamusta ja sosiaalisia verkostoja. (Day 2001, 564, 586.) Johtajan kehittämistä ei liene tarkoituksenmukaista erottaa johtajuuden/johtamisen kehittämisestä, sillä yksittäisen johtajan osaaminen ja siinä kehittyminen ovat kiinteästi yhteydessä johtajan sosiaaliseen toimintaympäristöön.

Toinen tapa hahmottaa johtamisen kehittämistä on jakaa näkökulmat *johtajan* ja *organisaation* kehittämiseen. Johtajan kehittämisessä ajatellaan olevan kyse johtajien henkilökohtaisesta oppimisesta ja työssään tarvitsemiensa henki-

lökohtaisten valmiuksien kehittymisestä. Johtamisen kehittämällä tarkoitetaan puolestaan koko organisaation johtamiskäytäntöjen ja -prosessien kehittämistä (Kakkonen & Viitala 2007, 8; Raunio, Soralahti & Stam 1999, 47). Yksittäisen johtajan kehittämisestä käytetään myös käsitettä  *johdon kehittäminen*, jolla viitataan nimenomaan johtajien henkilökohtaisten valmiuksien tarkoitukselliseen kehittämistyöhön organisaatioiden tuella (Luoma, Suutari & Viitala 2005, 9). Yksittäisen johtajan kehittämisinterventioilla tuetaan siis johtajan valmiuksia suoriutua tehtävistään ja työstään paremmin. Interventiot kohdistuvat yksittäisen johtajan tietojen kartuttamiseen ja syventämiseen, taitojen kehittämiseen tai myönteisten asenteiden lisäämiseen. Kehittämisen tavoitteena voi olla esimerkiksi työsuorituksen parantaminen, johtajuus- ja suhdetaitojen rakentaminen, uusien toimintatapojen oppiminen, vanhoista tavoista poisoppiminen tai jatkuvan oppimisen tukeminen (ks. koontia Kakkonen & Viitala 2007, 31). Yksilön oppimisen tukemisella voidaan tavoitella kuitenkin myös laajempaa organisaation kehittämistä. Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämällä voidaan siis tähdätä myös organisaation vuorovaikutusprosessien ja -käytäntöjen kehittämiseen.

Johtamisen kehittämismenetelmiä on kuvattu muun muassa nelikentällä, joka jakaa menetelmät  *hallinnolliseen* (administrative management development),  *strategiasta nousevaan* (derived management development),  *kumppanuuteen perustuvaan* (partner management development) sekä  *suunnan näyttävään* (leading management development) kehittämiseen (Jansen, van der Velde & Mul 2001, 112 - 114). Tämän nelikentän avulla voidaan hahmottaa sitä, miten vahvasti johtamisen kehittäminen korostaa organisaation tarpeita ja miten vahvasti kehittämismenetelmässä painottuvat johtajan henkilökohtaiset kehittämistarpeet. Typologia osoittaa, että johtamisen kehittäminen voi olla joko organisaation sisäisesti ohjautuva hallinnollinen prosessi, nousta esiin strategiasta ja painottaa yrityksen liiketoiminnasta nousevia osaamistarpeita, pyrkiä yhdistämään yrityksen ulkoa kohdistuvat kehittämispaineet organisaation johtajien henkilökohtaisiin kehittämistarpeisiin tai määrittää yrityksen liiketoiminnan suunnan johtajien henkilökohtaisten kehittämistarpeiden myötä. Johtajan osaamisen kehittämistä ei voida kuitenkaan irrottaa organisaation kehittämisestä, sillä organisaation johtamiskäytäntöjä toteuttavat johtajat. Lisäksi organisaation kehittäminen ei ole mahdollista ilman yksittäisen johtajan tarvetta ja motivaatiota kehittyä. Johtajan osaamistarpeita menestykselliseen suoriutumiseen työssään ei voida myöskään määritellä irrallaan johtajan työtehtävistä ja organisaation kehittämistarpeista (Kakkonen & Viitala 2007, 37).

Johtamisviestinnän tutkimuskirjallisuudesta nousee esiin myös käsitepari  *koulutus* (training) ja  *kehittäminen* (development). Käsitteitä käytetään osin synonyymisesti, osin niiden välille tehdään ero. Koulutuksella tarkoitetaan usein perinteistä, koulumaista toimintaa ja kehittämisellä laajempia ja monimuotoisempia organisaation käytänteiden kehittämiseen kiinnittyviä toimintoja, kuten auditointi, interventio tai viestintäjärjestelmän uudistaminen (Beebe, Mottet & Roach 2004, 8 - 9). Aivan kuten kehittyminen ja oppiminen myös kehittäminen ja opettaminen voidaan kohdentaa muodollisiin oppimistilanteisiin tai muodollisen koulutus- ja kehittämistoiminnan ulkopuolelle. Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja kehittäminen voivat vaihdella suunnitelmalli-

suuden ja muodollisuuden asteeltaan. Organisaatioissa tapahtuu satunnaista oppimista ja kehittymistä luonnollisten prosessien muodossa, mutta organisaation oppimista ja johtajien kehittymistä voidaan myös järjestää ja tukea tietoisesti, koordinoitusti ja suunnitellusti.

Koulutusta ei voida enää pitää ainoastaan yleissivistävänä toimintana, vaan se on teollistumisen myötä laajentunut organisaatioiden kehittämisen ja johtajakoulutuksen suuntaan (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 16). Johtamiskoulutuksen trendeinä voidaan puolestaan pitää esimerkiksi sitä, että koulutustarpeet nousevat strategisesta johtamisesta ja organisaation muutostarpeesta, koulutukset räätälöidään kohdeorganisaation tarpeisiin, pedagogiikassa sovelletaan kokemuksellista oppimista, koulutuksiin osallistuvat kokonaiset johtoryhmät tai organisaatioiden tiimit ja yksiköt, koulutus liitetään organisaation kehittämissuunnitelmiin ja kouluttajat ovat sekä organisaation omia työntekijöitä että niiden ulkopuolelta (Conger & Xin 2000, 80 - 84). On myös huomioitava johtamisviestinnän ja johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämismallien, -oppien ja -menetelmien laaja kirjo. Kehittäminen voi tapahtua esimerkiksi muodollisen koulutuksen, kurssien, seminaarien ja luentojen, konsultaatioiden, kehittämissuunnitelmien, pitkäkestoisten valmennusohjelmien, keskustelu- ja tukiryhmien, yksilökohtaisen valmennuksen, työnohjauksen, mentoroinnin, tehtävä- ja työnkierroksen, varjostamisen, simulaatioiden tai oppimistehtävien muodossa (ks. johtamisviestinnän kehittämisen tavoista ja menetelmistä esim. Beebe, Mottet & Roach 2004; DeWine 2001 ja johdon kehittämisestä Luoma, Suutari & Viitala 2005, 55 - 57). Nykyiset oppimiskäsitykset heijastavat näkemystä siis siitä, että oppiminen ei ole enää pelkästään koulussa tapahtuva prosessi, joka siirretään käytäntöön. Modernissa oppimisessä (late modern learning) korostuu oppijan autonomia ja se, että oppija oppii käytännössä (performative learning), sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa (communicative learning) ja opetettavaa asiaa omaan toimintaympäristöönsä luovasti soveltaen (creative learning) (van der Veen 2006). Oppimisen määritellään tapahtuvan yhteistoiminnallisesti, kollektiivisesti ja kollaboratiivisesti käytännön yhteisöissä, informaaleissa ympäristöissä ja kaikilla elämän saroilla. Oppiminen on pikemminkin elinikäinen prosessi, jossa yhdistyy niin yksilöllinen, kollaboratiivinen kuin organisaationaalinenkin oppiminen (Tynjälä 2003, 42).

Työelämässä oppimisen tarkastelu on siirtynyt vahvasti yksilön oppimisesta kohti sosiaalista oppimista (Daly 2002). Dynaamisen toimintaympäristön haasteisiin katsotaan vastattavan parhaiten ekspansivisen oppimisen ja kehittämistoimien avulla sekä kehittämällä organisaation muutosta tukevia rakenteita (Ahonen, Engeström & Virkkunen 2000; Day & Halpin 2004). Esimerkiksi Ahonen, Engeström ja Virkkunen (2000) esittävät työryhmien vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämiseen muutoslaboratorion mallia, jossa organisaation vuorovaikutuskäytäntöjä kehitetään kollektiivisesti aktiivisena tietojen ja taitojen tuottamisena ja tulkintana. Viestintää ja vuorovaikutusta opittaessa muokataan toimintaympäristöä omalla vuorovaikutuskäyttämällä. Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ikään kuin muuttaa vuorovaikutuskäytäntöjä, siten

organisaatiota ja toimii resurssina ja voimavarana uudelle oppimiselle ja kehittämiselle.

Kollektiivista, yhteisöllistä ja organisaationaalista oppimista on kuvattu pääasiassa kahden käsitteen, 'organisaation oppiminen' (organizational learning) ja 'oppiva organisaatio' (learning organization), avulla. *Organisaation oppimisen* käsitteellä tarkoitetaan organisaation kykyä luoda uutta tietoa ja osaamista (Ojala 2000, 168). Käsitteellä viitataan niihin prosesseihin, joissa organisaation jäsenet oppivat "organisaation hyödyksi", luovat uutta tietoa ja osaamista ja muuttavat organisaatiota vastaten ympäristön muutosvaatimuksiin (Argyris & Schön 1978, 29). Kuten Ojala (2000, 169) esittää, organisaation oppimisessa ei ole kuitenkaan kyse ainoastaan organisaation yksittäisten jäsenten oppimisesta, vaan sitä laajemmasta systeemistä. Organisaation oppimisessa yksilöiden oppiminen ikään kuin liitetään yhteen ja tavoitteena on luoda uutta, yhteistä tietoa ja osaamista (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 48 - 49). Organisaation muutoksessa ja kehittymisessä on toki keskeistä yksilöiden kehittyminen, mutta myös tietoisuus toisten kehittämisestä. Organisaation oppimisessa on siis tavoitteena eräänlainen kollektiivinen muistirakenne, jossa jokaisella organisaation jäsenellä on tietoa siitä, kuka tietää mitään. (Argyris & Schön 1996, 16; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 48 - 49; Ojala 2000, 169.)

*Oppivan organisaation* (learning organization) käsitteellä tarkoitetaan sellaista organisaatiota, joka tukee yksilöidensä oppimista erilaisin menetelmin, järjestelmin ja toimintaperiaattein (ks. Senge 1990, 3, 12). Oppivassa organisaatiossa muun muassa vallitsee ilmapiiri, jossa korostetaan oppimisen merkitystä kilpailu- ja menestystekijänä, tuetaan työntekijöiden oppimista ja kehittymistä, haetaan oppimiseen tukea myös eri sidosryhmistä ja pyritään jatkuvasti uudistumaan erilaisten kehittämisprojektien avulla. Lisäksi oppivalle organisaatiolle on tunnusomaista virheistä oppiminen ja kokeileva oppiminen. Organisaation oppimisella tähdätään siis oppivaan, jatkuvasti uudistuvaan organisaatioon. (Ks. Ojala 2000, 162 - 167, 190 - 191; Pendler, Boydall & Burgoyne 1991; Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith 1996; Yukl 2002.)

Organisaation oppimista ja kehittämistä voidaan tukea myös tietoa luovan organisaation tai tietojohdamisen periaattein. Tietoa luovalla organisaatiolla ja tietojohdamisella viitataan organisaation kehittämiseen ja siihen, että vastataan muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin tiedon, osaamisen ja tietämisen strategisella johtamisella (Nonaka 1996, 26 - 31; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 48 - 50, 135). Kyse on pohjimmiltaan siitä, miten organisaation yksilöiden osaamisesta muodostuu organisaation osaamista, miten organisaatioiden yksilöiden tietoa, osaamista ja oppimista voidaan tuoda yhteen ja miten oppimista ja osaamisen kehittämistä voidaan tukea organisaation käytännöin.

Vaikka johtamisen kehittämisessä painotetaan yhä vahvemmin yhteisöllistä oppimista ja erilaisia kollektiivisia kehittämismenetelmiä, johtamisen kehittäminen näyttäisi olevan Suomessa hyvin yksilökeskeistä ja toteutettavan pääasiassa koulutuksen muodossa (ks. Luoma, Viitala & Suutari 2005, 94, 98). Tässäkin tutkimuksessa tarkastellaan yksittäisten johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittymistä viestintäkoulutuksessa. Käsitän johtamisviestintäkoulutuksen perinteistä, formaalia koulutusta laajempaan käsitteeseen. Johtamisviestintäkou-

lutuksella voidaan tarkoittaa sekä yksilön vuorovaikutusosaamisen kuin organisaation vuorovaikutuskäytäntöjenkin kehittämistä. Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittäminen voi nousta niin yksittäisen johtajan kehittämistarpeista kuin organisaation strategisista tavoitteista kilpailla henkilöstönsä osaamisella. Kehittäessään omaa vuorovaikutusosaamistaan johtaja voi muokata organisaation vuorovaikutuskäytänteitä tai ohjata vuorovaikutuskumppaneitaan toisenlaiseen toimintaan. Organisaation johtamisviestinnän kehittämisen on puolestaan oletettavasti vaikutusta sen yksittäisten johtajien osaamiseen. Tarkastelen seuraavaksi viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden ja siirtovaikutuksen käsitteiden avulla, miten johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämistä viestintäkoulutuksessa voidaan arvioida ja todentaa.

### 2.2.3 Viestintäkoulutuksen vaikuttavuus ja siirtovaikutus

Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämistä viestintäkoulutuksessa voidaan tarkastella arvioimalla koulutuksen vaikuttavuutta.<sup>5</sup> Vaikuttavuus on yksi koulutuksen tuloksellisuuden ulottuvuuksista. Koulutuksen *tuloksellisuuden* (effectiveness/educational outcomes) arvioinnissa on tavoitteena tuottaa monipuolista tietoa koulutukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Arviointi voi kohdistua koulutuksen 1) *taloudellisuuteen* tai *tuottavuuteen* (productivity/economy). Tällöin arvioidaan koulutuksen budjetointia ja sitä, missä määrin saavutetut tuotokset vastaavat sitä, miten koulutukseen on panostettu. Arviointi voi kohdistua yhtä lailla koulutuksen 2) *tehokkuuteen* (efficiency) eli koulutuksen onnistumiseen tai 3) *vaikuttavuuteen* (learning outcomes/effectiveness) eli koulutuksessa opittuun ja opitun vaikutuksiin käytännössä (Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli 1998, 21). Koulutuksen tuloksellisuuden käsitteistä vaikuttavuus on se käsite, joka liittyy kasvatukseen, oppimiseen ja kehittymiseen. Taloudellisuus, tuottavuus ja tehokkuus ovat ikään kuin koulutuksen ulkopuolelta ilmaistuja tavoitteita ja tarpeita. Koulutuksen perimmäisenä tavoitteena on oppiminen ja yksilön kasvun tukeminen. Yksilön oppimista ja kasvua tukemalla organisaatio voi parantaa tuloksellisuuttaan, jolloin koulutuksella on organisaation kannalta hyötyä. Vaikuttavuuden filosofiaan liittyy kuitenkin uskomus siitä, että vaikka koulutuksesta ei olisi hyötyä organisaatiolle, voi sillä olla merkittäviä seurauksia yksilön kasvulle. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 13.)

Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnilla on kaksi tehtävää: ensiksi selvittää, minkälaisia oppimistuloksia koulutusprosessi tuottaa ja millaisilla tekijöillä voidaan selittää eroja oppimisessa sekä toiseksi, missä määrin opittu siirtyy

5 Vaikuttavuuden arviointi on osa arviointitutkimusta. Arviointitutkimus eli evaluatiivitutkimus on monitieteinen ja metodologisesti hyvin monimuotoinen tutkimussuuntaus, ja vaikuttavuuden arvioinnin käsitettä käytetään kirjavasti. Yleisesti voitaneen sanoa, että arviointitutkimuksen tavoitteena on arvioida erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia ja tuloksia. Arvioivaa tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisten projektien tai koulutuksen yhteydessä toiminnan ja koulutuksen tavoitteiden arvioimisessa tai eri sidosryhmien päätöksenteossa perustelujen tukena, ja arvioinnilla voi olla seurauksia esimerkiksi toiminnan ja koulutuksen tehostamisessa ja kehittämisessä. (Ks. Mäntysaari 1999, 64 - 65; Robson 2001.)



opiskelutilanteiden ulkopuoliseksi hyödyksi oppijalle itselleen, oppijan toimintayhteisölle ja niiden välityksellä koko yhteiskunnalle (Raivola 2000, 190)<sup>6</sup>. Keskeistä koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa on siis koulutuksen *relevanttius* eli koulutuksen tarkoituksenmukaisuus, mielekkyys ja hyödyllisyys. Koulutuksen määritellään olevan vaikuttavaa silloin, kun sen tuottamat valmiudet edistävät niin laadullisesti kuin määrällisesti yksilön henkistä kasvua sekä yhteiskunnan, kulttuurin ja työelämän kehitystä. (Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli 1998, 21.)

Viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta pyritään todentamaan *transferin* eli *siirtovaikutuksen* avulla. Siirtovaikutuksen käsitteellä tarkoitetaan lähinnä sitä, miten tiettyssä tilanteessa ja tiettyyn asiaan liittyvät taidot ovat siirrettävissä, käytettävissä ja sovellettavissa toisessa tilanteessa, ongelmassa, tehtävässä tai toimintaympäristössä (ks. Beach 1999, 101; Säljö 2003, 311). Siirtovaikutusta voidaan lähestyä selvittämällä joko sen tieto-opillisia ulottuvuuksia tai prosessia. Tieto-opillinen lähestymistapa keskittyy sen tarkasteluun, mitä tiedon "siirtämisessä" tapahtuu eli siihen, miten muodostetaan yleistäviä ja yksittäistilanteen ylittäviä käsitteitä. Prosessiin keskittynyt transferin tutkimus puolestaan tarkastelee oppimista ja opitun siirrettävyyttä eli sitä, mikä transferissa siirtyy, minkä välillä ja miten. (Engeström 2001, 19.) Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on viestintäkoulutuksessa opitun siirrettävyys käytäntöön, joten siirtovaikutusta lähestytään prosessin näkökulmasta. Siirtovaikutus on metaforainen käsite, joka ilmentää sitä, mitä ja miten opitaan sekä sitä, missä oppiminen näkyy (Säljö 2003, 315). Siirtovaikutuksen käsite soveltuukin havainnollistamaan sitä, mitä ja miten johtajan vuorovaikutusosaaminen kehittyy viestintäkoulutuksessa ja missä kehittyminen näkyy.

Siirtovaikutusta on tarkasteltu monista eri näkökulmista ja sen tutkimus voidaan jakaa suunta-antavasti kolmeen eri näkökulmaan: 1) yksilön kognitioita, 2) oppimistilannetta ja 3) yhteisön oppimista korostavaan näkökulmaan. Eri-laiset näkökulmat siirtovaikutukseen eivät kumoa toisiaan, vaan selittävät ennemminkin erilaisia muotoja oppia ja järjestää oppimista (Tuomi-Gröhn & Engeström 2003, 35). Kukin määritelmä heijastaa oman aikakautensa käsitystä oppimisesta ja kehittymisestä (Tuomi-Gröhn & Engeström 2003, 33). Se, miten viestintäkoulutuksessa opitun ajatellaan siirtyvän käytäntöön ja miten viestintäkoulutus ja vuorovaikutusosaamisen kehittäminen järjestetään, perustuu erilaisille oppimiskäsityksille. Behavioristinen oppimiskäsitys painottaa kompetenssivaatimuksia ja suoriutumista eri tehtävistä ja konstruktivistinen oppimiskäsitys tiedon rakentamista ja oppimisen ja kehittymisen vuorovaikutuksellisuutta. Sosiaaliskulttuurisen oppimisen perinne painottaa puolestaan kontekstin muuttumista oppimisen tuloksena. (Merriam & Caffarella 1999, 263 - 266.)

---

<sup>6</sup> Raivolan (2000, 190) mukaan: "Koulutus ei ole sama asia kuin oppiminen. Ilman oppimista formaali opiskelu ei ole kuitenkaan sosiaalisesti, taloudellisesti tai pedagogisesti mielekästä. Vain jos opiskelu lisää tietoja, jäsentää ne tehokkaasti ja osoittaa niiden käyttökelpoisuuden, kehittää opiskelijan sosiaalista, psyykkistä ja fyysistä valmiutta ihmisenä, kansalaisena ja työntekijänä, koulutus on tuottanut lisäarvoa, jonka voi odottaa edistävän yksilön, hänen toimintaympäristönsä ja yhteiskunnan kehitystä."

Tarkastelen seuraavaksi sitä, miten eri näkökulmien mukaan johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ilmenee ja miten viestintäkoulutuksessa opitut asiat siirtyvät käytäntöön.

Kognitiivisen näkökulman mukaan siirtovaikutus on tiedon eli symbolisten, kognitiivisten representaatioiden soveltamista tilanteesta toiseen (Engeström 2001, 21). Oppimisen perusta on siis yksilön kognitioissa. Tarkastelun kohteena on se, miten yksilö osaa soveltaa esimerkiksi muodollisessa koulutuksessa oppimaansa abstraktia ja symbolista tietoa toisessa, koulutuksen ulkopuolisessa tilanteessa (ks. Reed 1993, 40 - 41). Yksilön kognitioita korostavan näkökulman mukaan siirtovaikutus tapahtuu, jos oppija osaa tulkita ja soveltaa koulutuksessa opittua asiaa käytännössä (Greeno, Moore & Smith 1993, 143, 161). Tieto on siis olemassa jo valmiina ja siirtyy oppimisprosessissa oppijan ajatusrakenteisiin. Oppiminen on "ajatuselementtien" eli skeemojen ja ajatusrakenteiden soveltamista käytännössä, jolloin siirtovaikutus perustuu koulutuksen ja käytännön välisen rajan ylitykseen (boundary-crossing). Yksilön kognitioita korostavat tutkimukset määrittelevät siirtovaikutuksen joko kognitioiden kehittymiseksi tai dispositionaaliseksi eli suhteellisen pysyväksi ja muuttumattomaksi osaksi persoonallisuutta (Tuomi-Gröhn & Engeström 2003, 22 - 24).

Kognitiivisen lähestymistavan mukaan vuorovaikutusosaaminen on joko piirrettyypinen, jokseenkin pysyvä ominaisuus tai sitten viestijä voi oppia tiettyjä asioita viestintäkoulutuksessa. Näkökulman mukaisesti vuorovaikutusosaamisen kehittyminen näkyy viestintäkoulutuksessa opitun abstraktin tiedon soveltamisena viestintäkoulutuksen ulkopuolisissa tilanteissa. Siirtovaikutus ilmeni siis silloin, kun viestintäkoulutuksessa opittua teorian tietoa vaikkapa strategiaviestinnästä osataan soveltaa käytäntöön.

Toinen näkökulma transferiin määrittelee oppimisen tilannekohtaisena, sosiaalisena adaptoitumisena oppimistilanteeseen. Oppiminen nähdään kontekstisidonnaisena toimintana, johon vaikuttaa oppijan kyky merkityksentää oppimisympäristöä ja olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Oppimistilannetta korostavan näkökulman mukaan oppijan representaatiot voivat auttaa opitun merkityksentämisessä, mutta eivät takaa muutosta toiminnassa. Siirtovaikutus tapahtuukin näkökulman mukaan yksilön representaatioiden soveltamisen sijasta uutena oppimisena uudessa toimintaympäristössä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Siirtovaikutus ei siis ole yksilön tiedon soveltamista tilanteesta toiseen, vaan siihen vaikuttaa oppimisympäristö, tapa, jolla oppija oppii olemaan vuorovaikutuksessa sekä se ympäristö, jossa opittua asiaa sovelletaan. Keskeinen tekijä siirtovaikutuksessa on juuri se, miten oppija kykenee olemaan mukana tilannekohtaisessa toiminnassa sekä vuorovaikutuksessa toimintaympäristön eri ihmisten ja tekijöiden kanssa. (Ks. Greeno 1997; Greeno, Moore & Smith 1993, 99 - 100, 102 - 104, 146; Gruber, Law, Mandl & Renkl 1996, 176 - 177.)

Oppimistilannetta ja yksilön kognitioita korostavan näkökulman ero on häilyvä. Molemmat näkökulmat siirtovaikutukseen korostavat opitun siirtämistä oppimistilanteesta toiseen tilanteeseen. Greeno (1997, 8, 15) painottaa kuitenkin, että siinä missä yksilön kognitioita korostava näkökulma keskittyy kogniti-

oiden soveltamiseen eri konteksteissa, oppimistilannetta korostava näkökulma tarkastelee oppimista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja tiedon konstruoinnissa. Oppimistilannetta korostavan näkökulman mukaan tieto ei siirry sellaisenaan tilanteesta toiseen, vaan oppija valikoi ja tulkitsee informaatiota ja jäsentää sitä aiempien tietojensa ja kokemustensa pohjalta. Toinen ero on nähtävissä siinä, että yksilön kognitioita korostava näkökulma määrittelee koulutuksen tavoitteeksi tietojen ja taitojen kehittämisen, kun taas oppimistilannetta korostava näkökulma näkee oppimisen osallistumisen avulla tapahtuvana identiteetin kasvuna (Greeno 1997, 9). Oppimistilannetta korostavan näkökulman voi tulkitta myös siten, että transferia ei ikään kuin tapahdu lainkaan tilanteesta toiseen, vaan siirtovaikutus on osaamisen monipuolista käyttöä ja soveltamista kontekstissaan (Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 130).

Olennaista oppimistilannetta korostavan näkökulman mukaan oppimistilanteiden järjestelyssä on se, että opeteltavat asiat ovat joko tilanteesta toiseen muuttumattomia tai niitä osataan soveltaa tilanteiden muuttuessa (Greeno, Moore & Smith 1993, 102). Oppiminen tulisi siis järjestää sosiaalisesti siten, että oppijoilla on mahdollisuus työskennellä yhteistyössä toistensa kanssa uusien ajatusten syntymiseksi ja opettaja olisi niin tasavertainen kumppani, valmentaja kuin malli oppijoille. Oppimisen tukemisessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että erilaiset harjoitukset, tehtävät ja kehittämistoimet ovat relevantteja oppijoiden toimintaympäristöissä ja yhteisöissä oppimishetkellä ja oppimistilanteiden ulkopuolella. (Greeno 1997, 9, 15.)

Viestintäkoulutuksen viimeaikaisessa tutkimuksessa on korostettu tilannekohtaista oppimista. Tutkimuskirjallisuudessa painotetaan, että viestinnän oppimisessa ja vuorovaikutusosaamisen kehittymisessä tulisi huomioida työssä oppimisen merkitys ja viestintäkoulutus tulisi kiinnittää lähelle käytäntöä tai sisällyttää osaksi ammatillisia opintoja (esim. Dannels 2001a, 2001b, 2002; Garside 2002; Kostianen 2003). Viestinnän tietojen ja taitojen oppimista ja koulutuksessa opitun siirrettävyyttä käytäntöön onkin pyritty tukemaan muun muassa siten, että muodollinen viestintäkoulutus järjestetään mahdollisimman autenttiseksi eli käytännön vuorovaikutustilanteita vastaavaksi. Viestintäkoulutuksissa on sovellettu muun muassa taitoharjoittelua (CST, communication skills training) ja niin kutsuttuja viestintälaboratorioita, joissa oppijat voivat harjoitella viestintätaitoja simulaatiomaisissa tilanteissa (ks. Ellis, Schockley-Zalabak & Hackman 2000; Hargie 2006, 554 - 555). Viestintä- ja vuorovaikutuskoulutuksen ja erityisesti taitoharjoitusten avulla pyritään kehittämään sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden tulkintaa ja koulutukseen osallistuvien henkilöiden kykyä tulkita ja arvioida vuorovaikutuskäyttäytymistä (Hargie 2006, 558). Taitoharjoittelun ideana on tunnistaa tietyissä professionaalisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa tarvittavat ydintaidot (core skills), tehdä oppija tietoiseksi niistä ja tarjota oppijoille mahdollisuus harjoitella näitä taitoja turvallisessa koulutusympäristössä esimerkiksi simulaatioiden ja rooliharjoitusten avulla. Harjoitteluun liittyy usein kiinteästi myös suorituksen videointi ja itsearviointi sekä palautteenanto suorituksesta. Lisäksi viestintäkoulutuksen tavoitteena on tarjota oppijoille mekanismeja taitojen harjaantumiseen ja harjoittamiseen. Oppijalle tarjotaan koulutuksessa toimintamalleja, joita voi soveltaa eri vuorovaikutustilan-

teissa. Tilanteita harjoitellaan siten, että ajatus- ja käyttäytymismallit rutinoituvat. Taitoharjoittelussa tavoitteena on siis eräänlainen vuorovaikutuskäyttämisen strateginen suunnittelu käytännön vuorovaikutustilanteita varten sekä vuorovaikutuskäyttämisen ja -taitojen rutinoituminen. (Greene 2003, 59; Hargie 2006, 554 - 555.)

Oppiminen ja siirtovaikutus liitetään yhä useammin yksilökeskeisen, yksilön kognitiota korostavan näkökulman sijasta vuorovaikutukselliseen oppimisprosessiin (esim. Säljö 2003, 315). Yhteisön oppimista korostava näkökulma tarkastelee oppimista uutta oppimista tuottavana eikä niinkään opitun asian siirrettävyytenä tilanteesta toiseen. Yhteisön oppimista korostavia näkökulmia transferiin on olemassa oikeastaan kaksi, *sosiokulttuurisen* ja *kehittävän siirtovaikutuksen* näkökulmat (Tuomi-Gröhn & Engeström 2003, 34 - 35). Sosiokulttuurisen näkökulman mukaan siirtovaikutus perustuu yksilön oppimiselle erilaisissa sosiaalisissa toimintaympäristöissä ja siten toimintaympäristön uudelleen rakentamiselle ja muuttamiselle (ks. Beach 1999, 144, 2003, 42). Kehittävän siirtovaikutuksen näkökulma puolestaan korostaa oppimisen kollektiivisuutta sekä ekspansiivista oppimista, jossa sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla pyritään muuttamaan olemassa olevia käytänteitä (ks. Engeström 2004, 95 - 96).

Sosiokulttuurisen siirtovaikutuksen näkökulman mukaisesti oppiminen tapahtuu sosiaalisissa tilanteissa eli oppija ja sosiaaliset organisaatiot vaikuttavat toisiinsa (Beach 1999, 111). Esimerkiksi asiantuntijaorganisaation muutoksen katsotaan lähtevän liikkeelle kohteen muutoksesta, mutta asiantuntija vaikuttaa myös kohteeseensa muuttamalla sitä (Launis & Engeström 1999, 75). Kehittävän siirtovaikutuksen näkökulma perustuu toiminnan teorialle (activity theory), jonka mukaan oppimista tapahtuu useimmiten tilanteissa, jotka eivät ole tietoisesti oppimistilanteita. Näkökulman mukaan oppiminen on kollektiivista ja luonteeltaan ekspansiivista. Oppimista tapahtuu siis silloin, kun kollektiivisiin käytäntöihin kuuluvat yksilöt kyseenalaistavat olemassa olevia käytäntöjä, tarkastelevat niitä analyttisesti, tunnistavat kehittämiskohteen tai ongelman, kehittävät ongelmaan uuden ratkaisun ja soveltavat sitä käytännössä. Siirtovaikutusta tarkastellaan siitä näkökulmasta, miten uudet ajattelu- ja toimintamallit implementoidaan eli siirretään käytäntöön ja miten työn paikalliset ratkaisut ja toimintatavat siirretään toisiin systeemeihin ja organisaatioihin. (Tuomi-Gröhn & Engeström 2003, 30 - 32.)

Kehittävän siirtovaikutuksen mukaisesti oppiminen tulisi organisoida prosessiksi, jossa useampi toimintajärjestelmä (esimerkiksi koulutusinstituutio, oppija ja organisaatio) keskenään neuvotellen toteuttavat yhteisen kehittämissankkeen. Oppimisessa pyritään yhdistämään jo olemassa olevia teoreettisia käsitteitä ja kulttuurisia välineitä, kuten organisaation käytänteitä, sekä muodostamaan uudenlainen tapa hahmottaa kehitettävä asia. Oppimisprosessi ja sen tulos ovat puolestaan nähtävissä kehitettävän asian käytäntöön soveltamisena tai toimintatapojen muutoksena. (Engeström 2004, 96.) Johtamisviestintäkoulutuksen yhteydessä yhteisön oppimista korostava näkökulma tarkoittaa siis sitä, että johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä on kyse laajasta organisaation johtamisviestinnän käytäntöjen kehittämisestä ja kehittämistöi-

met toteutetaan kollektiivisesti. Olen koonnut eri näkökulmat siirtovaikutukseen taulukkoon 1.

TAULUKKO 1 Näkökulmat siirtovaikutukseen ja määritelmät siirtovaikutuksesta viestintäkoulutuksessa

Näkökulma siirtovaikutukseen	Määritelmä siirtovaikutuksesta viestintäkoulutuksessa	
<p>Yksilön kognitiota korostava näkökulma (esim. Reed 1993):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tieto on olemassa valmiina ja "siirtyy" oppimisprosessissa oppijan ajatusrakenteissa tilanteesta toiseen</li> <li>- siirtovaikutus riippuu oppijan kognitiivisesta kyvykkyydestä</li> <li>- siirtovaikutus ilmenee saman symbolisen, abstraktin tiedon siirtymisenä yksilön muistirakenteissa tehtävästä toiseen tai opitun tiedon rakentamisena koulutuksen ulkopuolisessa tehtävässä</li> </ul>	<p>Siirtovaikutus näkyy koulutuksen ja käytännön rajanylityksenä eli viestintäkoulutuksessa opitun soveltamisena vuorovaikutustilanteessa tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla.</p>	
<p>Oppimistilannetta korostava näkökulma (esim. Greeno, Moore &amp; Smith 1993):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- siirtovaikutus edellyttää jokaisessa tilanteessa uuden oppimista</li> <li>- tieto ei sinällään "siirry", vaan oppija valikoi ja tulkitsee informaatiota sekä jäsentää sitä aiempien tietojensa ja kokemustensa pohjalta</li> <li>- siirtovaikutuksessa on keskeistä oppimisen sosiaalisuus ja opitun soveltaminen uudessa toimintaympäristössä</li> </ul>	<p>A. Siirtovaikutus näkyy koulutuksen ja käytännön rajanylityksenä eli viestintäkoulutuksessa opitun soveltamisena vuorovaikutustilanteessa tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla, mutta vuorovaikutusosaaminen on kontekstisidonnaista ja edellyttää jokaisessa tilanteessa uuden oppimista.            B. Siirtovaikutus näkyy identiteetin kasvuna.            C. Siirtovaikutus on vuorovaikutusosaamisen monipuolista käyttöä ja soveltamista kontekstissaan.</p>	
<p>Yhteisön oppimista korostava näkökulma</p>	<p>A. Sosiokulttuurinen näkökulma (esim. Beach 1999):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- siirtovaikutus perustuu yksilön oppimiseen sosiaalisissa tilanteissa sekä siirtymiseen toimintajärjestelmästä toiseen, jossa yksilö rekonstruoi suhdettaan kontekstiin</li> </ul> <p>B. Ekspansiivisen oppimisen näkökulma (esim. Engeström 2001; 2004):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- siirtovaikutus perustuu kollektiiviseen ja ekspansiiviseen oppimiseen, jolla tuotetaan uutta oppimista ja muutetaan toimintaympäristöä</li> </ul>	<p>Yksilö kehittyy vuorovaikutusosaamisessa sosiaalisissa tilanteissa ja samalla myös muuttaa toimintaympäristöään.</p> <p>Viestintäkoulutus ja vuorovaikutusosaamisen kehittäminen toteutetaan kollektiivisesti ja kehittämistoimilla pyritään kehittämään olemassa olevia vuorovaikutuskäytänteitä.</p>

Vuorovaikutusosaamisen kehittymisen tarkastelu viestintäkoulutuksen kontekstissa siirtovaikutuksen näkökulmasta kohdistuu siihen, miten koulutuksen ja työn raja ylitetään ja miten koulutuksessa onnistutaan tukemaan koulutuksen ulkopuolista oppimista. Eri näkökulmat siirtovaikutukseen johdattavat erilaisiin määritelmiin siitä, miten viestintäkoulutuksen vaikuttavuus ja opitun siirrettävyys ilmenevät. Kognitioita korostavan näkökulman mukaisesti vuorovaikutusosaamisen kehittyminen viestintäkoulutuksessa ilmenee rajanylityksenä eli koulutuksessa opitun siirtämisenä tilanteesta toiseen. Oppimistilannetta korostava näkökulma puolestaan ohjaa määrittelemään viestintäkoulutuksen vai-

kuttavuuden opitun soveltamisena tilannekohtaisesti, identiteetin kasvuna tai vuorovaikutusosaamisen monipuolisena käyttönä ja soveltamisena kontekstissaan. Yhteisön oppimista korostavien näkökulmien mukaisesti yksilön vuorovaikutusosaaminen kehittyy sosiaalisissa tilanteissa kollektiivisesti ja muuttaa näin toimintaympäristönsä vuorovaikutuskäytäntöjä, mistä johtuen vuorovaikutusosaamisen kehittäminen tulisi järjestää kollektiivisten kehittämistoimien muodossa. Esittelen seuraavaksi tapoja arvioida viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta sekä tutkimustuloksia siitä, miten vuorovaikutusosaaminen kehittyy viestintäkoulutuksen kontekstissa.

## 2.2.4 Viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arviointi

### Vaikuttavuuden arviointinäkökulmat

Vuorovaikutusosaamisen kehittymisen ja viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arviointi voi kohdistua hyvin erilaisiin koulutuksen ulottuvuuksiin. Arviointia voidaan tehdä monella eri arviointitasolla ja arvioinnissa voidaan soveltaa monenlaisia menetelmiä. Kirjallisuudessa esiintyy erilaisia tapoja jäsentää arviointitutkimuksen asetelmia, näkökulmia, arviointitapoja ja menetelmiä, joista esittelen seuraavaksi *tuloksellisuuden ja tehokkuuden arviointinäkökulmat, tavoiteorientoituneen arvioinnin, koulutustarpeiden ja tulosten arvioinnin sekä vaiheittaisen arvioinnin mallin sekä prosessiarvioinnin näkökulman*.

Vaikuttavuuden arvioinnin kohteena voi olla ensinnäkin se, miten taloudellista ja kannattavaa koulutus on. Vaikuttavuuden arviointia on kritisoitu usein juuri siksi, että arvioinneissa on tapana selvittää pääasiassa määrällisiä ja rahassa mitattavia suoritteita eli koulutuksen *tuloksellisuutta* tai toisin sanoen kannattavuutta. Arvioinnin tuloksia käytetään koulutuksen taloudellisen tehokkuuden parantamiseksi. (Järvinen, Koivisto, Poikela & Valkama 2000, 138; Nurmi & Kontiainen 2000, 30; Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 13.)

Toisekseen arvioinnin kohteena voi olla koulutuksen *tehokkuus* eli se, miten koulutus onnistui ja vastasi asetettuihin tavoitteisiin. Perinteinen asetelma vaikuttavuuden arvioinnissa onkin koulutuksen jälkeisen tulostason vertaaminen koulutuksen tavoitteisiin ja koulutettavien koulutusta edeltävään lähtötasoon ja -tilanteeseen. Yleisesti hyväksytty näkemys lienee, että koulutuksen vaikuttavuuden eli tulosten ja niiden siirrettävyyden selvittäminen edellyttää vähintäänkin saavutettujen tuotosten suhteuttamista asetettuihin tavoitteisiin. Tästä arvioinnista voidaan käyttää myös nimitystä *tavoiteorientoitunut arviointi*. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointia on kritisoitu siitä, että tavoiteorientoitunut arviointi ei ota huomioon koulutuksen tuottamia ei-tavoiteltuja, satunnaisia oppimistuloksia. Opetus ja kehittäminenhan voivat tuottaa oppimistuloksia, vaikka koulutukselle asetetut tavoitteet eivät toteutuisikaan. (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 12.) Tehokkuuden arviointi eroaa vaikuttavuuden arvioinnista siinä, että tehokkuuden arvioinnissa tavoitteiden saavuttaminen suhteutetaan käytettävissä oleviin resursseihin sen sijasta, että tarkasteltaisiin vain oppimista (ks. Raivola 2000, 198 - 199).

Kolmanneksen koulutuksen vaikuttavuuden arviointi voi kohdistua siihen, miten *koulutustarpeisiin* vastataan. Koulutustarpeella viitataan koulutuksen

ja kehittämisen opaskirjoissa lähinnä yksilötason koulutustarpeeseen tai organisaation muutostarpeeseen (esim. Beebe, Mottet & Roach 2004, 48; DeWine 2001, 51 - 52). Vuorovaikutustaitojen kehittämisen yhteydessä kehittämis- ja koulutustarve yhdistetään koulutusta tai kehittämistä edeltävään tarveanalyysiin, jonka avulla arvioidaan koulutettavien kannalta keskeisimmät koulutuksen sisällöt ja sitä, missä määrin koulutukseen osallistuvat henkilöt jo hallitsevat koulutuksessa käsiteltävät asiat (Segrin & Givertz 2003, 139 - 140). Koulutustarpeella voidaan tarkoittaa kuitenkin niin yksilön kokemaa koulutustarvetta, organisaatiossa analysoitua kehittämistarvetta kuin myös yhteiskunnallisella tasolla koulutuspoliittisen analyysin perusteella määriteltyä tarvetta tietynlaiselle koulutukselle. Tarkastelemalla koulutus- ja kehittämistarpeita ja niiden saavuttamista, ymmärretään paremmin yksilön oppimista ja kehittymistä, organisaation muutoksia sekä niiden vaikutuksia yhteiskunnassa kuin jos arvioitaisiin pelkästään koulutukselle asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista.

Neljänneksen koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin on olemassa *vaiheittainen malli*, joka lienee laajimmin sovellettu malli myös viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arvioinneissa (esim. Russ & Connaughton 2005; Seibold, Kudsı & Rude 1993). Kirkpatrickin (1959/2006) kehittämän vaiheittaisen arvioinnin mallin mukaan arviointi kohdistetaan hierarkkisesti neljään eri vaikuttavuuden tasoon, joita ovat 1) koulutettavien reaktio koulutukseen, 2) koulutettavien oppiminen koulutuksessa, 3) koulutettavien käyttäytymisen muuttuminen ja organisaation toimintatapojen muutokset koulutuksen myötä ja 4) koulutuksen tulokset eli se, miten koulutuksen tuotokset vaikuttavat koulutettavan käyttäytymiseen ja toimintatapoihin ajan kuluessa. Lisäksi malliin lisätään usein viidenneksi tasoksi koulutuksen perimmäisten hyötyjen eli tavoitteiden saavuttamisen, pitkäaikaisten vaikutusten tai kannattavuuden eli kustannus-hyötysuhteen (ROI, return on invest) arviointi. (Koulutuksen arvioinnin hierarkkisista malleista ks. Kirkpatrick 1959/2006, 21 - 26.)

Vaiheittaisen arvioinnin malli kattaa monta vaikuttavuuden arvioinnin tasoa. Arviointimallin mukaisesti tehtyjä koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin tutkimuksia voidaan kuitenkin kritisoida muun muassa siitä syystä, että ne ovat jokseenkin kapea-alaisia. Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi rajoittuu usein pelkän reaktion (vaiheittaisen mallin ensimmäinen taso) selvittämiseen, mikä sinänsä kertoo vain asennoitumisesta kouluttajaan ja koulutuksen sisältöön eikä paljasta koulutuksen hyödyllisyydestä ja opitun siirrettävyydestä kovinkaan paljon (Raivola 2000, 194). Vaiheittaisen arvioinnin mallissa ei myöskään huomioida koulutettavan koulutustarpeita eikä koulutuksella saavutettuja tuloksia verrata koulutusta edeltäneisiin tarpeisiin.

Viidenneksen koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa on korostettu koko koulutus- ja kehittämisprosessin arviointia (esim. Patton 1980, 60 - 62). *Prosessiarvioinnin* näkökulma kritisoi koulutusten ja kehittämisprojektien välitöntä ja loppuvaiheeseen painottuvaa tulos- ja tavoitesuuntautunutta arviointia siitä, että se ei palvele kehittämistä. Prosessiarvioinnin tavoitteena on saavuttaa tietoa koulutuksen vaikutusten syntyyn liittyvistä mekanismeista, kuten siitä, millaista on ollut kouluttajan toiminta ja koulutuksen sisältö. Lisäksi prosessiarvioinnin tavoitteena on paikantaa koulutuksen menestystekijöitä ja ongel-

makohtia prosessin edetessä, jotta koulutuksen etenemistä voitaisiin tarkoituksemukaisesti ohjata. Prosessiarviointia voidaan käyttää myös paikannettaessa koulutuksen tulosten syitä prosessin eri vaiheista. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 217 - 218.) Koulutus- ja kehittämisprosessin arvioinnin lisäksi prosessiarvioinnissa voidaan keskittyä myös oppimisprosessin arviointiin. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on jatkuvaa tiedon rakentamista, jolloin sen arviointi tulee kohdistaa oppimisprosessiin ja oppimistulosten laatuun. Oppimisprosessin arvioinnissa painotetaan sitä, että arviointiin osallistuu opettajan lisäksi oppija ja mahdollisesti myös hänen opiskelijatoverinsa. (Rauschte-von Wright, von Wright & Soini 2003, 186; Tynjälä 1999, 65 - 66.)

Viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arviointiasetelmat eroavat siten, että osa niistä keskittyy selvästi koulutuksen arviointiin, kun taas toisissa tarkastelu kohdentuu koulutukseen osallistuneiden oppimiseen ja koulutuksen tuotamiin muutoksiin. Arviointinäkökulman määrää se, mihin tarkoitukseen arviointitietoa haetaan ja käytetään, ja arvioidaanko yksilön ja yhteisön oppimisen tuotosten avulla syntyvää yksilöllistä, organisaationaalista vai yhteiskunnallista relevanssia (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 17). Oppimisprosessin mahdollisten vaikutusten kaikkia ulottuvuuksia ei voida arvioida. On siis keikeistä määrittellä se, mikä on arvioinnin tarkoitus, millaisiin kysymyksiin arvioinnilla haetaan vastausta, ketä varten arvioidaan, kuka tarvitsee arviointitietoa, millaiset ulottuvuudet otetaan arvioinnin kohteeksi, millaista arviointitietoa kerätään, miten kerätty aineisto analysoidaan ja kenelle arvioinnin tulokset raportoidaan. Määrittelyn seuraavaksi, miten vuorovaikutusosaamista ja viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta on tähän mennessä arvioitu ja millaisia kysymyksiä tässä tutkimuksessa esitetään.

### **Vuorovaikutusosaamisen arviointi**

Vuorovaikutusosaamisen arviointi on kohdistunut suurelta osin vuorovaikutustaitoihin tai ainakin tiedon ja asenteiden ulottuvuudet jäävät arvioinnissa vähemmälle huomiolle (Spitzberg 2003, 106 - 107; Spitzberg 2006, 6; Valkonen 2003, 38). *Vuorovaikutustaitojen arviointi* liittyy viestintäkompetenssin tutkimukseen ja puheviestinnän opetukseen. Kompetenssitutkimuksessa on tarkasteltu, millaisia vaikutelmia viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymisestä muodostuu ja millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen arvioidaan taitavaksi. Puheviestinnän opetuksessa taitoarvioinnin tavoitteena on ollut toteavan funktion lisäksi informoiva, ohjaava ja motivoiva tehtävä. (Valkonen 2003, 54 - 55.) Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen viestintäkoulutuksessa. Tutkimusongelma kiinnittyy vuorovaikutusosaamisen arviointiin siten, että vuorovaikutusosaaminen määrittely tapahtuu aina arvioinnin ja päättelyn varassa. Käytän tutkimuksessa käsitettä vuorovaikutusosaamisen arviointi, vaikka arviointi kohdistuisikin vuorovaikutustaitoihin. Vuorovaikutustaitojen hallintaan vaikuttavat kuitenkin myös osaamisen kognitiivinen ja affektiivinen ulottuvuus eli viestijän tiedot ja asenteet.

Vuorovaikutusosaamisen arviointi voidaan toteuttaa *epäsuorasti* haastattelujen ja introspektiivisten lomakkeiden avulla. Vaihtoehtoisesti arviointi voidaan tehdä *suorien menetelmien avulla* observoiden vuorovaikutustaitoja vuoro-



vaikutustilanteissa tai mahdollisimman autenttisissa, todellisuutta vastaamaan pyrkivissä, järjestetyissä tilanteissa, esimerkiksi päiväkirjamenetelmän, rooli-leikkien, simulaatioiden ja vertaisarviointien avulla. Arviointi voi tapahtua suoraan viestintätilanteessa, välittömästi sen jälkeen tai viivästeisen arvioinnin avulla. Arvioinnin apuna käytetään usein erilaisia ääni- ja videotallenteita sekä viestintä- ja vuorovaikutusmittareita. (Spitzberg 2003, 103 - 104, 113 - 116; Valkonen 2003, 51.) Arviointi voi kohdistua niin *atomistisiin* eli tarkkarajaisiin vuorovaikutuskäyttämisen piirteisiin kuin myös *holistisiin*, vuorovaikutuskäyttämisen perusteella muodostuneisiin kokonaisvaltaisiin vaikutelmiin (Goulden 1992, 60; Valkonen 2003, 51, 187 - 188; Wilson & Sabee 2003, 36). Atomistisen arvioinnin kohteena voi olla esimerkiksi pieniä taidon osatekijöitä, piirteitä tai yksityiskohtia, kuten äännähdysten tai puheenvuorojen määrä. Holistisella arvioinnilla voidaan selvittää esimerkiksi kokonaisvaltaista vaikutelmaa siitä, miten vakuuttavasti viestijä osaa perustella sanomansa.

Koska vuorovaikutusosaaminen on kontekstuaalista eli tilanteista toimintaa, arvioidaan sen tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta *kontekstuaalisesti* (Spitzberg & Dillard 2002, 92; Spitzberg 2003, 96, 118). Lisäksi vuorovaikutusosaaminen on lähtökohtaisesti erilaista riippuen siitä, kuka osaamista arvioi. Vuorovaikutusosaamisesta ei voida saavuttaa absoluuttista ja objektiivista kuvaa, vaan kyse on arviointinäkökulmista ja subjektiivisesta vaikutelmasta (Spitzberg 2000, 109). Vuorovaikutusosaamisen arviointi ei ole kuitenkaan sen subjektiivisempaa kuin arviointitoiminta ylipäätään. On luonnollista, että vuorovaikutusosaamisen arviointi liittyy subjektiivisiin tekijöihin. Arvioinnissa onkin tärkeää olla tietoinen arvioijan ja arvioitavan subjektiviteetista ja sen vaikutuksesta arviointiin. Kenen arviointi johtajan vuorovaikutusosaamisesta sitten on merkittävä ja relevantti, johtajan vai niiden, joiden työskentelyyn johtajan vuorovaikutusosaamisella on vaikutusta tai kenties ulkopuolisen arvioijan?

Vuorovaikutusosaamista voidaan arvioida niin *viestijän omasta, vuorovaikutussuhteen toisen tai toisten osapuolten tai vuorovaikutussuhteen ulkopuolisen arvioijan näkökulmasta* (Spitzberg & Cupach 1989, 57; Spitzberg 2000, 113; Wilson & Sabee 2003, 15 - 16). Johtajan vuorovaikutusosaamista voivat siis arvioida niin johtaja, johdettavat kuin joku ulkopuolinen henkilö. Nämä arvioinnit eivät kuitenkaan välttämättä korreloi keskenään, sillä ne perustuvat erilaisille lähtökohdille ja antavat arviointitietoa eri asioista. Viestijän omia kokemuksia ja vaikutelmia selvittämällä saadaan tietoa viestintään liittyvistä tunteista, motivaatiosta, viestintätavoitteista, aikomuksista ja siitä, miten viestijä itse katsoo saavuttaneensa viestintätavoitteensa, miten tyytyväinen hän on vuorovaikutustilanteen kulkuun ja omaan toimintaansa tai missä määrin hän luottaa omaan osaamiseensa (Wilson & Sabee 2003, 15 - 16). Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä ja viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta arvioitaessa viestijältä itseltään voidaan kysyä muun muassa, miten hän arvioi omaa osaamistaan ennen viestintäkoulutusta ja sen jälkeen tai miten hän kokee vuorovaikutusosaamisensa kehittyneen viestintäkoulutuksen aikana. Itsearviointin käyttöä arviointitapana ja -näkökulmana on kritisoitu siitä, että ei ole todisteita siitä, näkyykö itsearviointien mukainen tietojen karttuminen, taitojen kehittyminen tai uskomusten ja

asenteiden muutos myös käytännössä (Fallowfield, Jenkins, Farewell, Saul, Duffy & Eves 2002, 650).

Toisen osapuolen tekemää arviointia pidetään joissain tilanteissa todellista vuorovaikutuskäyttäytymistä kuvaavampana kuin viestijän itsearviointia. Viestijällä itsellään saattaa olla taipumus keskittyä vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen vuorovaikutuskäyttäytymisen arviointiin oman toiminnan arviointia enemmän. Lisäksi itsearvioinnissa painottuu todennäköisesti enemmän tavoitteiden saavuttaminen kuin vuorovaikutuskäyttäytyminen. (Spitzberg & Cupach 1984, 94 - 95.) Toisin sanoen itsearviointien perusteella saatavaa tietoa vuorovaikutusosaamisesta tulee tarkastella kriittisesti, sillä se ei välttämättä kerro varsinaisesti vuorovaikutusosaamisen hallinnasta. Tutkimustulokset osoittavat muun muassa, että itsearvioinnit kertovat nimenomaan tilannekohtaisista tuntemuksista, luottamuksesta omiin taitoihin ja omien tulosodotusten saavuttamisesta (Valkonen 2003, 239). Jos halutaan kuitenkin saada tietoa siitä, millä tavoin vuorovaikutusosaamisessa kehitytään, tulee selvittää viestijän oppimiskokemuksia ja käsityksiä asiasta. Sillä, missä määrin viestijä luottaa omaan osaamiseensa ja miten hän arvioi vuorovaikutuskäyttäytymistään ja viestintätavoitteidensa saavuttamista, saattaa olla vaikutusta viestijän vuorovaikutustaitoihin ja siihen, miten viestijä jatkossa käyttäytyy vuorovaikutustilanteissa (Wilson & Sabee 2003, 16).

Vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa voidaan korostaa myös relationaalista näkökulmaa vuorovaikutusosaamiseen ja pyytää arviointeja vuorovaikutussuhteen osapuolilta. Arvioinnissa otetaan tuolloin huomioon arvioitavien henkilöiden vuorovaikutuskäyttäytyminen, vuorovaikutustilanne sekä vuorovaikutussuhteen osapuolten osaaminen, yhteinen menneisyys ja viestintätavoitteet (Parks 1994, 590; Spitzberg & Cupach 1989, 57; Valkonen 2003, 145). Jos vuorovaikutusosaamista tarkastellaan vuorovaikutussuhteen näkökulmasta, on loogista koota arviointitietoa eri osapuolten näkökulmista (Spitzberg 2003, 97). Vuorovaikutussuhteen osapuolet voivat arvioida omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään (esim. 'viestin taitavasti'), he voivat arvioida toistensa vuorovaikutusosaamista (esim. 'hän viesti taitavasti') tai vuorovaikutuksensa tasoa (esim. 'vuorovaikutuksemme oli taitavaa, tarkoituksenmukaista ja tehokasta') (Spitzberg 2000, 113).

Vuorovaikutussuhteen toisen, vuorovaikutustilanteessa toimivan osapuolen ja kolmannen, vuorovaikutussuhteen ulkopuolisen havainnoijan, arviointien välillä nähdään olevan ero. Vuorovaikutussuhteen ulkopuolinen havainnoija voi tehdä päätelmiä pelkästään havaittavan vuorovaikutuskäyttäytymisen perusteella sen sijaan, että arviointi perustuisi vuorovaikutussuhteen menneisyyteen tai odotuksiin. Ulkopuolisella arvioijalla ei kuitenkaan ole sellaista vuorovaikutussuhteeseen liittyvää tietoa, joka voisi selittää tilannekohtaisia tuntemuksia vuorovaikutuskäyttäytymisestä. (Parks 1994, 590 - 591; Spitzberg & Cupach 1989, 57.)

Oppimiskokemuksia ja vuorovaikutusosaamisen kehittymistä ei voi sinällään tarkastella, mutta oppimiselle annettuja merkityksiä ja vaikutelmia vuorovaikutusosaamisesta ja vuorovaikutustaitojen hallinnasta voi selvittää ja kysyä.

Koska oppiminen kiinnittyy yksilön henkilökohtaiseen kokemukseen oppimistavoitteistaan ja niiden saavuttamisesta, siitä on tarkoituksenmukaista kysyä oppijalta itseltään. Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä viestintäkoulutuksessa on siis tarkoituksenmukaista kysyä ennen kaikkea johtajalta itseltään.

### **Tutkimustuloksia viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta**

Ruohotien (1995, 201) mukaan koulutuksen vaikuttavuuden arviointi on kohdistunut lähinnä johtamisen, ja erityisesti johtajan ihmissuhdetaitojen ja työsuoritusten, kehittämisen arviointiin. Lisäksi johtajan viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen arviointiin on olemassa monia mittareita (Schockley-Zalabak & Hulbert-Johnson 1994, 382 - 383). Katsaus kirjallisuuteen kuitenkin osoittaa, että tutkimustietoa viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta ja johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä viestintäkoulutuksessa on jokseenkin rajallisesti. Arviointitutkimukset osin myös kyseenalaistavat viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden. Esimerkiksi Huntin ja Baruchin (2003) tutkimus johdon interpersonaalisten taitojen kehittymisestä osoittaa, että viestintäkoulutuksella voi olla vaikutusta muun muassa johtajan taitoihin ohjata ja motivoida alaista. Tutkimuksessa kerätyt 252 johtajan alaisarviointit viittaavat kuitenkin siihen, että koulutus ei vaikuttaisi merkittävästi ”tunteisiin” ja ”pehmeään osaamiseen” liittyviin taitoihin tai yksilön kognitiiviseen kyvykkyyteen. Tällaisiksi taidoiksi ja osaamiseksi määritellään esimerkiksi sensitiivisyys, päätöksenteon taidot ja palautteenanto. Näistä tutkimustuloksista onkin tehty johtopäätös, että johtamisen ”pehmeät”, päätöksenteon ja palautteenannon taidot ovat vahvasti riippuvaisia yksilön kognitiivisista tai persoonallisuuden liittyvistä tekijöistä eivätkä ne ole helposti kehitettävissä koulutuksen avulla. Tämä havainto johtaa arvioimaan kriittisesti sekä viestintäkoulutuksen merkitystä että vaikuttavuuden arvioinnin mielekkyyttä.

Vaikka viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta on jokseenkin rajallisesti tutkimusta ja tutkimustulokset ovat osittain kiistanalaisia, johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä viestintäkoulutuksessa on myös todisteita. Esimerkiksi kolmen vuoden ajan kolmeen eri viestintäkoulutukseen osallistuneiden keskijohdon edustajien interpersonaaliset taidot, ongelmanratkaisutaidot sekä tuottavuus arvioitiin paremmiksi kuin niiden kollegoiden taidot, jotka eivät osallistuneet koulutukseen (Papa & Graham 1991).

Tarkastelua voidaan myös laajentaa ylipäätään viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden tutkimukseen. Viestintäkoulutuksella näyttäisi olevan vaikutusta sekä opintojen, työelämän että muun sosiaalisen elämän edellyttämiin viestintä- ja vuorovaikutusvalmiuksiin (Morreale, Osborn, Pearson 2000). Lisäksi näyttäisi siltä, että vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voidaan ohjata formaalien ja nonformaalien koulutus- ja kehittämistoimien avulla (esim. Dannels 2002; Fallowfield, Jenkins, Farewell, Saul, Duffy & Eves 2002). Esimerkiksi työssäoloaika ja työkokemus eivät välttämättä vaikuta kohentavasti lääkäreiden vuorovaikutustaitoihin, mutta jo kolmen päivän viestintäkoulutuksella on havaittu olevan sekä itsearviointin, vertaisarviointin että asiantuntija-arviointien mukaan merkittävä vaikutus lääkäreiden vuorovaikutustaitoihin keskustella poti-

laan kanssa potilaan oireista ja hoitotapojen sivuvaikutuksista, esittää vähemmän johdattelevia ja enemmän avoimia ja tarkentavia kysymyksiä, luoda luottamuksellinen vuorovaikutussuhde potilaisiin, reagoida tarkoituksenmukaisesti potilaan viestintään ja osoittaa empatiaa keskustelutilanteessa (Fallowfield et al. 2002). Viestintäkoulutuksella on havaittu olevan vaikutusta myös tuotanto-, palvelu- ja tutkimusorganisaatioiden työntekijöiden esiintymistaitojen kehittymiseen (Seibold, Kudsi & Rude 1993).

Puheviestinnän tutkimusalalla on laajasti tuloksia myös siitä, millaisia viestintävalmiuksia yleissivistävä koulutus tai ammatilliset opinnot tuottavat tai niiden tulisi tuottaa (esim. Allen, Berkowitz, Hunt & Loudon 1999; Canary 2007; Dannels 2001a, 2002; Ford & Wolvin 1993; Garside 2002; Kostianen 2003; Valkonen 2001, 2003; Russ & Connaughton 2005) ja millaisilla välillisillä tekijöillä (mediating variables) voi olla vaikutusta vuorovaikutustaitojen oppimiseen (Clark 2002, 398). Yleissivistävän koulutuksen ja ammatillisten opintojen yhteydessä viestinnän ja vuorovaikutustaitojen oppimiseen ja opitun siirrettävyyteen on havaittu vaikuttavan muun muassa se, että opettajan tapa opettaa on oppijoiden mielestä uskottavaa ja välitöntä (esim. Pogue & Ahvun 2006; Todd, Tillson, Cox & Malinauskas 2000), opettajan ja oppijan vuorovaikutussuhde on välitön (esim. Todd, Tillson, Cox & Malinauskas 2002) ja se, että opettajan ohjausmenetelmät ovat tarkoituksenmukaisia ja kannustavia (esim. Banfield, Richmond & McCroskey 2006; Sprinkle, Hunt, Simonds & Comadena 2006). Tutkimustuloksia on olemassa myös siitä, millaiset menetelmät sopivat erilaisiin viestintäkoulutuksen sisältöihin (esim. Canary 2007; Carrell & Menzel 2001).

Vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen koulutuksessa vaikuttavat mitä todennäköisimmin se, millainen koulutettava asia on luonteeltaan, miten asiaa koulutetaan, millainen on koulutettavan ja kouluttajan välinen suhde ja miten he luottavat toisiinsa, miten koulutettava motivoituu oppimaan ja opiskelmaan, miten oppimista ja koulutettavan motivaatiota tuetaan ja millaiset ympäristötekijät vaikuttavat oppimiseen. Clarkin (2002, 398) mukaan tutkimus ei kuitenkaan vastaa siihen, miten viestintäkoulutuksen käytännöt vaikuttavat koulutettavien asenteisiin, tietoihin ja taitoihin. Puheviestinnän tutkimusalalla nähdään tarve myös sen tutkimiselle, miten formaalissa koulutuksessa opitut asiat siirtyvät käytäntöön ja mitkä tekijät viestintätaitojen oppimiseen vaikuttavat (Daly 2002, 401). Lisäksi viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, miten koulutuksessa opittujen tietojen ja taitojen siirtovaikutusta voidaan ohjata (Kostianen 2003, 212).

Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen tulee löytää tehokkaat ja vaikuttavat keinot. Tutkimuksen tulee kuitenkin ensin selvittää sitä, mistä johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisessä on kyse. Lisäksi tulee selvittää sitä, miten johtajan vuorovaikutusosaamista voidaan kehittää viestintäkoulutuksessa. Millaisiin asioihin viestintäkoulutus vaikuttaa? Millaisiin johtamisviestinnän osaamistarpeisiin viestintäkoulutuksessa saadaan vastaus? Miten vuorovaikutusosaaminen ylipäättään kehittyy? Millä tavoin tiedot johtamisviestinnästä, johtamisviestinnän taidot ja asenteet johtamisviestintää kohtaan voivat muuttua viestintäkoulutuksen aikana? Miten siirtovaikutus ilmenee? Millaiset

tekijät tukevat tai heikentävät siirtovaikutusta? Tässä tutkimuksessa tavoitellaan arviointitietoa viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta ja siirtovaikutuksesta. On mielenkiintoista sekä haastavaa selvittää sitä, miten johtajat käsittävät viestintäkoulutuksen vastaavan osaamis- ja kehittämistarpeeseensa ja miten opitun siirtovaikutus ilmenee. Kuvailen seuraavassa luvussa tarkemmin tutkimuksen kohdeorganisaatiota, viestintäkoulutusta, tutkimusasetelmaa ja -aineistoja sekä menetelmävalintojani.

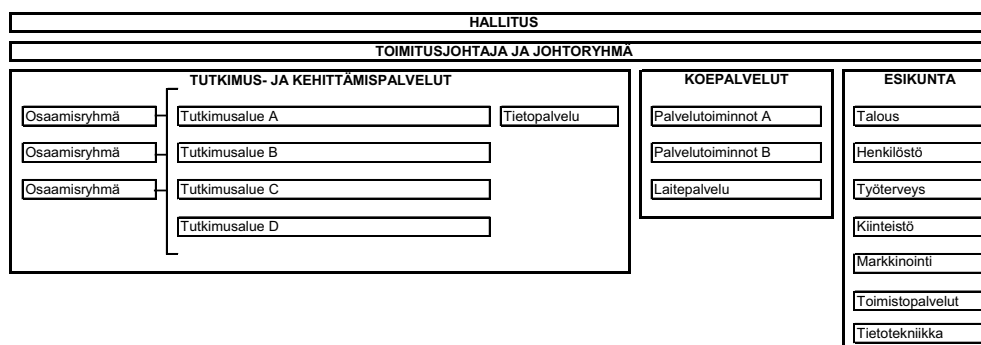
## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja viestintäkoulutus

Tarkastelen tutkimuksessani johtajan vuorovaikutusosaamista tietoperustaisessa organisaatiossa ja johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä viestintäkoulutuksessa. Tutkimus noudattaa naturalistista tutkimusperinnettä. Naturalistinen tutkimusperinne näkyy muun muassa siinä, että tarkastelen tutkittavia ilmiöitä todellisessa tietoperustaisessa organisaatiossa ja todellisessa johtamisviestintäkoulutuksessa. Lisäksi naturalistisen tutkimusperinteen mukaisesti haen vastausta tutkimusongelmiin selvittämällä johtajien käsityksiä ja kokemuksia asiasta. Lähestyn tutkimusongelmia sellaisten tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien johtajien käsitysten avulla, jotka osallistuvat Johtamisen erikoisammattitutkintoon (Jet-näyttötutkinto) liittyvään viestintäkoulutukseen.

#### **Tutkimus- ja kehittämispalveluiden asiantuntijaorganisaatio**

Tutkimukseni on tapaustutkimus eli tarkastelu keskittyy johtajan vuorovaikutusosaamiseen ja siihen liittyvän viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arviointiin yhdessä kohdeorganisaatiossa ja yhdessä viestintäkoulutuksessa. Tapaustutkimuksella ei siis tarkoiteta niinkään metodologista valintaa, vaan valintaa siitä, mitä tutkitaan (ks. Stake 2000, 435). Tutkimuksen kohdeorganisaationa on yksittäinen suomalainen teollisen alan tutkimus- ja kehittämispalveluita tarjoava asiantuntijaorganisaatio, jossa työskentelee noin 300 työntekijää. Kohdeorganisaatio koostuu kolmesta eri yksiköstä: tutkimus- ja kehityspalveluyksiköstä, koepalveluyksiköstä sekä hallinnollisesta esikunnasta. Organisaatiota johtaa sen omistajista muodostuva hallitus. Operatiivisessa vastuussa on yrityksen toimitusjohtaja sekä organisaation eri toimintayksiköiden johtajista koostuva johtoryhmä. Organisaation kolme toimintayksikköä rakentuvat matriisiorganisaation ja linjaorganisaatioiden tavoin. Kuviossa 4 esitetään organisaation rakenne.



KUVIO 4 Kohdeorganisaation yksiköt ja toimialat

Kohdeorganisaatiossa on ikään kuin kaksi erilaista organisaatorakennetta, projektiperustainen ja funktionaalinen organisaatio. Tutkimus- ja kehittämisspalveluiden yksikkö rakentuu matriisiorganisaation tavoin. Yksikössä on neljä tutkimusaluetta, joilla kullakin on oma johtajansa. Tutkimusalueet yhdistyvät kolmen eri osaamisryhmän alle. Osaamisryhmillä on omat päällikkönsä. Yksikön organisaatorakenne on projektiperustainen eli toiminta perustuu asiakasprojekteihin, joihin työntekijät kootaan eri tutkimusalueilta. Projekteja koordinoivat tutkimus- ja kehittämissyksikön kolme osaamisryhmäpäällikköä, mutta projekteja vetää projektin mukaan vaihtuva projektipäällikkö. Tutkimusalueiden johtajat vastaavat tutkimusalueidensa strategisista linjauksista. Työntekijöiden esimiehet eivät välttämättä ole aina lähimpiä projektijohtajia, vaan matriisirakenteen mukaisesti joko tutkimusalueen tai osaamisalueen johtajia. Johtajilla ei myöskään välttämättä ole omien työntekijöidensä kanssa yhteistä substanssiosaamisen aluetta tai yhteisiä työprojekteja. Johtajat vastaavat kuitenkin esimerkiksi sellaisista perinteisistä esimiestehtävistä kuin kehittämiskeskustelut, työn resursointi sekä tiedottaminen organisaatiota koskevista päätöksistä.

Koetehtaan ja laboratorion muodostama palveluyksikkö sekä esikunta on organisoitu linjaorganisaatioiksi. Palveluyksikössä työntekijällä on oma vastuualueensa tai -tehtävänsä, ja työ suoritetaan alusta loppuun saakka. Kullakin palveluyksikön kolmesta toimintayksiköstä on oma esimiehensä. Työntekijöiden suorat esimiehet ovat siis ryhmäpäälliköt, joiden esimiehiä ovat puolestaan toimintayksiköiden johtajat. Esikunnassa tehtävälalueilla on omat esimiehensä. Osassa tehtävälalueita työntekijät työskentelevät tehtävälueen johtajan alaisuudessa, osassa esimiesvastuu on tiimiesimiehillä. Vaikka kohdeorganisaatio rakentuu kahdesta eriluonteisesta yksiköstä, voitaneen sitä luonnehtia kokonaisuutena tietoperustaiseksi organisaatioksi.

### Johtamisen erikoisammattitutkinto ja viestintäkoulutus

Tutkimuksessa tarkasteltava viestintäkoulutus on osa laajempaa Johtamisen erikoisammattitutkintoa. Valitsin näyttötutkinnon tutkimuksen tarkastelun kohteeksi sen laaja-alaisuuden sekä suosion perusteella. Johtamisen erikoisammattitutkinto on ammattitutkintolain mukainen johtamisen näyttötutkinto, joka vastaa muodollista toiseen asteen ammatillista koulutusta ja on laajuudeltaan

40 opintoviikkoa. Vuosien 1999 ja 2007 välillä Suomessa suoritettiin 14 260 Johtamisen erikoisammattitutkintoa (Johtamisen tutkintolautakunnan tilasto 2007).

Näyttötutkinnon tavoitteena on johtajana kehittyminen. Johtajana kehittymisellä tarkoitetaan omien vahvuuksien tunnistamista ja johtajan tehtävässä kasvamista. Johtajana kehittyminen kattaa lisäksi työyhteisön toiminnan johtamisen ja kehittämisen. Tutkinnon suorittajia ohjataan organisaation kokonaistilanteen selvittämiseen, toiminnan suunnitteluun ja johtamiseen sekä kehittämisen kohteiden valintaan ja kehittämisprojektien toteuttamiseen. Tutkintotavoitteet eli eräänlaiset ”ammattitaitovaatimukset ja -kuvaukset” liittyvät johtajan ammatin ydintoimintojen vaatimuksiin ja toimintaprosessien hallintaan. (Näyttötutkinnon perusteet 2006, 8 - 15.)

Vaikka Jet-näyttötutkinnossa on kyse varsin laajasta johtamisen koulutuksesta, ja suuri osa näyttötutkinnon sisältöalueista keskittyy liiketoimintaosaamiseen, nousee viestintä ja vuorovaikutus vahvasti esiin tutkintotavoitteissa. Jos tutkintotavoitteita halutaan ryhmitellä puheviestinnän taitojaottelujen avulla, niissä voidaan nähdä korostuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tarvittava osaaminen. Seuraavassa on poimittu näyttötutkinnon 59 tutkintotavoitteesta tarkasteluun sellaisia osaamiskuvauksia, jotka korostavat vuorovaikutusosaamista johtamisessa.

Seuraavat tutkintotavoitteet korostavat *verkostoitumiseen sekä vuorovaikutussuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen* tarvittavaa osaamista:

”Johtaja osaa

- hankkia monipuolisin menetelmin ja asiantuntijoita hyödyntäen tietoa organisaationsa kannalta keskeisistä toimintaympäristöistä ja niiden muutoksista
- arvioida ja kuvata oman vastuualueensa keskeisiä yhteistyösuhteita
- arvioida oman organisaationsa toimintatapoja ja yhteistoimintakykyä
- rakentaa, ylläpitää ja kehittää pitkäjänteisiä ja toimivia asiakas- ja yhteistyösuhteita yhdessä oman vastuualueensa henkilöstön kanssa.”

Tutkintotavoitteiden mukaan johtajan tulee osata rakentaa ja ylläpitää erilaisia vuorovaikutussuhteita niin omalla vastuualueellaan kuin myös asiakkaisiin ja organisaation toimintaympäristön toimijoihin. Johtajan osaamiseen liittyy myös yhteistyösuhteiden, yhteistoimintakyvyn ja toimintatapojen arviointi. Vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta tutkintotavoitteissa korostuu organisaation eri vuorovaikutustilanteiden ja -prosessien ymmärrys sekä metakognitiivinen kyvykyys arvioida niin omia kuin yleensäkin organisaation vuorovaikutussuhteita ja niiden kollaboratiivisuutta.

Tutkintotavoitteet sisältävät myös kuvauksia organisaation *vision, arvojen, perustehtävän ja strategian* keskustelemisesta, *henkilöstön osallistamisesta ja sitouttamisesta* niihin sekä niiden kirjallisesta ja suullisesta viestimisestä. Tällaisia kuvauksia ovat muun muassa seuraavat tavoitteet:

”Johtaja osaa

- pohtia ja keskustella organisaationsa arvoista ja kulttuurista
- laatia yhdessä henkilöstönsä kanssa vastuualueelleen vision, arvojen ja strategian toteutumista tukevat innovatiiviset toimintasuunnitelmat
- tuoda oman ja vastuualueensa asiantuntemuksen ja näkemykset organisaation visiosta, arvoista ja strategioista sopimiseen



- viestiä kirjallisesti ja suullisesti organisaation perustehtävän ja menestystekijät sekä sen, miten organisaation strategia näkyy toiminnassa
- toteuttaa jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja päämäärätietoisesti organisaation strategiaa, menestystekijöitä, arvoja ja toimintaperiaatteita.”

Tutkintotavoitteet korostavat sitä, että johtajan tulee johtaessaan keskustella työntekijöidensä kanssa ja viedä työntekijöidensä näkemyksiä eteenpäin organisaation päätöksentekoprosesseissa. Päätöksenteon jälkeen johtajalta edellytetään kirjallisen ja suullisen viestinnän taitoja strategian viestimässä ja toteuttamisessa. Tutkintotavoitteissa strategian viestiminen ja toteuttaminen erotetaan toisistaan, mutta niiden voidaan yhtä hyvin määritellä kulkevan rinnakkaisina vuorovaikutusprosesseina johtajan työssä. Tutkintotavoitteiden mukaan strategiaa toteutetaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Tämä tapahtuu viestimällä strategia työntekijöille ja keskustelemalla siitä työntekijöiden kanssa ja tuomalla strategia näin työskentelyn ohjenuoraksi.

Tutkintotavoitteet sisältävät kuvauksia *työryhmien vuorovaikutuksen ja yhteistyön ohjaamisesta ja työntekijöiden osallistamisesta työn suunnitteluun ja toteutukseen*:

”Johtaja osaa

- rohkaista ja kannustaa organisaationsa henkilöstöä yhdistämään osaamisensa ja kehittämään sitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- hyödyntää toteutuksen suunnittelussa asiantuntijoita ja samalla sitouttaa henkilöstönsä suunnitelmien toteuttamiseen.”

Tavoitteissa viitataan myös *ryhmien työskentelyn tukemiseen sekä kokousten tavoitteelliseen ja vuorovaikutteiseen johtamiseen*:

”Johtaja osaa

- luoda edellytyksiä itsenäisten, suorituskykyisten ja kehittyvien työryhmien toiminnalle
- neuvotella ja johtaa kokouksia tehokkaasti ja vuorovaikutteisesti sekä toisten osapuolten oikeuksia kunnioittaen.”

Kollaboratiivisen toiminnan ja työryhmien ohjaamiseen liittyvissä tutkintotavoitteissa korostuu työntekijöiden osallistaminen ja rohkaiseminen yhteiseen tiedon luomiseen, ryhmän vuorovaikutuksen ja työskentelyn tukeminen sekä tavoitteellinen, mutta samanaikaisesti myös tarkoituksenmukainen ja vuorovaikutustilanteen toisia osapuolia kunnioittava viestintä. Johtajalta edellytetään sekä kykyä olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa että taitoja tukea ryhmän vuorovaikutusta.

Johtajan ammattitutkinnon tavoitteisiin sisällytetään *vuorovaikutteinen ohjaaminen, vastuun jakaminen sekä palautteenanto*. Tutkintotavoitteet korostavat vuorovaikutustilanteiden ainutkertaisuutta ja sitä, että johtajan tulee huomioida vuorovaikutustilanteiden eri osapuolten erilaisuus. Tutkinnon perusteisiin on kirjattu seuraavanlaisesti:

”Johtaja osaa

- ohjata, seurata ja kehittää vastuualueensa toiminnan taloudellisuutta ja tulokellisuutta jatkuvassa vuorovaikutuksessa

- antaa johdettavilleen vastuuta ja valtuuksia heidän tehtävissään
- antaa rakentavaa palautetta henkilöstönsä suorituksista
- johtaa erilaisia tilanteita huomioiden ihmisten erilaisuuden ja eri kulttuurit.”

Ohjauksen ja palautteenannon ulottuvuuden lisäksi tutkintotavoitteisiin sisältyy myös *johtajan työn eettinen ulottuvuus*:

”Johtaja osaa toimia esimiesasemansa oikeudellisten ja moraalisten velvoitteiden ja vastuiden mukaan.”

Esimiesasemaan liittyy monenlaisia oikeudellisia ja moraalisia velvoitteita ja vastuita, kuten työturvallisuudesta vastaaminen, vaitiolovelvollisuus tai työhyvinvointiin liittyvät asiat. Esimiesaseman moraaliset velvoitteet ja eettiset periaatteet voidaan liittää myös vuorovaikutussuhteeseen. Eettisten periaatteiden noudattamisella pyritään siihen, että vuorovaikutussuhteessa säilyy keskinäinen luottamus eikä vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli loukkaannu, vuorovaikutussuhde vaarannu tai ryhmän vuorovaikutus kärsi (ks. vuorovaikutusosaamisesta ja eettisistä periaatteista esim. Jablin & Sias 2001, 832; Valkonen 2003, 38 - 39). Eettisiä ja moraalisia periaatteita ei kuitenkaan eritellä tutkintotavoitteissa sen tarkemmin.

Kohdeorganisaation johtajat suorittivat Johtamisen erikoisammattitutkinnon Jet-ohjelmassa. Kohdeorganisaatiossa käynnistettiin tutkimuksen aikana kaksi valmennusryhmää. Ensimmäinen ryhmä (Jet I) aloitti näyttötutkinnon suorittamisen joulukuussa 2004 ja toinen (Jet II) tammikuussa 2006. Näyttötutkinnon suorittaminen kesti 1,5 vuotta, ja tutkinto muodostui kahdesta osasta: 1) organisaation ja omien johtamistaitojen arvioinnista ja kehittämisen suunnittelusta sekä 2) toiminnan ja kehityksen johtamisesta. Näyttötutkinto koostui moduulimaisesti kolmesta eri prosessista: valmistavasta formaalista koulutuksesta (yhdeksän valmennusjaksoa), välitehtävistä, ohjauksesta ja mentoroinnista (työssä oppimisen kokonaisuudet) sekä kahdesta näyttöprosessista (näyttö I ja II). Tutkinnon hyväksytysti suorittaminen perustui siis kahteen näyttötilanteeseen, joihin valmentauduttiin sekä työtehtävissä mentoroinnin ja pohdintatehtävien avulla että osallistumalla valmentavaan koulutukseen.

Valmennusjaksot eli koulutus järjestettiin organisaatiossa noin 20 hengen ryhmissä, joiden osallistujista osa oli esimiesasemassa toimivia ja osa organisaation muita avainhenkilöitä, kuten asiantuntijoita ja potentiaalisia esimiehiä. Valmennusjaksot kestivät yhdestä kahteen päivää ja sisälsivät luennointia, alustuksia, keskusteluja, ryhmätöitä sekä harjoituksia johtamisen eri osa-alueista. Valmennusjaksojen välissä osallistujat lukivat lisäksi oheiskirjallisuutta ja suorittivat itsenäisesti erilaisia välitehtäviä sekä edistivät kehittämishankkeitaan. Ensimmäiseen osaan näyttötutkintoa kuuluivat sellaiset valmennusjaksot kuin

1. valmennusjakso ”Arvot, johtamiskäyttäytyminen ja yrityskulttuuri”
2. valmennusjakso ”Strateginen johtaminen”
3. valmennusjakso ”Prosessit ja asiakkuuksien johtaminen”
4. valmennusjakso ”Talous ja projektin hallinta”.

Toinen osa näyttötutkintoa koostui sellaisista lähiopetusjaksoista kuin

5. valmennusjakso "Muutoksen ja osaamisen johtaminen"
6. valmennusjakso "Esimiestyö"
7. valmennusjakso "Tiimit ja vuorovaikutus" ("Leadership triathlon")
8. valmennusjakso "Ympäristö ja turvallisuus"
9. valmennusjakso "Henkilöstöstrategia"
10. valmennusjakso "Johtamiskäyttämisen uudelleen arviointi ja kehitysprojektien esittely".

Näytöt annettiin todellisissa, aidoissa johtamistilanteissa ja niiden arviointi perustui näyttötutkinnon perusteissa määriteltyihin johtamisen ammattitaito- eli osaamisvaatimuksiin, arvioinnin kohteisiin ja arviointikriteereihin. Näyttötutkintojärjestelmän mukaisesti näyttö johtamisammatin osaamisesta annettiin oppilaitoksesta riippumattomalle, alueelliselle ammattitutkinnon arviointilautakunnalle. Arviointi tapahtui itsearvioinnin, vertaisarvioinnin ja esimiesarvioinnin näkökulmista. Näyttöjen aiheita olivat esimerkiksi organisaation strategiaprosessin suunnitteleminen ja maastouttaminen, prosessijohtamisen kehittäminen ja johtaminen organisaatiossa sekä mentorointikäytäntöjen kehittäminen ja johtaminen organisaatiossa. Näyttöjen hyväksytyt suorittaminen oikeutti Johtamisen erikoisammattitutkinto -nimikkeeseen sekä tutkintotodistukseen.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen koulutus sisältyi näyttötutkintoon sekä yhtenä erillisenä Tiimit ja vuorovaikutus -valmennusjaksona että yleisenä teemana läpi kaikkien valmennusjaksojen. Tiimit ja vuorovaikutus -valmennusjaksoista käytettiin nimeä "Leadership triathlon" ja se toteutettiin kaksipäiväisenä koulutuksena. Leadership triathlonissa tavoitteena oli käsitellä esimerkkitapausten (case-esimerkit) sekä käytännön harjoitusten avulla johtajan työlle tyypillisiä ja haasteellisia vuorovaikutustilanteita. Valmennusjakson työtapoina olivat teema-alustukset, esimerkkitapausten case-analyysit sekä johtajan vuorovaikutustilanteiden simulaatiot. Simulaatioissa johtajat havainnoivat ja osallistuivat itse vuorovaikutustilanteeseen, refleктоivat omaa käyttäytymistään sekä analysoivat ja keskustelivat ryhmän kanssa vuorovaikutustilanteen kulusta. Harjoituksia oli sellaisista aiheista kuin palautteenanto (sekä rakentavan että positiivisen palautteen anto), ristiriitatilanteiden hallinta (konfliktitilanteen tunnistaminen, analysoiminen ja hallitseminen), muutosvastarinta (muutosvastarinnan kohtaaminen, tunnistaminen ja hallinta), tehtävien delegointi, työntekijän motiivointi, työssä jaksamisen tukeminen, tehokas viestintä (tiedottaminen ja tavoitteellinen viestintä), tavoitteiden asettaminen ja työntekijöiden sitouttaminen. Leadership triathlonin lisäksi johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta käsiteltiin eri valmennusjaksoissa.

Viestintä ja vuorovaikutus ovat kiinteä osa johtamista ja nousivat esiin valmennusjaksoissa muun muassa sellaisten teemojen yhteydessä kuin tiedon hallinta, kokouskäytännöt, yhteistyösuhteet asiakkaisiin, työtovereihin ja alaisiin, asiantuntijatyön johtaminen ja strategiaprosessi (Dahlberg 2005). Tätä taustaa vasten on kiehtovaa selvittää, missä määrin sellaisessa laaja-alaisessa johtamisen kehittämis- ja koulutusohjelmassa kuten Jet-näyttötutkinto onnistutaan kä-

sittelemään tietoperustaisen organisaation johtamisviestinnän kysymyksiä. On myös mielenkiintoista tutkia, miten johtajan vuorovaikutusosaaminen kehittyy lyhytkoulutuksen tapaisessa johtamisviestintäkoulutuksessa.

### 3.2 Tutkimusasetelma ja -aineistot

Lähestyn tutkimuskohdetta laadullisesti ja pitkäaikais tutkimuksen tavoin. Tarkastelen johtamisviestintää vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Ensimmäiseen tutkimusongelmaani siitä, mitä on johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisen organisaation kontekstissa, haen ymmärrystä selvittämällä tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien johtajien käsityksiä johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja johtamisviestinnän osaamistarpeista. Haen vastausta tutkimuskysymyksiin 1) *millaisia käsityksiä tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevillä johtajilla on johtajan vuorovaikutusosaamisesta* ja 2) *millaisia johtamisviestinnän osaamistarpeita on tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevillä johtajilla* haastatteleamalla tietoperustaisessa organisaatiossa työskenteleviä johtajia ennen viestintäkoulutusta.

Toista tutkimusongelmaani eli sitä, miten johtajan vuorovaikutusosaaminen kehittyy viestintäkoulutuksen kontekstissa, lähestyn viestintäkoulutuksen ja siirtovaikutuksen näkökulmista. Arvioin tutkimuksessa viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta selvittämällä johtajien käsityksiä viestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä. Tutkimuskysymykseen 3) *millaisia käsityksiä johtajilla on johtamisviestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön* haen vastausta johtajien ryhmäkeskusteluista viestintäkoulutuksen jälkeen. Vertaan keskusteluaineiston tuloksia ennen viestintäkoulutusta kerättyyn haastatteluaineistoon. Olen järjestänyt tutkimusongelmat, niiden ratkaisemiseen valitsemani näkökulmat ja muotoilemani tutkimuskysymykset sekä aineistonkeruumenetelmät ja niillä hankitut aineistot kuvioon 5.

Johto- ajatus	Tietoperustainen työ ja organisaatio asettavat erityisiä haasteita johtajan vuorovaikutusosaamiselle ja sen kehittymiselle.	
Tutkimus- ongelma	Millaista on johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa?	Miten johtajan vuorovaikutusosaaminen kehittyy viestintäkoulutuksessa?
Näkökulma	Vuorovaikutusosaamisen näkökulma johtamisviestintään	Viestintäkoulutuksen ja siirtovaikutuksen näkökulma vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen
Tutkimuskysymys	1) Millaisia käsityksiä tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevillä johtajilla on vuorovaikutusosaamisesta? 2) Millaisia johtamisviestinnän osaamistarpeita on tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevillä johtajilla?	3) Millaisia käsityksiä johtajilla on johtamisviestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön?
Menetelmä	Teemahaastattelu	Fokusryhmä-keskustelu
Aineisto	Haastatteluaineisto Jet I (n = 11) ja Jet II (n = 6)	Keskusteluaineisto Jet I (n = 10)

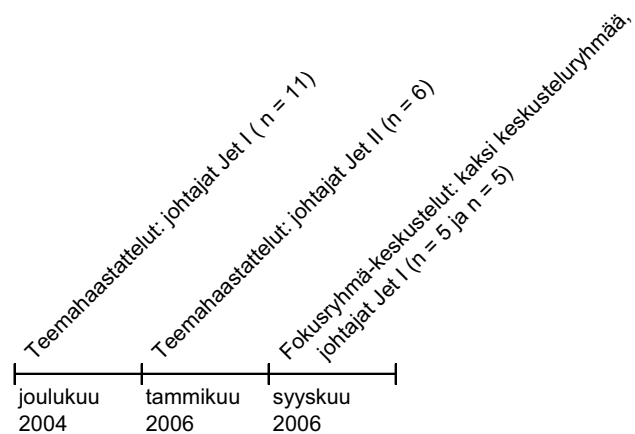
KUVIO 5 Tutkimusasetelma

### Aineistonkeruun vaiheet

Keräsin aineistoa teemahaastattelun ja fokusryhmä-keskustelujen avulla. Eri tutkimusmenetelmiä yhdistämällä pyrin saavuttamaan laajan ymmärryksen tarkasteltavasta ilmiöstä (ks. Denzin & Lincoln 1994, 2). Haastattelin tutkimuksessa kohdeorganisaation 17 esimiesasemassa toimivaa Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittavaa johtajaa. Toteutin haastattelut ennen näyttötutkinnon alkua siten, että haastattelin organisaation ensimmäiseen Johtamisen erikoisammattitutkinnon valmennusryhmään (Jet I) kuuluvia 11 johtajaa joulukuussa 2004 ja kuusi organisaation toiseen valmennusryhmään (Jet II) kuuluvaa johtajaa tammikuussa 2006. Keräsin tutkimuksen keskusteluaineiston fokusryhmä-menetelmällä kolme kuukautta näyttötutkinnon suorittamisen jälkeen syyskuussa 2006. Keskusteluihin pyydettiin aikaisemmin haastatellut ensimmäisen valmennusryhmän (Jet I) 11 johtajaa. Yksi johtajista oli estynyt osallistumaan keskusteluihin. Näin ollen keskusteluihin osallistui yhteensä 10 johtajaa, jotka jaettiin kahteen eri keskusteluryhmään. Rajasin keskusteluaineiston ensimmäisen valmennusryhmän johtajiin siitä syystä, että heidän näyttötutkintonsa vietiin päätökseen tutkimuksen aikana, kun taas toisen valmennusryhmän (Jet II) näyttötutkinto jatkui vielä aineistonkeruun jälkeen. Tutkimuksessa on siis kaksi aineistoa:

- 1) haastatteluaineisto, joka koostuu kahdesta osa-aineistosta: Jet I johtajien (n = 11) ja Jet II johtajien (n = 6) käsityksistä
- 2) keskusteluaineisto, joka koostuu kahdesta Jet I johtajien ryhmäkeskusteluista (n = 10)

Olen koonnut aineistonkeruun etenemisen ja aineistot kuvioon 6.



KUVIO 6 Tutkimusaineiston keruun vaiheet

Varsinaisten aineistojen lisäksi hain tutkimusongelman ratkaisemiseksi ymmärrystä tutkimuksen kohteesta ja kontekstista tarkastelemalla organisaation rakennekaaviota sekä johtamisjärjestelmän ja strategian kirjallisia dokumentteja. Olin myös seuraamassa ulkopuolisena Johtamisen erikoisammattitutkinnon valmennusjaksoja ja näyttötilanteita vuosien 2005 ja 2006 aikana. Organisaation dokumentteja tarkastelemalla ja valmennusjaksoja ja näyttötilanteita seuraamalla pystyin hahmottamaan kokonaiskuvan tutkimuksen kohteesta, kohdeorganisaation rakenteesta ja kulttuurista sekä Johtamisen erikoisammattitutkinnon rakenteesta ja toteuttamistavoista.

#### Tutkimukseen osallistujat

Tutkimuksessa haastatelluista 17 johtajasta oli naisia kymmenen ja miehiä seitsemän. Fokusryhmä-keskusteluihin osallistuneista 10 johtajasta oli naisia kuusi ja miehiä neljä. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien ikä vaihteli 30 ikävuodesta 59 ikävuoteen. Tutkimukseen osallistuneet johtajat toimivat erilaisissa esimiestehtävissä ylimmästä johdosta ryhmäpäällikköön. Osallistujia oli jokaisesta organisaatioyksiköstä. Näin päästään tarkastelemaan sitä, miten organisaation hyvin erilaisissa esimiestehtävissä toimivat eri yksiköiden johtajat käsitteellistävät tutkittavat ilmiöt, johtajan vuorovaikutusosaamisen tietoperustaisessa organisaatiossa ja sen kehittymisen viestintäkoulutuksessa. Johtajien suorien alaisten määrä vaihteli ennen viestintäkoulutusta johtajittain kolmesta henkilöstä 31 henkilöön. Jokaisella johtajalla oli keskimäärin 15 alaista. Eniten alaisia oli palveluyksikön johtajilla. Johtamiskokemusta tutkimukseen osallis-

tuneilla henkilöillä oli puolesta vuodesta yli 20 vuoteen. Keskimääräinen johtamiskokemus oli seitsemän vuotta. Työsuhteen kesto kohdeorganisaation palveluksessa vaihteli vuodesta yli kymmeneen vuoteen. Tutkimukseen osallistuneet johtajat ovat siis pääosin kokeneita johtajia. Lisäksi johtajien työkokemus kohdeorganisaatiosta on pitkä, ja he tuntevat kohdeorganisaation johtamiskulttuurin ja -käytännöt. Osalla tutkimukseen osallistuneista johtajista on johtamiskokemusta myös toisista organisaatioista. Tutkimuksen aikana johtajien työskentelyolosuhteet pysyivät sikäli samoina, että he eivät vaihtaneet työskentelyyksikköä. Johtajien työnimikkeet olivat kuitenkin muuttuneet, ja yksi tutkimukseen osallistuneista johtajista suunnitteli jättävänsä esimiestehtävät. Johtajien alaisten määrä laski eri aineistonkeruun vaiheiden välillä siten, että erilaisten työjärjestelyjen takia johtajien suorassa alaisuudessa työskenteli enää kolmesta yhdeksään henkilöä.

Käytän tutkimukseen osallistuneista henkilöistä haastatteluaineiston yhteydessä tunnisteita H1 - H17 ja keskusteluaineiston yhteydessä K1 - K10. Jotta tutkimukseen osallistuneita henkilöitä ei voida tunnistaa, käytän haastatelluista ja keskusteluun osallistuneista johtajista eri numeroita. H1 ei siis ole sama henkilö kuin K1. Kuvaan omia puheenvuorojani tunnisteella MR. Organisaation, osastojen ja työryhmien nimet sekä johtajien työnimitykset korvaan hakasulkeissa selitetiedolla esim. [kohdeorganisaation nimi] ja [osaston nimi]. Hakasulkeet ilmaisevat tekstissä ylipäättään tekemiäni täydennyksiä tai korvaavaa merkintää tekstiin tai haastattelu- tai keskustelutilanteessa tapahtunutta erityistä vuorovaikutustilanteen luonteeseen liittyvää toimintaa, kuten naurua [nauraa], keskustelun keskeytymistä esimerkiksi puhelun takia [puhelin soi] tai haastateltavan puhetta tukevaa nonverbaalista viestintää, kuten eleet käsillä [piirtää käsillään ilmaan organisaatiokaavion].

### 3.3 Tutkimusmenetelmät

#### 3.3.1 Menetelmävalintojen perusteet

Viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arviointi tapahtuu usein pitkällä aikavälillä ja yhdistää monta eri tasoa, näkökulmaa ja menetelmää. Arviointimenetelminä on käytetty pääasiassa asenne- ja taitomittareita (esim. Allen, Berkowitz, Hunt & Loudon 1999; Todd, Tillson, Cox & Malinauskas 2000; Russ & Connaughton 2005; Seibold, Kudsi & Rude 1993) ja avointa kysely- ja palaute-lomaketta (esim. Fallowfield, Jenkins, Farewell, Saul, Duffy & Eves 2002; Seibold, Kudsi & Rude 1993). Työelämän viestintäkoulutuksien vaikuttavuuden arvioinnissa on sovellettu lisäksi kokeellista asetelmaa osoittamaan koulutukseen osallistuneiden ja osallistumattomien henkilöiden vuorovaikutustaitojen eroa (esim. Fallowfield et al. 2002). Vaikka viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arviointia koskevien tutkimusten asetelmat ovat monimuotoiset, voidaan

viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arviointien menetelmävalintoja kuitenkin kritisoida kapea-alaisuudestaan (DeWine 2001, 295 - 297).

Johtajan vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä viestintäkoulutuksessa voidaan lähestyä ainakin tallentamalla johtajan ja johdettavan aktuaalia vuorovaikutusta (esim. kirjoitettuja tai puhuttuja viestejä erilaisissa johtamisen vuorovaikutustilanteissa), observoimalla johtajan ja johdettavan välisiä vuorovaikutustilanteita tai selvittämällä johtajan ja johdettavien asenteita, käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä. Lisäksi johtajan vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä voidaan tarkastella taitoarvioinnin näkökulmasta. Tavoitteenani oli valita sellainen näkökulma ja sellaiset menetelmät johtajan vuorovaikutusosaamisen selvittämiseen ja siihen liittyvän koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin, joiden avulla saavutetaan parhaiten tietoa, joka auttaa ymmärtämään ja jäsentämään tutkittavaa ilmiötä.

Tutkimuksen taustalla vaikuttaa tieteenfilosofinen oletus siitä, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunut ja on olemassa useita tulkintoja ja selityksiä todellisuudesta. Tieteellisellä tiedolla ja tutkimuksella pyritään selittämään näitä tulkintatapoja. Tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia voidaan luonnehtia hermeneuttisiksi. Hermeneuttisen tieteen tradition mukaan sosiaalisesti rakentunut todellisuus on yhteydessä ihmisten tekemiin havaintoihin ja tulkintoihin. Tämän tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat korostavat siis sitä, että tutkijan on selvitettävä tutkittavien henkilöiden käsityksiä ilmiöstä, jotta voidaan ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä. (Ks. Gubrium & Holstein 2002, 4 - 9.) Tallennetun tai havainnoidun vuorovaikutuksen tulkitseminen ei tuota sen totuudenmukaisempaa tietoa vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä kuin käsitysten ja kokemusten selvittäminen. Johtajan vuorovaikutusosaamista ei ole tarkoituksenmukaista rajata yhdessä tai useammassakaan tilanteessa observoitavaksi objektiksi. Päinvastoin, vuorovaikutusosaamisessa on kyse kontekstuaalisesta ilmiöstä, joka ilmenee dynaamisissa vuorovaikutustilanteissa ja -suhteissa. Niinpä ymmärrys johtajan vuorovaikutusosaamisen luonteesta ja olemuksesta saavutetaan paremmin sen kokijoiden käsitysten avulla.

### 3.3.2 Teemahaastattelut

#### Haastattelumenetelmä

Tutkimuksen kvalitatiivinen tutkimusote näkyy aineiston keruun ja analyysin menetelmissä. Koska halusin saavuttaa aineistonkeruulla tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien johtajien käsityksiä ja kielellistyksiä työssään tarvitsemastaan vuorovaikutusosaamisesta sekä johtamisviestinnän osaamistarpeesta, päädyin keräämään aineistoa teemahaastattelun avulla. Haastattelua voidaan verrata arkipäivän keskusteluun, jossa sovelletaan kysymystekniikkaa (Kvale 1996, 27). Gubrium ja Holsteinin (2002, 13) mukaan haastattelumenetelmän etuna on juuri se, että sen avulla saadaan tietoa haastateltavan tiedosta, käsityksistä, uskomuksista ja tunteista, joiden avulla puolestaan päästään lähelle haastateltavien kokemuksia. Lisäksi laadulliselle menetelmälle on tyypillistä holistinen, mutta samalla yksityiskohtainen ja syvä aineisto (Miles & Huberman 1994, 10; Patton 2002, 13 - 14). Käyttämäni menetelmää, teemahaastattelua,



voidaan pitää lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto ei (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 195). Haastattelut voidaan siis kohdistaa tiettyihin teemoihin, joista on tavoitteena keskustella (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48).

Haastattelumenetelmän valinta heijastaa naturalistista tutkimusperinnettä, jonka mukaan suoraan todellisuuteen verrannollista tietoa ei ole olemassa, vaan on olemassa monenlaisia totuuksia ja todellisuus yksilön käyttäytymisestä muodostuu tulkintojen avulla (Frey, Botan & Kreps 2000, 257 - 258; Guba & Lincoln 1994, 105 - 109; Denzin & Lincoln 2008, 3). Haastateltujen puhetta ei voidakaan pitää faktana, vaan kontekstuaalisena haastattelutilanteessa tuotettuna tulkintana (Silverman 2001, 100). Siinä missä tietoa haetaan haastateltavalta, muodostetaan tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä vuorovaikutustilanteen kontekstin perusteella. Haastattelutilanteessa on siis pyrittävä olemaan sensitiivinen haastateltavan juuri haastattelutilanteessa esiin nostamille käsityksille ja tulkitsemaan niiden merkitystä.

Lisäksi haastattelumenetelmään liittyy sen vuorovaikutusluonteen takia vihjeiden ja lähteiden rikkaus. Haastateltujen johtajien käsityksien merkityksentämistä ja tulkintaa tukee se, että tarkennusten ja perustelujen kysymisen lisäksi voidaan tulkita haastateltavien ilmeitä ja eleitä. Nämä vihjeet jäävät esimerkiksi kirjallisissa aineistonkeruumenetelmissä huomaamatta ja tulkitsematta.

### **Teemahaastattelujen kulku**

Suoritin haastattelut ennen viestintäkoulutusta, jotta johtajien oli mahdollista kertoa arvostuksistaan ja odotuksistaan ilman, että niihin vaikuttivat näyttötutkinnon ja johtamisviestintäkoulutuksen tavoitteet tai sisällöt. Kysyin johtajilta aluksi sähköpostitse halukkuutta osallistua tutkimukseen. Kohdeorganisaation näyttötutkintoa suorittavasta esimiesasemassa toimivasta henkilöstä yhtä lukuun ottamatta kaikki muut (17 johtajaa) osallistuivat tutkimukseen. Pyysin johtajia varaamaan haastatteluihin noin tunnin aikaa, ja ne kestivät 35 minuuttista 76 minuuttiin. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 50 minuuttia.

Haastattelut tapahtuivat kohdeorganisaation toimitiloissa. Varmistin ennen haastatteluja, että haastateltavat ovat tietoisia tutkimuksen taustasta ja tarkoituksesta sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Pyysin haastateltavilta myös lupaa haastattelun nauhoitukselle. Kaikki paitsi yksi johtaja antoivat luvan nauhoittaa haastattelut. Tein haastattelutilanteessa kuitenkin muistiinpanoja keskustelusta. Haastattelujen aluksi keskusteltiin vapaamuotoisesti haastateltavan työnimikkeestä, koulutuksesta, työurasta ja johtamiskokemuksen määrystä. Pyrin näin saamaan selville haastateltavien taustatietoja ja muodostamaan keskustelulle vapaan ilmapiirin. Pyrin myös noudattamaan vuorovaikutustilanteen eettisiä periaatteita ja välittämään tutkimukseen osallistuville positiivisen kokemuksen haastattelutilanteesta. Pyrkimyksenäni oli luoda luottamuksellinen ilmapiiri. Vakuutin haastateltaville, että heidän anonymiteettinsä säilyy. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat tavanneet minut näyttötutkinnon esittelytilanteessa, mikä myös saattoi vaikuttaa luottamuksellisuuden rakentumiseen myönteisesti. Merkkinä luottamuksellisesta ilmapiiristä

voidaan pitää sitä, että haastateltavat refleктоivat avoimesti omaa toimintaansa johtajana sekä omaa kohdeorganisaatiotaan koskevia arkaluontoisiakin aiheita, kuten yt-neuvotteluja. Haastateltavat kertoivat avoimesti myös tilanteista, joissa he katsoivat oman vuorovaikutusosaamisensa olevan puutteellista ja kaipaavansa koulutusta ja opastusta.

Haastattelut noudattivat teemahaastattelun periaatteita ja pyrin niissä kahteen tavoitteeseen: etenemään temaattisesti, mutta samalla joustavasti ja dynaamisesti. Olin miettinyt haastattelun teemat etukäteen ja laatinut teemojen tueksi muutamia tukikysymyksiä ja mahdollisia keskustelunaloituksia. Haastattelurunko (ks. liite 1) sisälsi seuraavat neljä teemaa:

- 1) näyttötutkintoon liittyvät odotukset
- 2) käsityksiä johtamisesta ja viestinnästä osana johtamista
- 3) käsityksiä johtajan viestintä- ja vuorovaikutusosaamisesta ja merkityksestä johtamisessa
- 4) käsityksiä hyvästä ja menestyksekkäästä johtamisesta.

Koska haastattelutilanne on vuorovaikutustilanne, tarjoaa se mahdollisuuden tilanteessa joustamiseen, kysymysten selventämiseen sekä saatujen vastausten tarkentamiseen. Pyrin keskustelemaan haastateltavan kanssa avoimesti ja joustamaan kunkin haastattelutilanteen edellyttämällä tavalla keskustelun sisällöissä ja keskustelun etenemisessä haastateltavaa myötäillen. Joustaminen ja myötäileminen vuorovaikutuksessa tapahtuivat muun muassa keskusteluaiheiden järjestyksessä joustuen. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien oli mahdollista kuvata haastatteluissa työtehtäviään ja käsityksiään työssään tarvittavasta osaamisesta laajasti ja vapaasti sekä tuoda esiin oma tapansa merkityksentää tutkittavaa ilmiötä. Pystyin myös pyytämään johtajilta tarkennuksia ja peruste-luja haastattelujen aikana. Rohkaisin haastateltavia arvioimaan käsityksiään työstään, johtamisesta ja viestinnästä mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Pyrin olemaan johdattelematta haastateltavia ja rohkaisin heitä kertomaan avoimesti ja rehellisesti käsityksiään omista henkilökohtaisista arvostuksistaan ja kokemuksistaan käsin. Haastateltavat johtajat puhuivatkin vapaasti. Seuraava haastatteluote havainnollistaa sitä, miten haastatteluissa pyrittiin sensitiivisyyteen johtajien omille kielellistyksille ja haastateltavia rohkaistiin kertomaan asioita omilla käsitteillään:

Johtaja 11: Hyvä johtaminen ois, hmm, mulle tulee just, tää menee nyt huonosti, kun sä tiedät näistä asioista niin eri tavalla kuin mun tää terminologia.  
MR: Kerro omilla termeillä.

Haastatteluissa tuli myös eteen tilanteita, joissa haastateltavat kysyivät mielipidettäni. Tällaisissa tilanteissa pyrin keskustelemaan asioista avoimesti, rehellisesti ja nostaan esiin erilaiset näkemykset. Lisäksi painotin sitä, että tutkimuksen tarkoituksena on selvittää juuri johtajien käsityksiä johtajan vuorovaikutusosaamisesta.

Haastatellut johtajat tukivat ja havainnollistivat verbaalista viestintäänsä piirtämällä käsillä ilmaan organisaatorakenteen ja näyttämällä paperille laadittuun organisaatiokaavioon. Humoristisiin ja ironisiin työn kuvauksiin kuului usein myös nauru, mikä olisi jäänyt esimerkiksi kirjallisissa aineistonkeruun menetelmissä huomaamatta ja tulkitsematta. Huomioin nonverbaaliset vihjeet aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa.

### **Haastatteluaineiston käsittely ja analyysi**

Haastatteluaineiston analyysin tavoitteena oli löytää vastaus siihen, millaisia merkityksenantoja tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevillä johtajilla on vuorovaikutusosaamisesta ja johtamisviestinnän osaamistarpeesta. Laadullisin menetelmin saavutettua aineistoa tulkitaan siis käsityksinä tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksessa raportoitavat tulokset ovat tutkijan tekemiä tulkintoja haastattelujen asioille antamista merkityksistä haastattelutilanteessa. Sovelsin aineiston analyysissä Straussin ja Corbinin (1990) ankkuroidulle teorialle (grounded theory) pohjautuvaa jatkuvan vertailun mallia (constant comparative model) sekä Milesin ja Hubermanin (1994) tapausten välisen vertailun menetelmää (cross-case analysis). Strauss & Corbin (1994, 275) luonnehtivat jatkuvan vertailun menetelmää tavaksi käsitteellistää aineistoa. Jatkuvan vertailun mallin avulla aineistosta etsittiin samankaltaisia tai toisistaan eroavia teemoja. Jatkuvan vertailun malli johdatti kokonaisaineiston ja sen osien vertailuun sekä palaamiseen aina takaisin tekstin lukemiseen. (Ks. Strauss & Corbin 1990, 62, 74, 114 - 115, 193.) Näin analyysiyksikköjä olivat yksittäisten johtajien käsitykset. Sovelsin käsitysten eri ulottuvuuksien ja variaation selvittämiseksi tapausten välisen vertailun mallia. Tarkastelin tapausten välisen vertailun mukaisesti jokaista haastattelua omana tapauksenaan ja vertailin johtajien käsityksiä (17 haastattelua) keskenään. (Ks. Huberman & Miles 1994, 435; Miles & Huberman 1994, 10 - 12, 172 - 173.)

Aineiston analysoinnin voidaan katsoa tapahtuvan aineistoa kerätessä alustavien analyysien muodossa sekä aineistonkeruun jälkeen tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä tehtäessä (Huberman & Miles 1994, 428). Tutkimusaineiston käsittelystä ja analysoinnista voidaan erottaa kuitenkin seuraavat vaiheet: *aineiston puhtaaksikirjoittaminen, aineistoon tutustuminen, aineiston järjestäminen teemoittelemalla ja pelkistämällä, analyysiaineiston muodostaminen koodaamalla, aineiston esittely sekä johtopäätösten tekeminen ja tulkinta*. Aloitin aineiston käsittelyn haastattelujen puhtaaksikirjoittamisella. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 153 sivua (779 kilotavua). Puhtaaksikirjoittamista seurasi tutustuminen aineiston raakadataan lukemalla sitä useaan otteeseen läpi. Lukiessa pyrin pitämään mielessä tutkimusaiheen ja tunnistamaan tekstistä ne osat, jotka ovat relevantteja tutkimusaiheen kannalta. Tässä vaiheessa ei ollut vielä muodostunut kuvaa analysoitavan tekstin merkityksestä lopullisten tulosten kannalta, mutta lukemista ohjasivat tutkimuskysymykset. Lisäksi teoreettinen esiymmärrys ilmiöstä auttoi tunnistamaan tekstistä niitä kohtia, jotka katsoin relevanteiksi tutkimusongelman ymmärtämisen kannalta. Jäsensin lukemista esittämällä aineistolle seuraavanlaisia tutkimuskysymyksistä kumpuavia lisäkysymyksiä:

- Miten haastateltava puhuu viestinnästä ja vuorovaikutustilanteista työssään?  
Millaisissa tilanteissa haastateltava on vuorovaikutuksessa alaistensa, työtovereidensa ja asiakkaidensa kanssa?
- Millaista haastateltavan mielestä on hyvä johtaminen?
- Miten haastateltava arvioi vuorovaikutusosaamisen merkitystä johtamisessa ja työssään?
- Millaisia johtamisviestinnän osaamistarpeita haastateltava nostaa esiin?

Usean lukemiskerran jälkeen aineistosta nousi esiin johtajien asioille antamia erilaisia merkityksiä, jotka eri tapausten välisen vertailun avulla osoittautuivat toistuvan useammassa haastattelussa. Muodostin näistä haastattelussa toistuvista käsityksistä teemoja. Tällaisia olivat esimerkiksi kuvaukset tietoperustaisen työn johtamisesta, johtamisviestinnän tilanteista sekä maininnat vuorovaikutusosaamisesta ja viestintäkoulutuksesta. Teemat korostivat tutkimusaihetta ja olivat keskeisiä tutkimusongelman kannalta. Lisäksi huomioin lukiessa erityisesti ne asioille annetut merkitykset, jotka haastateltavat nostivat esiin ilman kysymistä sekä ne asiat, joista ei puhuttu (negatiivinen evidenssi). Nostin aineistosta esiin erityisesti äärimmäiset käsitykset, jotka muodostivat laadullisesti erilaisten käsitysten ääripäät ja kuvastivat käsitysten variaatiota.

Muodostin teemojen pohjalta aineistolle koodit. Koodauksen avulla pyrin tiivistämään aineistoa ja nostamaan esiin tutkimukseen osallistuvien johtajien merkityksenantoja. Järjestin aineistoa koodeiksi sen varmentamiseksi, että johtajien erilaiset käsitykset tutkittavasta ilmiöstä tulisivat systemaattisesti kootuiksi. Tutkimuksen tulokset ja lopulta johtopäätösten tekeminen sekä teoreettisen ymmärryksen ja tulkinnan muodostaminen pohjautuvat näiden koodien muodostamien kategorioiden ja teemojen välisten suhteiden tulkintaan (Lindlof & Taylor 2002, 218). Käytin koodauksessa apuna ATLAS.ti -ohjelmaa.

Tämän tutkimuksen aineiston järjestämisessä yhdistyivät eritasoiset ja -luontoiset koodaamisen ja järjestämisen tavat: *avoin, aksiaalinen ja selektiivinen koodaus*. Ankkuroidun teorian mukaisen aineiston analyysitavan tarkoituksena on lähestyä aineistoa hyvin avoimesti ja muodostaa aluksi mahdollisimman monta kategoriaa aineistolle (Lindlof & Taylor 2002, 218). Varsin hienojakoinen *avoin koodaus* tuotti 22 kategoriaa, joille annoin aineistopohjaiset in vivo -nimitykset (esim. kuvauksia työn vuorovaikutusprosesseista = TYÖ-KUV). Avoimen koodauksen jälkeen aineistosta muodostui systemaattisesti rakentunut uusi ja tiivis analyysiaineisto. Johtajien käsitykset olivat teemoiteltu ja tiivistetty eri kategorioihin koodeittain. Koodit perustuivat siis johtajien erilaisiin ilmauksiin samasta asiasta.

Seuraavassa analysointivaiheessa pyrin nostamaan aineiston analysoinnin abstraktiotasoa ja vertailin koodeja toisiinsa. Tein vertailua muodostamalla erilaisia matriiseja sekä merkityssuhdekarttoja eri koodien välisistä suhteista. Vertasin johtajien mainintoja sekä yksittäisten haastattelujen kokonaisuuteen että muiden haastateltavien mainintoihin. Käytän tästä vaiheesta nimitystä *akselikoodaus*. Akselikoodauksen tarkoituksena oli päästä hienojakoisimmista havainnoista laajempiin teemoihin ja löytää eri havaintojen välisiä yhteyksiä

(Strauss & Corbin 1990, 97, 114 - 115). Akselikoodauksen perusteella tulokseksi saatiinkin seuraavat viisi täsmentynyttä teemaa erilaisille merkityksenannoille:

- 1) *Taustoittava aineisto ja johtamisen raamit* -teema muodostuu haastateltavien kuvauksista omasta työstään, vastuualueestaan, työtehtävistään, työn vuorovaikutustilanteista, johtamisviestinnästä, omasta johtamisesta.
- 2) *Käsitykset johtajan vuorovaikutusosaamisesta* -teema rakentuu hierarkkisesti haastateltavien käsityksistä hyvästä johtamisesta. Johtajien käsitykset johtamisesta ja johtajuudesta ovat suhteessa siihen, millaista johtamista arvostetaan. Kuvaukset johtajan vuorovaikutusosaamisesta sekä sen merkityksestä johtamisessa ovat puolestaan yhteydessä siihen, miten johtaminen ja johtajuus käsitetään.
- 3) *Johtamisviestinnän haasteet ja haasteiden merkitys johtajan vuorovaikutusosaamiselle* -teema muodostuu kahdeksasta yksittäisestä koodista, joita yhdistävät sellaiset johtajan vuorovaikutustilanteiden haasteet, kuten organisaation rakenne, kulttuuri, tietoperustaisuus, dynaamisuus sekä muutos.
- 4) *Oman vuorovaikutusosaamisen arviointi ja johtamisviestinnän osaamistarpeet* -teema liittyy siihen, miten johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen merkitys käsitetään. Se, miten oma vuorovaikutusosaaminen käsitetään, liittyy puolestaan siihen, miten vuorovaikutusosaaminen määritellään ja millaisia osaamistarpeita johtamisviestintään liittyy. Johtamisviestinnän osaamistarpeet liittyvät myös siihen, millaisia odotuksia haastatelluilla johtajilla on Johtamisen erikoisammattitutkinnosta ja viestintäkoulutuksesta.
- 5) *Odotukset johtamisviestintäkoulutuksesta ja arviot sen vaikuttavuudesta* -teema muodostaa akselikoodauksessa oman erillisen kokonaisuutensa, vaikka se onkin yhteydessä johtajien tulkintaan omasta vuorovaikutusosaamisestaan. Koodi sisältää johtajien kuvauksia siitä, mitä johtajat odottavat Jet-näyttötutkinnon ja johtamisviestintäkoulutuksen sisältävän ja miten he määrittelevät vuorovaikutusosaamisen kehittymisen.

Akselikoodausta seurasi *selektiivinen koodaus*, jonka päämääränä oli luoda ydinkategorioita eli teemoja, joissa kaikki aikaisempien vaiheiden kategoriat yhdistyvät. Näissä ydinkategorioissa pyrittiin täsmentämään koodien keskinäisiä suhteita sekä etsimään aineistoa kuvaavimmin selittävät kategoriat. Lisäksi pyrittiin selittämään niitä kategorioita, jotka vaikuttivat puutteellisilta. Selektiivinen koodaus on siis ikään kuin johtopäätösten tekoa. Johtopäätösten teossa on Hubermanin & Milesin (1994, 429) mukaan kyse siitä, että käsitellystä aineistosta johdetaan tulkintoja. Aineiston tulkinta ja johtopäätösten teko voi perustua niin vertailulle, vastakohta-asettelulle, paradoksien, epäsäännöllisyyksien ja negatiivisen evidenssin esittelylle kuin mallien, teemojen ja säännönmukaisuuksienkin tarkastelulle (ks. Miles & Huberman 1994, 174 - 177).

Tämän tutkimuksen aineisto tiivistyi teemoittelun, tapausten välisen vertailun, vastakohta-asettelujen sekä negatiivisen evidenssin tarkastelun avulla

johtajien käsityksiin johtamisviestinnän muodoista, tilanteista, funktioista ja hyvästä johtamisesta. Johtajien kuvaukset työstään, siinä tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta sekä oman vuorovaikutusosaamisensa tasosta ja johtamisviestinnän osaamistarpeesta pohjautuivat arvostuksille hyvästä, tavoiteltavasta ja menestyksellisestä johtamisesta. Tietoperustaisen organisaation johtamisviestinnän osaamistarpeissa näyttäisi korostuvan erilaisten johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen jännitteiden ja tietoperustaisen työn johtamiseen liitettävien haasteiden ja jännitteiden arvostusten hallinta. Johtamisviestintään ja johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen liittyy jännitteitä ja jännitteisiä odotuksia tietoperustaisessa organisaatiossa, jotka nostavat esiin haasteita. Johtamisviestinnän haasteet edellyttävät puolestaan erityistä vuorovaikutusosaamista. Lisäksi aineiston analyysissä tiivistyivät johtajien odotukset ja ennakkoluulot viestintäkoulutuksesta. Tulkitsen johtajien käsityksiä johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja johtamisviestinnän osaamistarpeesta teoreettisen viitekehyksen valossa tämän tutkimusraportin luvussa neljä ja johtamisviestintäkoulutukseen liittyviä merkityksenantoja keskusteluaineiston yhteydessä luvussa viisi.

### 3.3.3 Fokusryhmä-keskustelut

#### Fokusryhmä-menetelmä

Selvitin sitä, millaisia käsityksiä johtajilla on viestintäkoulutuksessa opitusta ja sen siirrettävyydestä käytäntöön, fokusryhmä-menetelmän avulla. Fokusryhmä-menetelmää on käytetty laajasti markkinointitutkimuksessa, selvitettäessä asennoitumista johonkin asiaan (esim. McCartan-Quinn, Durkin & O'Donnell 2004), ja fokusryhmä-menetelmän katsotaan soveltuvan organisaatioiden auditoititutkimuksiin (Dickson 2000, 85, 91 - 93; Hargie, Dickson & Tourish 1999, 315) sekä vaikuttavuuden arviointiin (Robson 2001, 141 - 142). Menetelmää on käytetty aiemmin koulutuksen vaikuttavuuden arviointia koskevassa tutkimuksessa (Lankshear 1993) sekä viestinnän lyhytkoulutusten vaikuttavuutta tarkastelevassa opinnäytetyössä (Lemminkäinen 2003).

Menetelmän keskeisenä ajatuksena on koota yhteen pieni joukko ihmisiä keskustelemaan yhdessä tietystä keskustelun ohjaajan (moderaattori tai tutkija) valitsemasta teemasta (Morgan 1996, 130). Ominaista fokusryhmälle onkin juuri pieni osallistujamäärä sekä se, että osallistujia yhdistää jokin tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkittävä tekijä ja keskustelulla on myös merkitystä keskusteluun osallistuville henkilöille (Dickson 2000, 85; Zorn, Roper, Broadfoot & Weaver 2006, 116). Tässä tutkimuksessa keskusteluihin osallistuivat kaikki ne 11 johtajaa, jotka osallistuivat kohdeorganisaation ensimmäiseen Johtamisen erikoisammattitutkinnon ryhmään (Jet I) ja joita haastattelin tutkimuksen ensimmäisessä aineistonkeruuvaiheessa.

Fokusryhmä-keskustelu määritellään joskus yhdeksi ryhmähaastattelun muodoksi (Fontana & Frey 2000, 651). Ero ryhmähaastatteluun on kuitenkin siinä, että fokusryhmä-keskusteluissa tutkija on ennemminkin moderaattorin eli keskustelun ohjaajan roolissa kuin esittämässä kysymyksiä, joihin odotetaan haastateltavien vastauksia (Morgan 1997, 2). Lisäksi fokusryhmä-menetelmän

erityisominaisuus on Dicksonin (2000, 86) mukaan se, että aineistonkeruun aikana vuorovaikutuksessa keskenään ovat ryhmän jäsenet ja tutkija, eivät siis pelkästään tutkija ja haastateltava. Keskustelun moderaattori voi toki esittää keskustelun edetessä kysymyksiä, mutta niin myös ryhmän muut jäsenet (Zorn, Roper, Broadfoot & Weaver 2006, 116). Näin aineistonkeruutilanteesta muodostuu ikään kuin keskustelu, jossa ryhmän eri jäsenet voivat verrata näkemyksiään toisten näkemyksiin ja haastaa tai tukea toisia ryhmän jäseniä. Kuitenkin jokainen ryhmän jäsen osallistuu keskusteluun omien merkityksenantojensa ja mielipiteidensä pohjalta. Käytänkin fokusryhmä-menetelmästä käsitettä 'keskustelu' käsitteen 'haastattelu' sijasta.

Fokusryhmä-keskusteluissa pyritään saamaan tietoa osallistujien asenteista, tunteista, uskomuksista, kokemuksista ja reaktioista toisella tavalla kuin mitä saataisiin sellaisilla aineistonkeruumenetelmillä, joissa osallistujien välinen vuorovaikutus ei olisi mahdollista (esim. observointi, kahdenkeskinen haastattelu tai kysely). Kuten Gibbs (1997, 2 - 3) toteaa, yksilön asenteet, uskomukset ja käsitykset voivat erota ryhmän muiden jäsenten käsityksistä, mutta ne saataan tuoda paremmin esiin ryhmän kaltaisissa sosiaalisissa tilanteissa. Ryhmäkeskustelussa voi myös yksilöhaastattelua helpommin nousta esille tutkimusaiheeseen olennaisesti liittyviä asioita, joita tutkijana en olisi ymmärtänyt kysyä.

Fokusryhmä-keskusteluilla haettiin tietoa koulutukseen osallistuneiden johtajien käsityksistä johtamisviestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön eli siitä, mitä johtajat käsittävät oppineensa, miten he arvioivat koulutuksen tuloksen vastanneen heidän osaamis- ja kehittämistarpeeseen ja odotuksiinsa sekä millaisia käsityksiä heillä on viestintäkoulutuksen vaikutuksista, siirrettävyydestä ja leviämisestä organisaation käytäntöihin. Osallistujia yhdisti sama kokemus, jolloin he pystyivät auttamaan toisiaan muistamaan 1,5 vuoden takaisen näyttötutkimuksen eri vaiheita ja koulutuksen vaikuttavuuteen vaikuttaneita asioita. Koska halusin vaikuttavuutta arvioitavan yksilön vuorovaikutusosaamisen kehittymisen lisäksi myös siitä näkökulmasta, miten viestintäkoulutus on vaikuttanut organisaation johtamisviestinnän käytäntöihin, hain vastausta tutkimusongelmaan koulutukseen osallistuneiden johtajien ryhmätilanteessa esiin tulleista käsityksistä. Fokusryhmä-keskusteluissa kannustettiin avoimeen ja spontaaniin vuorovaikutukseen, jossa johtajilla oli mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään, kysyä toisilta kysymyksiä sekä arvioida ja pohtia omia mielipiteitään. Ryhmässä keskustellessaan johtajat arvioivat omaa oppimistaan kriittisesti sekä suhteuttivat omia käsityksiään vuorovaikutusosaamisensa kehittymisestä toisten käsityksiin ja organisaatiotason muutoksiin.

### **Fokusryhmä-keskustelujen kulku**

Vaikuttavuuden arviointiin liitetään erilaisia aikajänteitä. Jos koulutuksen vaikuttavuutta halutaan selvittää koulutukseen osallistuvien reaktioiden näkökulmasta, kerätään aineisto heti koulutuksen jälkeen. Jos taas tarkoituksena on selvittää koulutuksen tai kehittämisen leviämistä käytäntöihin, on aineistonkeruun viive pidempi. Tässä työssä fokusryhmä-keskustelut käytiin elokuussa 2006 noin kolme kuukautta Johtamisen erikoisammattitutkimuksen suorittamises-

ta. Arviointi tehtiin viivästeisesti sen takia, että kolme kuukautta näyttötutkinnon päättymisestä johtajilla oli oletettavasti ollut työssään erilaisia vuorovaikutustilanteita, joihin koulutuksen tuloksia ja vaikuttavuutta arvioitaessa oli mahdollista palata.

Fokusryhmä-keskusteluihin osallistuneet 10 johtajaa jaettiin kahteen eri ryhmään osallistujien työaikataulujen perusteella. Lähetin osallistujille neljä päivää ennen keskustelua lähestymissähköpostin, jossa kertasin tutkimuksen aiheen, ryhmäkeskustelujen tavoitteen sekä sen, ettei aineistonkeruu edellytä osallistujilta ennakkovalmistautumista. Keskustelut käytiin kohdeorganisaation toimitiloissa ja ne nauhoitettiin. En kokenut keskustelujen videointia tarpeelliseksi, sillä analyysi perustui tekstin analyysiin ja keskusteluihin osallistuneiden johtajien äänet olivat tutut haastatteluista. Lisäksi istumakartan ja ääninauhan perusteella pystyin paikantamaan, mikä ääni kuului kenellekin osallistujista.

Keskustelut kestivät kumpikin noin puolitoista tuntia. Keskustelun aluksi kiitin osallistujia halukkuudesta osallistua aineistonkeruuseen, kertasin tutkimuksen aiheen ja eri aineistonkeruuvaiheet, selitin fokusryhmä-keskustelujen tarkoituksen ja pyysin nauhoituslupaa. Painotin sitä, että kyseessä ei ole näyttötutkintoon liittyvä suoritus, vaan vapaamuotoinen keskustelu, jossa ohjaan tarpeen tullen kysymysten avulla keskustelun suuntaamista tiettyyn teemaan tai tarkennan joitakin teemoja. Keskusteluun osallistuneiden johtajien kanssa sovittiin myös keskustelun ”pelisäännöistä” eli siitä, että tarkoituksena on päästä avoimeen vuorovaikutukseen, jossa johtajat saavat tuoda rohkeasti esiin omat mielipiteensä, vaikka ne olisivatkin ristiriidassa toisten keskusteluun osallistuvien mielipiteiden kanssa. Johtajien kanssa sovittiin siitä, että ei ole olemassa oikeita tai vääriä mielipiteitä, vaan kaikilla on oikeus tuoda julki omat mielipiteensä, käsityksensä ja kokemuksensa sekä siitä, että keskusteluihin ja tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja luottamuksellisuuteen.

Keskustelutilanteita voisi luonnehtia aktiivisiksi ja arvioiviksi keskusteluiksi. Johtajat olivat motivoituneita keskustelemaan niin omasta kehittymisestään, organisaation muutoksista kuin näyttötutkinnon toteutuksestakin. Kummassakin ryhmässä kaikki ryhmän jäsenet osallistuivat keskusteluun. Keskusteluissa oli myös luottavainen ja avoin ilmapiiri, mikä näkyi muun muassa omien mielipiteiden avoimena esittämisenä ja kyseenalaistamisena sekä organisaation käytäntöjen sekä oman oppimisen arviointina ja vertailuna toisten oppimiskokemuksiin.

Roolini keskusteluissa oli pitää huoli siitä, että tarvittavista asioista keskusteltiin ja keskustelu pysyi aiheessa. Ryhmän jäsenet kantoivat kuitenkin vastuuta keskustelun etenemisestä. En osallistunut keskustelijoiden kanssa tasavertaisena keskusteluun, vaan ikään kuin moderoin keskustelua avaten keskustelut, huolehtien aikataulussa pysymisestä, aktivoiden ryhmän jäseniä keskustelemaan, esittämällä tarkentavia kysymyksiä ja tehden tiivistyksiä keskustelusta. Keskusteluja moderoidessani pyrin siihen, että osallistujat ilmaisisivat rohkeasti mielipiteensä. Rohkaisin tähän avaamalla keskustelut mahdollisimman laajoista aihealueista ja tarkentamalla fokusta keskustelujen edetessä. Pyysin keskustelijoita perustelemaan mielipiteensä ja ilmaisemaan eriävän mielipiteensä. Olin



miettinyt keskusteluille ennakkoon muutaman aihealueen ja alustavan järjestyksen (ks. liite 2). Keskustelulle laatimani aihealueet olivat:

- 1) yleisvaikutelma Johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikutuksista
- 2) odotukset ja niihin vastaaminen
- 3) vaikuttavuuden lähteet, keskustelua transferista
- 4) vaikuttavuuden kesto.

Pyrin keskustelussa joustamaan ja tarjoamaan mahdollisuuden keskustella sellaisista asioista, jotka eivät keskusteluihin valmistautuessani olleet tulleet mieleeni. Lisäksi minulla oli kirjattuna ylös myös muutamia keskustelun avausten, tiivistämisen ja tukemisen kielellistyksiä.

Ketään ryhmän jäsenistä ei haluttu painostaa ryhmäkeskustelutilanteessa, mistä johtuen ryhmän jäsenille lähetettiin vielä keskustelujen jälkeen muistio, jota sai täydentää. Ihmisten käsitykset tutkittavasta ilmiöstä voivat vaihdella lyhyenkin ajan kuluessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189). Pyysinkin keskusteluihin osallistuneilta johtajilta täydennystä ja korjausta keskustelun muistioon, mikäli heidän tärkeäksi kokema asia ei tullut esille ryhmäkeskustelussa tai muistiossa oli virheellinen tulkinta keskustelun kulusta. Muistioon ei tullut korjausehdotuksia.

### **Keskusteluaineiston käsittely ja analyysi**

Fokusryhmä-menetelmällä saatiin aineistoksi kahden ryhmän keskustelut, jotka analysoin puhtaaksikirjoitetussa tekstimuodossa. Aineiston käsittely ja analysointi sisälsivät seuraavat vaiheet: aineiston puhtaaksikirjoittaminen (sanatarkkaan, mutta ei äännähdyksiä ja taukoja), tutustuminen aineiston raakadataan, aineiston teemoittelu ja koodaus, koodien vertailu ja johtopäätösten teko.

Keskusteluaineistoa kertyi yhteensä 43 sivua (234 kilotavua). Puhtaaksikirjoittamisen jälkeen luin aineistoa useaan kertaan läpi. Lukiessani palasin nauhoitettuun puheeseen sen varmentamiseksi, että ryhmän jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta välittyy autenttinen kuva. Pyrkimyksenä oli tehdä tekstistä tutkimusaiheen kannalta relevantteja havaintoja koulutettavien käsityksistä viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta.

Aineiston analyysiä taustoitti tutkimuksen yhteydessä kerätty arviointiaineisto. Tarkoituksenani oli alun perin arvioida johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä sekä laadullisin että määrällisin menetelmin. Laadin johtajan vuorovaikutusosaamisen arvioimiseksi kvantitatiivisen Johtajan vuorovaikutusosaaminen -kyselyn, jonka avulla sekä johtajat että alaiset arvioivat johtajan vuorovaikutusosaamisen tasoa sekä ennen viestintäkoulutusta että viestintäkoulutuksen jälkeen. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien suppean lukumäärän ja organisaatiossa tutkimuksen aikana tapahtuneiden työjärjestelyjen vuoksi mittaukseen liittyi monenlaisia haasteita. Kyselystä ei ollut esimerkiksi pienen otoksen vuoksi mahdollista johtaa tilastollisia analyysejä. Keskeisten tunnuslukujen tarkastelun perusteella näyttäisi kuitenkin siltä, että niin johtajat itse kuin myös heidän alaisensa arvioivat johtajan vuorovaikutusosaamista varsin myönteisesti sekä ennen viestintäkoulutusta että sen jälkeen. Arviointien

perusteella johtajasta ei kuitenkaan välity kompetentimpi vaikutelma tai johtajan ei arvioida hallitsevan viestintäkoulutuksen jälkeen merkittävästi paremmin vuorovaikutustaitoja kuin ennen viestintäkoulutusta. Päinvastoin, alaisten yleisvaikutelma johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja johtajien taitojen hallinnasta on alhaisempi viestintäkoulutuksen jälkeen. On tuskin kuitenkaan perusteltua väittää, että viestintäkoulutus ikään kuin ”huononsi” tai ”pilasi” koulutukseen osallistuneen johtajan vuorovaikutusosaamisen. Ennemmin on etsittävä vastauksia kysymykseen siitä, millaisten ulottuvuuksien vuorovaikutusosaamisesta katsotaan kehittyvän viestintäkoulutuksessa ja millaiset asiat estävät opitun siirrettävyyttä.

Arviointikyselyn suuntaa-antava tulos taustoitti keskusteluaineiston analyysiä. Fokusoin keskusteluaineiston lukemista nimenomaan niihin keskustelu-kohtiin, joissa käsiteltiin johtajien käsityksiä koulutuksen vastaamisesta johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeeseen, oppimiskokemuksia, organisaation muutoksia sekä viestintäkoulutusta ja koulutuksessa opitun siirrettävyyttä käytäntöön. Etsin keskusteluaineistoista muun muassa mainintoja johtajan ja alaisen yhteistoiminnallisen vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä sekä sellaisista tekijöistä, jotka ovat johtajien mielestä estäneet opitun siirrettävyyttä. Lisäksi arviointikyselyn toteuttaminen ja analyysi johdatti pohtimaan viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden haasteellisuutta. Lukemistani ohjasivat muun muassa seuraavat apukysymykset:

- Miten johtajat puhuvat 1,5 vuoden takaisesta näyttötutkintoa edeltäneestä osaamis- ja kehittämistarpeestaan ja lähtötilanteesta?
- Miten johtajat arvioivat näyttötutkinnon vastaamista johtamisviestinnän osaamistarpeeseen?
- Millaisia oppimiskokemuksia johtajat nostavat esiin?
- Millaisia muutoksia johtajat käsittävät viestintäkoulutuksen aiheuttaneen heidän työhönsä ja laajemmin organisaatiossa?
- Miten johtajat käsittävät vuorovaikutusosaamisen kehittymisen?
- Miten johtajat puhuvat vuorovaikutusosaamisen kehittymistä estävistä ja edistävästä tekijöistä?
- Millaisia keinoja johtajat nostavat esiin viestintäkoulutuksessa opitun siirtämiseen käytäntöön?

Erottelin keskusteluista yksittäisiä mainintoja sekä pidempiä keskustelunkulkuja, jotka liittyivät aineistolle esitettyihin kysymyksiin. Keskusteluaineiston analyysi eteni haastatteluaineiston analyysin tavoin Straussin ja Corbinin (1990) jatkuvan vertailun mallia (constant comparative model) soveltamalla. Erona haastatteluaineiston analyysin on se, että käsittelin kahta keskusteluaineistoa omina kokonaisuuksinaan ja tein johtajien käsitysten vertailua keskusteluaineistojen sisäisesti, en siis vertailemalla keskusteluja toisiinsa.

Ensimmäisessä analyysivaiheessa koodasin aineiston systemaattisesti. Aineistoa lukiessani pyrin hahmottamaan, missä määrin johtajien käsitykset vaihtelivat ja mitkä tekijät määrittävät käsitysten jatkumon ääripäät. Lisäksi pyrin olemaan tarkka sen suhteen, mistä asioista ei ryhmäkeskusteluissa puhuta (negatiivinen evidenssi). Kokosin koodien alle kaikki maininnat, jotka liittyivät ai-

neistolle esitettyihin kysymyksiin. Aineistosta tehtyjen havaintojen ja poimintojen perusteella muodostui kahdeksan koodia eli kategoriaa, joille annoin in vivo -nimitykset. Koodit sisälsivät johtajien käsityksiä Johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikutuksista (JET-VAI), oppimastaan (KOK-OPP), viestintäkoulutuksen ja erikoisammattitutkinnon vaikutuksista käytäntöön (VAI-KÄY), viestintäkoulutuksen vastaamisesta koulutus- ja kehittämistarpeeseen (VAS-TAR), viestintäkoulutuksen sisällöstä (VIE-SIS), viestintäkoulutuksen toteuttamisesta (VIE-TOT) sekä vuorovaikutusosaamisen kehittymistä edistävästä (KEH-EDI) ja estävistä tekijöistä (KEH-EST). Analyysiyksikkönä saattoi olla yksittäinen sana (esim. ”palaute”), useamman sanan kokonaisuus (esim. ”rakentava palaute”), lause (”No ainakin se matsku, minkä, mikä me sieltä saatiin, niin ne muistiinpanot, niin mä itse asiassa pistin ne heti jakoon seuraavalla viikolla.”), useamman lauseen kokonaisuus (”Kyllä kai siinä tietysti oivalluksia tuli just sen kautta, et sä saat pohtii. Osa oli myös aika hyvin valittuja tilanteita.”) tai pidempi keskustelu eri henkilöiden välillä.

Yksityiskohtaisen *avoimen koodauksen* jälkeen vertailin koodeja toisiinsa ja muodostin koodeista merkityssuhdekarttoja. Tiivistin siis aineistoa uudestaan, mutta pyrkimyksenäni oli tarkastella aineiston välisiä merkityssuhteita abstraktimmalla tasolla kuin aineiston ensimmäisillä lukukerroilla. *Akselikoodauksen* perusteella tulokseksi saatiin seuraavat neljä täsmentynyttä teemaa johtajien käsityksistä siitä, mitä viestintäkoulutuksessa opittiin, miten viestintäkoulutus vastasi koulutus- ja kehittämistarpeeseen, miten viestinnästä ja vuorovaikutuksesta opittiin, millä tavoin vuorovaikutusosaaminen kehittyi ja millä tavoin oppimista ja vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voitaisiin tukea:

- 1) *Johtajien oppimiskokemukset* -teema sisältää johtajien mainintoja siitä, mitä johtajat kokivat oppineensa viestintäkoulutuksessa ja muissa näyttötutkinnon kehittämistoimissa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta; miten vuorovaikutusosaaminen kehittyi viestintäkoulutuksessa ja muissa näyttötutkinnon kehittämistoimissa.
- 2) *Johtamisen erikoisammattitutkinnon vastaaminen johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittämistarpeeseen* -teema sisältää mainintoja siitä, miten viestintäkoulutus ja muut näyttötutkinnon kehittämistoimet vastasivat johtamisviestinnän osaamistarpeeseen, odotuksiin ja auttoivat selviämään työn haasteellisista vuorovaikutustilanteista.
- 3) *Viestintäkoulutuksen vaikuttavuus* -teema sisältää mainintoja siitä, millaisia muutoksia johtajat käsittävät viestintäkoulutuksen ja muiden näyttötutkinnon kehittämistoimien aiheuttaneet omassa vuorovaikutusosaamisessa, työssä ja organisaation vuorovaikutuskäytännöissä sekä arviointeja siitä, miten laajalle viestintäkoulutuksen ja muiden näyttötutkinnon kehittämistoimien vaikutukset leviävät.
- 4) *Siirtovaikutusta estävät ja edistävät tekijät* -teema sisältää mainintoja siitä, millaiset asiat tukevat johtajien käsityksen mukaan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä ja viestintäkoulutuksessa opitun siirrettävyyttä käytännön työhön.

Aineiston analyysin viimeisessä eli *selektiivisen koodauksen* vaiheessa loin ydinkategoriat, joissa yhdistyvät keskusteluaineistosta esiin nousevat keskeiset tulokset. Aineisto tiivistyi käsityksiin siirtovaikutuksesta ja viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta sekä vuorovaikutusosaamisen kehittymistä ja siirtovaikutusta tukevista tekijöistä. Keskusteluaineiston perusteella saavutettiin ymmärrys siitä, miten johtajat käsittivät vuorovaikutusosaamisen kehittyneen viestintäkoulutuksessa, millä tavoin johtajien käsitykset oppimastaan suhteutuvat johtamisviestintäkoulutukselle asetettuihin odotuksiin ja tavoitteisiin sekä siitä, missä määrin johtamisviestintäkoulutuksen sisältö ja toteutustavat vastasivat johtajien tarpeisiin. Toisekseen tutkimustulokset antavat vastauksen siihen, millaiset asiat edesauttavat tai estävät johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä ja opitun siirrettävyyttä käytäntöön. Raportoin johtajien oppimiskokemukset sekä arviot viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta luvussa viisi.

## 4 JOHTAJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN TIETOPERUSTAISESSA ORGANISAATIOSSA

### 4.1 Käsityksiä johtamisviestinnästä ja vuorovaikutusosaamisesta johtamisessa

Tutkimuksen ensimmäisenä ja ensisijaisena tavoitteena oli jäsentää teoreettisesti sitä, millaista on johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatioissa. Lähestyin tutkimusongelmaa haastattelemalla 17 tietoperustaisessa organisaatioissa työskentelevää Johtamisen erikoisammattitutkintoa suorittavaa johtajaa. Raportoin tässä luvussa haastatteluaineiston tulokset tutkimuskysymyksittäin. Esittelen alaluvussa 4.1 haastatteluaineiston tuloksia siitä, millaisia käsityksiä tietoperustaisessa organisaatioissa työskentelevillä johtajilla on vuorovaikutusosaamisesta. Alaluvussa 4.2 raportoin haastatteluaineiston tulokset siitä, millaisia johtamisviestinnän osaamistarpeita johtajilla on. Johdan päätelmiä haastatteluaineistosta luvun päätteeksi alaluvussa 4.3.

Haastateltujen johtajien mukaan johtamisviestinnän ja johtajan vuorovaikutusosaamisen käsitteet ovat heille jokseenkin vieraita ja vaikeasti määriteltävissä. Haastatteluaineisto sisältää kuitenkin monenlaisia luonnehdintoja johtamisviestinnästä ja johtajan vuorovaikutusosaamisesta. Johtamisviestintä on johtajien mukaan niin "linkki siinä [työntekijän ja johtajan] välillä", "tiedon siirtämistä", "tiedon levittämistä", "yhteistä kommunikointia", "töiden puhumista", "juttelemista", "keskustelemista", "kertomista", "suunnittelemista", "asioiden läpikäymistä", "näkemysten markkinointia", "idean myymistä" kuin "kuuntelemista". Työssään tarvittavaa vuorovaikutusosaamista johtajat määrittävät pohtimalla sitä, mitä ylipäätään on johtaminen ja johtamisosaaminen, millaisia muotoja johtamisviestintä saa, millaisia vuorovaikutustilanteita heidän työnsä sisältää ja millaisia viestinnän funktioita heidän työtehtäviinsä kuuluu. Haastatteluaineiston perusteella

- vuorovaikutusosaaminen on keskeinen osa tietoperustaisessa organisaatioissa työskentelevän johtajan ammatillista kompetenssia

- johtamisviestinnän tavat, muodot ja tilanteet sekä funktiot saavat erityisiä piirteitä tietoperustaisessa organisaatiossa.

Tarkastelen seuraavaksi johtajien käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta johtamisessa ja siitä, millaisia erityispiirteitä johtamisviestinnän tavat, muodot, tilanteet ja funktiot saavat tietoperustaisessa organisaatiossa.

### **Vuorovaikutusosaaminen johtamisessa**

Haastatteluaineiston perusteella *vuorovaikutusosaaminen liittyy kiinteästi johtajan ammatilliseen kompetenssiin*. Haastatellut johtajat määrittävät johtajan vuorovaikutusosaamista sen avulla, mitä johtaminen on ylipäätään ja mitä esimiehen tehtäviin kuuluu. Johtaminen on johtajien mukaan ”ammattiosaamista, joka voidaan siirtää kontekstista toiseen”. Johtamisosaamisella viitataan siis nimenomaan johtajan osaamiseen, jota voidaan soveltaa erilaisissa johtamistilanteissa. Johtaminen sisältää niin taloudellisia tehtäviä, resurssien johtamista, työnteekijöiden ja ihmisten johtamista kuin asiakkuuksien hallintaa. Lisäksi itse substanssin ja ammattialan hallinta kuuluu johtajien mielestä osaksi asiantuntijatyön johtamista, sillä se herättää luottamusta johtajaan.

Johtaminen jakautuu johtajien käsitysten perusteella ”kovaan” ammattiosaamiseen” ja pehmeään” tai ”henkiseen” ihmissuhdepuoleen. Johtamisen kova puoli sisältää sellaisia tehtäviä ja ulottuvuuksia kuin ”alan tuntemus”, ”substanssi”, ”isojen linjojen määrittelemineen” ja ”taloudellinen osaaminen”. Pehmeää puolta johtamisessa on puolestaan juuri ”ihmisten johtaminen”, ”viestintä” ja ”vuorovaikutus”. Haastatteluaineistossa on kuitenkin mainintoja siitä, että vuorovaikutus on keskeistä myös ”kovassa” ammattiosaamisessa, kuten taloudellisista asioista neuvottelemisessa tai töiden resursoinnissa. Johtajat luonnehtivat kaiken johtamisen liittyvän jollain tavalla siihen, miten viestitään ja ollaan vuorovaikutuksessa alaisten, työtovereiden ja asiakkaiden kanssa. Heidän mukaansa ”viestintä”, ”vuorovaikutus”, ”kommunikointi” ja ”ihmisten välinen sosiaalinen toiminta” ovatkin tärkeä osa johtamista eikä organisaatio ”toimi” tai johtaminen ”onnistu” ilman viestintää. Haastatteluaineiston perusteella viestintä on johtamisessa ”kaikkein keskeisin työkalu substanssiosaamisen rinnalla”.

Johtajan tehtävät jaetaan perinteisesti kovaan ja pehmeään puoleen ja viestintä ja vuorovaikutusosaaminen erotetaan useimmiten muista johtajan ammattiosaamisen ulottuvuuksista (esim. Klein & Ziegert 2004, 362; Mumford, Campion & Morgeson 2007, 154; Sydänmaanlakka 2004, 152 - 160). Vaikka tutkimukseen osallistuneiden johtajien mielestä johtamisosaamisessa on sekä kova että pehmeä puoli, heidän kuvauksensa johtamisviestinnästä osoittavat, että viestintä ja vuorovaikutusosaaminen ovat hyvin keskeinen osa johtamistyötä. Haastateltujen johtajien mukaan johtamisviestintä liittyy kaikkiin niihin johtajan työn tilanteisiin, joissa johtaja on yhteydessä ja vuorovaikutuksessa alaistensa, työtovereidensa ja organisaation asiakkaiden kanssa. Tutkimustulokset poikkeavatkin tältä osin aikaisemmasta tutkimuksesta. Vaikka tutkimuskirjallisuudessa korostetaan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa, tähänastinen empiirinen tutkimus on osoittanut sosiaalisen ja interpersonaalisen osaamisen jäävän johtajien kehittämisaikeissa ja -tarpeissa liiketoiminta-

osaamisen ja teknillisten kompetenssien varjoon (Luoma, Suutari & Viitala 2005; Viitala 2005). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vuorovaikutusosaamisessa voidaan ajatella olevan kyse johtajan ammatillisen suoriutumisen perustasta ja kiinteästä osasta johtamisosaamista.

### **Johtamisviestinnän erityispiirteet tietoperustaisessa organisaatiossa**

Johtajien kuvaukset työssään tarvitsemastaan vuorovaikutusosaamisesta perustuvat kuvauksille johtamisviestinnän *tavoista, muodoista ja tilanteista*. Johtajat kertovat olevansa vuorovaikutuksessa alaiensa ja työtovereidensa kanssa niin kasvokkain, puhelimitse kuin sähköpostin välityksellä. Johtamisviestinnän tilanteet vaihtelevat johtajien mukaan virallisista tiedotustilaisuuksista epämuodollisiin käytäväkeskusteluihin. Johtajat kohtaavat työntekijöitään tiedotustilaisuuksissa, kyselytunneilla, palavereissa, asiakastapaamisissa, kehityskeskusteluissa, esimies-alaiskeskusteluissa, muissa kahdenkeskisissä keskusteluissa, ohjaustilanteissa ”kun istutaan alas miettimään jotain asiaa” ja ”spontaanisti kommunikoiden ja keskustellen” työtehtävän parissa, käytävillä, kahvilla tai lounaalla.

Projektiperustainen työ ja matriisimainen organisaatorakenne vaikuttavat johtamisviestinnän muotoihin, tapoihin ja tilanteisiin. Johtajat kertovat työskentelevänsä useiden eri henkilöiden kanssa ja työtoverit vaihtuvat projekteittain. Kontaktien määrä ja työtovereiden vaihtuminen vaikuttavat johtajien mielestä työskentelyyn siten, että työn sisällöstä ja toimintatavoista joudutaan neuvottelemaan enemmän kuin jossain toisessa, perinteisemmässä organisaatiossa, kuten tuotantolaitoksissa. Toisaalta taas haastatteluaineistosta nousee esiin kuvauksia johtajan ja alaisen harvoista tapaamisista. Matriisissa johtajina toimivien henkilöiden mukaan johtajat kohtaavat joitakin alaisiaan ainoastaan virallisesti palavereissa ja kerran vuodessa kehityskeskusteluissa. Matriisimainen organisaatorakenne näyttäisi vaikuttavan viestinnän tapaan ja muotoon. Johtajat kuvaavat, että alaisten etäisen sijainnin takia kasvokkaisviestintä ei ole aina mahdollista.

Haastatteluaineistosta nousee esiin monenlaisia *johtamisviestinnän funktioita*. Johtamisviestinnän funktiot vaihtelevat vuorovaikutussuhteen luomisesta hyvinkin spesifeihin esimiehen työssä ilmeneviin tehtäviin. Haastatteluaineiston perusteella tietoperustaisessa organisaatiossa johtamisviestinnän funktioita ovat:

- organisaation toimintasuunnan, vision ja strategian määrittäminen ja viestiminen
- alaisten sitouttaminen organisaation arvoihin, visioon ja strategiaan
- tiedon hankinta organisaation ulkopuolelta
- verkottuminen ja yhteydenpito organisaation sisällä ja ulkopuolella
- organisaatiota koskevien päätöksien merkityksentäminen ja niistä tiedottaminen
- työhön perehdyttäminen, kehityskeskustelut ja tavoitteiden asettaminen, töiden ja henkilöiden resursointi, projektien seuranta ja arviointi
- palautteenanto, alaisten motivointi, innostaminen ja tukeminen

- keskustelun johtaminen palavereissa, kokousten ja neuvottelujen vieminen tavoitteeseen
- kollaboratiivisen työskentelyn tukeminen ja siihen innostaminen, innovatiivisen toiminnan ja uusien ideoiden kehittelyn johtaminen
- positiivisen ilmapiirin luominen, konfliktitilanteisiin puuttuminen, konfliktin hallinta ja ratkaisu.

Haastatellut johtajat liittävät johtamisviestintään yhteisen tavoitteen löytämisen ja varmistamisen. Johtamisviestinnän avulla alaisille osoitetaan organisaation visio ja tavoite ja alaisia ohjataan tavoitteeseen. Johtajan tehtävänä on kertoa ja vakuuttaa alaisensa organisaation visiosta ja tavoitteesta, sitouttaa heitä siihen ja osoittaa, millä keinoin visioon ja tavoitteeseen päästään. Johtajien kuvauksista nousee esiin käsitys, että vakuuttamalla ja sitouttamalla työntekijät organisaation strategiaan ja tavoitteeseen heille pystytään tarjoamaan työskentelyn raamit ja antamaan lisää tilaa toimia itsenäisesti. Organisaation toimintasuunnan määrittäminen ja viestiminen sekä alaisten sitouttaminen siihen tapahtuu johtajien mukaan vaikuttamisen, ajatusten ”myymisen” ja kuuntelemisen avulla. Asiaa pohdittiin haastatteluissa muun muassa seuraavilla tavoilla:

H14: Et eihän siis kukaan tee yksinään yhtikäs mitään, vaan täällä pitää niinku saada myytyä ajatuksensa ja tosissaan maalattua joku kuva sinne, et tota kohti me ollaan menossa, et toimitaanhan me kaikki varmasti niin.

H10: Hyvä johtaja tajuaa, että on vain yksi ihminen muiden joukossa. Ja sen ison työn tekevät koko se yhteisö yhdessä. Hyvä johtaja on mahdollistaja, mutta myös suunnannäyttävä. [- -] Johtajan pitää näyttää, minne me mennään ja mikä on polku sinne tavoitteeseen. Se on nämä kaksi asiaa yhdessä.

H3: Mun mielestä se [johtaminen] on tavallaan se henkinen, et saa ne sillä lailla kuntoon niinku ihmiset itse mieltää, et me tehdään tätä, me tehdään yhteiseksi jutuksi, me tehdään kuin pienyrityksessä tätä hommaa ja, et meidän täytyy niinku yhes saada tää tavoite. Ja sit taas ite antaa se toiseen suuntaan, et näyttää se tavoite, et ’tänne näin’. Saada tavallaan, saada se strategia, koko homma jalkautuun siten, et ne ihmiset toimii itse, eikä niin, et sä oot se [henkilön kuvaus] joka sanoo, että ’teepäs tuo, käypäs tekemässä tuo’.

H13: Tavallaan vois ajatella näin, et miks työstetään yhdessä jotain asiaa niin siinä hän on vähän sellaisen yhteisen näkemyksen tekeminen samalla. Et sehän niinku on yks, et siin luodaan sellaista tahtoo tehdä, viedä sitä asiaa tiettyyn suuntaan. [- -] Ja kyl siinä tulee niinku se viestintä, et miten sä osaat viestiä ja myydä sitä, myydä sitä viestiä. Miten sä osaat sen esittää.

Johtajien kuvausten perusteella tiedon hankkiminen ja tiedottaminen ovat tärkeitä esimiestehtäviä. Tiedottaminen on tärkeää toiminnan tavoitteen asettamisen ja päätöksenteon takia. Koska johtajalla on haastateltujen johtajien mukaan työntekijöitä enemmän kontakteja organisaation ulkopuolisiin verkostoihin (joita ovat esim. omistajayhtiöt, kilpailijat, alan teollisuuden tutkimus ja tiedeyhteisöt) sekä pääsy eri tiedonlähteisiin, on johtajan tehtävänä heidän mielestään verkostoitua organisaation sisällä ja ulkopuolella, arvioida ja välittää taustatietoa työntekijöille ja tiedottaa organisaatiota koskevista asioista ja päätöksistä. Lisäksi johtajat määrittelevät tehtäväkseen merkityksentää, selittää, välittää ja



viestiä ylimmän johdon viestintää työntekijöille. Johtajien käsityksen mukaan ylimmän johdon "kollektiivinen kaikille suunnattu viestintä" ei riitä, vaan johtaja on organisaation virallisen tiedotuksen lisäksi velvollinen viestimään organisaatiota koskevista päätöksistä alaisilleen sekä suullisesti että kirjallisesti. Johtaja on "putki" tai "rööri" johtoryhmän ja työntekijöiden välillä, ja vastuussa siitä, että "viesti kulkee molempiin suuntiin". Alla olevassa haastatteluohteessa johtamisviestinnän funktioiksi määritellään se, että johtaja "kääntää ylimmän johdon viestin työntekijöille", "popularisoi" ylimmän johdon päätökset ja "kapulakielen" ymmärrettäväksi työntekijöille ja implementoi ne käytäntöön:

H9: No johtajahan tarvitsee aika paljon sitäkin, että osaa kollegoiden kanssa puhua täällä näin [näyttää käsillä tasoa silmien korkeudella] ja sitten osais myöskin viedä sen lattiatasolle. Siis sillä tavalla, onks se nyt popularisointi, ei se ihan nyt sitä oo [naurua]. Mut osais niinku selittää sen, mitä täällä yläkerrassa on päätetty niin myöskin käytännössä.[- -] Sehän on tämmöstä välittämistä, että mä olen niin kuin putki tässä kahden tason välissä. Tai pitäis osata olla, mitä se nyt sitten pitää sisälleen. Varmaan sekä suullista että kirjallista taitoo. Erityisesti tietysti suullista. Että osais niinku kääntää sen kapulakielen sieltä, yläkerrassa puhutun kapulakielen niinku käytännön niinku toiminnaksi ja viestiä sen. Se on vaikeeta.

Johtajien käsitysten mukaan tiedon hankinnassa ja tiedottamisessa on olennaista se, että johtaja osaa valita laajasta aineistosta ja muuttuvassa toimintaympäristössä viestittäväksi ne asiat, jotka ovat olennaisia alaisten työn kannalta. Johtajan tulee osata viestiä oikeista asioista "sopivassa määrin", "oikea-aikaisesti" sekä "vuorovaikutteisesti". Johtaja onkin "tiedon portinvartija", mutta myös vuorovaikutuksen "mahdollistaja", "linkittäjä" ja "osallistaja".

Jotta organisaatiossa päästäisiin yhteiseen tavoitteeseen, tulee johtajien mukaan alaisten työtä ohjata. Johtaminen onkin organisaation "työhön perehdyttämistä", "materiaalisten ja inhimillisten tekijöiden resursointia", "seuranta" ja "arviointia" sekä "ohjausta", "sparrausta" ja "palautteenantoa". Asiaa pohtii seuraavassa haastatteluohteessa johtaja, jonka mukaan johtajan ja alaisen kahdenvälisissä "resursointikeskusteluissa" on kyse nimenomaan siitä, että johtaja ja alainen keskustelevat alaisen tavoitteista ja työolosuhteista, jotta johtaja pystyy myöhemmin ohjaamaan alaisen toimintaa:

H2: Sitten nämä henkilökohtaiset palaverit, kahdenkeskiset palaverit. Ne on sellasta viestintää ja niinku arviointia, analysointia siitä, et mikä tän henkilön, kun sekin riippuu siitä, mistä keskustellaan, mutta se, että pystyy, jos ajatellaan jotain resursointikeskusteluja, saamaan realistinen kuva siitä, et mitkä henkilön tavoitteet itse asiassa ovat, et ne pystyy oikealla tavalla niinku ohjaamaan sitä toimintaa. Ja toisaalta sitten kaikki tää viihtyvyyteen, työolosuhteisiin, henkilöiden välisiin mahdollisiin ristiriitatilanteisiin, kaikkiin näihin liittyvät asiat niin ne tavallaan saada se ihmistuntemus ja ymmärtää niinku riittävän hyvin.

Koska kyse on tietyissä määrin itseohjautuvasta ja itsenäisestä asiantuntijatyöstä, johtajat luonnehtivat alaisten työn tukemista ja ohjaamista enimmäkseen innostamiseksi. Johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueita kuvataan muun muassa sellaisin käsittein kuin "innostaminen", "sytyttäminen", "kiittäminen" ja "kannustaminen". Johtajien mukaan työn ohjaaminen on kuitenkin myös tukemista, mikäli alainen tarvitsee työssään apua. Seuraavassa esimerkissä johtaja

määrittelee vuorovaikutusosaamisen liittyvän siihen, että johtaja oppii tuntemaan alaistensa vahvuudet ja ne osa-alueet, joissa alainen tarvitsee tukea ja että johtaja osaa näin tukea alaisen työskentelyä:

H9: No sit just nää, mitä mä äsken sanoin, tää innostaminen ja tää sytyttäminen. Ja sit myöskin auttaminen, silloin jos huomaa, että alaisia pitäis tukea. Tää menee taas tän henkilöjohtamisen puolelle. Et alaisten tunteminen, et tietää, missä ne on hyviä ja missä ne tarvii tukea. Et osais jotenkin junailla sen ihmisen työntekoa, et se sujuis.

Työn ohjaamiseen liittyy mielenkiintoinen ominaispiirre tietoperustaisessa organisaatiossa, jossa johtajat työskentelevät monissa eri rooleissa. Tutkimukseen osallistuneet johtajat kertovat työskentelevänsä projekteissa pääosin esimiehen asemassa, mutta osittain projektien vetovastuu myös kiertää. Valta-asema ja ohjausvastuu voi siis perustua legitiimin aseman lisäksi asiantuntijuuteen, olla väliaikaista ja vaihtua projektiperustaisen työn myötä. Johtajien käsitykset poikkeavat toisistaan siinä, millainen vastuu lähiesimiehellä on viestinnästä. Osa johtajista katsoo tarkoituksenmukaiseksi sen, että vastuu työn ohjaamisesta (esimerkiksi kehityskeskusteluista) kiertäisi "ad hoc", tilanne- ja projektiperustaisesti, jolloin vastuu ohjauksesta olisi projektin vetäjällä eikä aina yhden ja saman henkilön vastuulla. Asiaa pohtii esimerkiksi johtaja, jonka mielestä tutkimustyön ohjauksessa tärkeä henkilö on juuri substanssissa lähellä oleva henkilö:

H12: Ja vaikka mä en oo sillein henkilöesimies näille, jotka projekteissa tekee, et ne hän on nää osaamisryhmäpäälliköt, mut kylhän kuitenkin tutkija on semmoinen, että se kokee, et se henkilö, joka siitä substanssista vastaa, koska se tutkijalle se substanssi on niinku osa sitä omaa identiteettiä, niin se on niinku hirveen tärkeä sellaselle ihmiselle.

Toisten johtajien mielestä tuen osoittaminen ja esimerkiksi organisaation päätöksistä tiedottaminen kuuluu kiertävästä projektivastuusta huolimatta suoralle esimiehelle. Seuraavassa esimerkissä johtaja painottaa sitä, että vaihtuvat roolit määräävät sen, keneltä milläkin hetkellä voi saada tukea ja ohjausta. Johtajan kokemuksen mukaan työstä voi saada palautetta myös toisilta henkilöiltä kuin omalta esimieheltä riippuen siitä, kenen kanssa milläkin hetkellä työskentelee. Siltikin alaisten toive on johtajien käsitysten mukaan se, että tietoa saataisiin nimenomaan omalta lähiesimieheltä.

H14: Me ollaan jo täällä alettu puhua, että meillä on tietty tehtävä, me kuulutaan tiettyyn organisaatioon ja sitä kautta meillä on jokaisella oma esimies, mut sithän meillä on tässä päivän mittaan monia rooleja, itse kullakin. Ja ei oo aina niin, että jokaiseen rooliin ja hommaan se oma henkilöesimies on se ohjeistaja ja tukija, vaan sehän voi tulla ja näähän voi mennä ihan matriisina ja poikittain ja prosessinomaisesta ja vaikka miten nää hommat täällä, mutta että aina toivotaan, että omalta esimieheltä tulis vastaus kaikkiin kysymyksiin.

Haastatteluaiaineiston perusteella johtamisviestinnän funktiot liittyvät myös kokousten ja palaverien johtamiseen. Johtajat määrittävät johtajan vuorovaikutusosaamista ja vuorovaikutustaitoja sellaisilla käsitteillä kuin "kokouskäytännöt", "kokous- ja palaveritekniikka" ja "vuorovaikutustekniikka". Johtajien kä-

sitysten perusteella johtamisviestinnän funktioita ovatkin keskustelun johtamisen palaverissa ja kokousten ja neuvottelujen vieminen tavoitteeseen.

Johtajat kuvaavat johtajan viestinnän funktioiden liittyvän myös ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen tukemiseen. Johtajien käsityksen mukaan tietoperustaisessa työssä on keskeistä yhteistoiminnallinen työskentely, mutta heidän kokemuksensa mukaan asiantuntijatyössä tieto "yksilöityy" ja "hajoaa pitkien organisaatiota". Johtajat määrittelevätkin omaksi tehtäväkseen tiedon ja osaamisen esille tuomisen ja tukemisen. Heidän "tulee löytää oikeat henkilöt" eri hankkeisiin ja hallita "menetelmät, joilla saisi työntekijät jakamaan töitä" sekä osaamistaan. Jotta johtajat löytäisivät projekteihin oikeat henkilöt, heidän tulee kertomansa mukaan saada selville alustensa osaamisalueita, potentiaalia sekä toiveita ja tavoitteita. Asiaa pohditaan muun muassa seuraavalla tavalla:

H2: Eli projektit ja nää tilaustyöt, ne suoritetaan näillä tutkimusalueilla ja henkilöt osallistuu sitten näihin eri projekteihin, eri tehtäviin siten, että poimitaan näistä osaamisryhmistä kuhunkin tarpeeseen sopivat henkilöt. Ja pyrkimyksenä on se, että mahdollisimman hyvin se henkilöiden osaaminen on hyödynnettävissä kaikilla näillä tutkimusalueilla.

Johtajat määrittelevät tehtäväkseen havainnoida ryhmän vuorovaikutusta, "kerätä ideoita ja prosessoida niitä", "selkeyttää ryhmälle homma", "herättää työntekijöissä luottamusta", "rohkaista työntekijöitä osallistumaan ja kertomaan mielipiteensä asioista" sekä tulkita alaisen tarve tuelle.

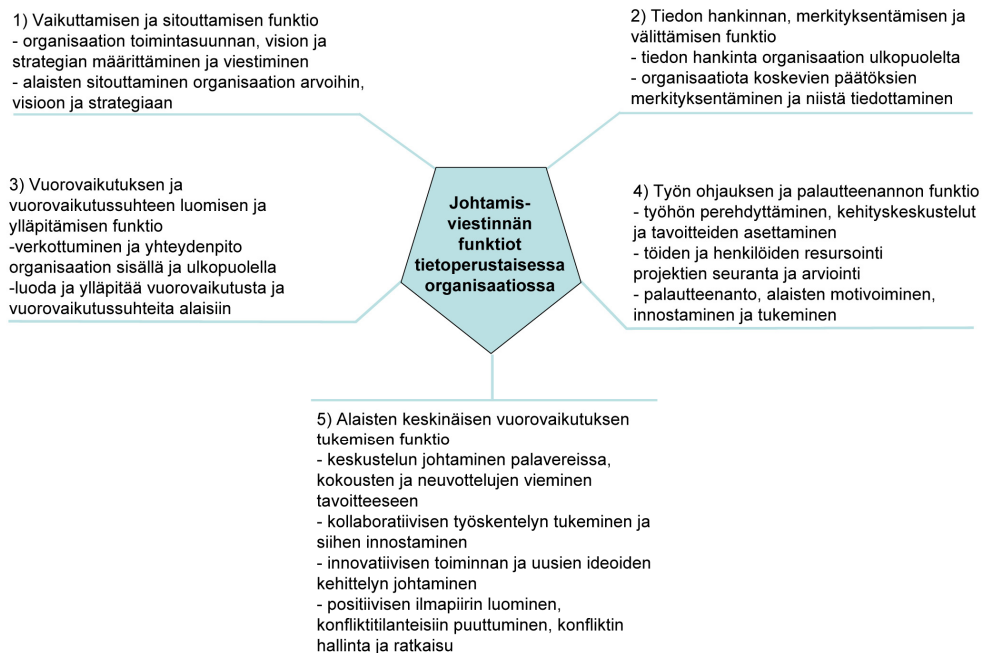
Haastatteluaineistosta nousee esiin näkemys siitä, että johtajan tehtävänä on mahdollistaa työssä sellaiset olosuhteet, että siellä viihdytään eikä työskenteleä estä ristiriitatilanteet. Johtajien käsityksen mukaan johtajan tehtävä on tukea osaamisen esille tuomista sekä luottamuksellisen ilmapiirin muodostumista, jotta "työntekijät saadaan liittoutumaan keskenään" sekä "jakamaan asiantuntijuuttaan ja tietämystään". Hyvä johtaja "saa työyksikön toimimaan yhteen yhtenäisesti" ja "puuttuu ristiriitatilanteisiin".

Verrattuna perinteisen, funktionaalisen organisaation johtamiseen saa johtajan vuorovaikutusosaaminen haastatteluaineiston perusteella erityisen luonteen tietoperustaisessa organisaatiossa. Johtajien kuvaukset työnsä vuorovaikutustilanteista ja johtamisviestinnän muodoista, tavoista ja funktioista viittaavat sellaisiin esimiestehtäviin kuin strategian viestintä, vuorovaikutussuhteiden luominen ja ylläpitäminen, tiedottaminen, työn ohjaus, keskustelun johtaminen palaverissa, alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen, ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen ja ristiriitatilanteiden hallinta. Nämä tehtävät lienevät tyypillisiä johtamisviestinnän funktioita niin tietoperustaisessa kuin perinteisemmässä, funktionaalissa organisaatiossa (ks. esim. Barge 1994b, 108). Haastatteluaineistossa korostuu kuitenkin johtamisviestinnän merkitys sekä johtamisviestinnän funktioiden erityinen luonne johdettaessa tietoperustaista työtä. Jäsenmän johtajan vuorovaikutusosaamista tietoperustaisessa organisaatiossa viiden johtamisviestinnän funktion avulla. Johtamisviestinnän funktioita tietoperustaisessa organisaatiossa ovat tulosten mukaan 1) vaikuttamisen ja sitoututtamisen funktio, 2) tiedon hankinnan, merkityksentämisen ja välittämisen funktio, 3) vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämi-

sen funktio, 4) työn ohjauksen ja palautteenannon funktio sekä 5) alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukemisen funktio. Kokoan johtamisviestinnän funktiot tietoperustaisessa organisaatiossa seuraavalla sivulla esitettävään kuvioon 7.

Johtamisviestintä liittyy tietoperustaisessa organisaatiossa ensinnäkin siihen, miten organisaation jäsenet saadaan toimimaan organisaation yhteisen tavoitteen eteen, osallistumaan työskentelyyn, kertomaan tiedostaan ja osaamisestaan ja luomaan yhdessä uutta tietoa. Tieto ja osaaminenhan ovat tietoperustaisen organisaatioiden menestystekijöitä ja tietotyön ydin on yhteistyökykyisessä yksilössä (ks. esim. Blom, Melin & Pyöriä 2001, 27). Johtajien käsityksen perusteella johtamisviestinnän funktiot liittyvät juuri siihen, että johtaja merkityksentää organisaation toimintasuunnan ja vision ja viestii sen alaisille heihin vaikuttaen ja heitä siihen sitouttaen. Toisekseen johtajien kuvausten mukaan tietoperustaisen johtajan vastuulla on tiedon hankinta, hallinta, merkityksentäminen ja tiedon välittäminen eteenpäin.

On myös huomionarvoista, että johtajien käsityksen mukaan tietoperustaisen organisaation matriisimainen rakenne ja projektiperustainen työ tuovat omat ominaispiirteensä johtamisviestinnän tapaan, muotoon, tilanteisiin ja funktioihin. Organisaation matriisimainen rakenne ja se, että asiantuntijatyö on itsenäistä ja työntekijät ovat kaukana johtajasta, korostavat johtamisviestinnän merkitystä vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luomisessa ja ylläpitämisessä sekä alaisten työn ohjaamisessa ja tukemisessä. Aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Sivunen 2007, 123) on osoitettu, että erityisesti hajautetun työn johtamisessa on olennaista pyrkiä aktiiviseen yhteyteen ja kannustamaan työntekijöitä osallistumaan, tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietoa. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston tulosten perusteella matriisiorganisaatiossa johtamisviestinnän kolmas funktio onkin nimenomaan aktiivinen vuorovaikutussuhteiden luominen ja ylläpitäminen ja neljäs funktio alaisten työn ohjaaminen ja tukeminen. On tosin huomioitava haastatteluaineiston tulos siitä, että johtamisviestinnän funktiot ja esimiehen vastuu johtamisviestinnästä eivät ole yksiselitteisiä, kun työn ohjauksen vastuu kiertää projektiperustaisesti.



KUVIO 7 Johtamisviestinnän funktiot tietoperustaisessa organisaatiossa

Viidentenä ja viimeisenä johtamisviestinnän funktiona on alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukeminen. Johtaja on vastuussa siitä, että alaiset jakavat osaamistaan ja osallistuvat yhteisen tiedon luomiseen. Johtamisviestinnän funktio tietoperustaisessa organisaatiossa tarkoittaa kollaboratiiviseen työskentelyyn innostamista, innovatiivisen toiminnan ja uusien ideoiden kehittelyn johtamista ja positiivisen ilmapiirin luomista. Lisäksi alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukemisen funktioon sisältyy konfliktitilanteisiin puuttuminen, konfliktin hallinta ja ratkaisu.

Jako viiteen eri johtamisviestinnän funktioon on eräällä tavalla keinoitekoisen, sillä vuorovaikutusosaamisessa voidaan ajatella olevan aina pohjimmiltaan kyse oman ja toisten vuorovaikutuskäyttäytymisen havainnoinnista, ennakoinnista ja oman toiminnan sovittamisesta toisten toimintaan (ks. Parks 1994, 592 - 594). Jaottelun avulla voidaan kuitenkin ymmärtää johtajan vuorovaikutusosaamisen luonteesta se, että huolimatta yksilökohtaisesta tarkastelusta vuorovaikutusosaaminen kiinnittyy interpersonaalisiin suhteisiin ja sosiaaliseen toimintaympäristöön. Jako havainnollistaa myös vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuutta eli sitä, että johtajan vuorovaikutusosaaminen on tilanteista toimintaa. Eri konteksteissa erilaisiin viestintäfunktioihin liittyvät omat norminsa ja arvostuksensa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä (Spitzberg 2000, 112; Spitzberg & Cupach 2002, 585). Tarkastelen seuraavaksi haastatteluaineiston tuloksia tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien johtajien käsityksistä siitä, millaisia arvostuksia johtajat liittävät vuorovaikutusosaamiseen ja millaisia osaamistarpeita johtajat käsittävät nouse-

van tietoperustaisen organisaation johtamisviestinnän tavoista, muodoista, tilanteista ja funktioista.

## 4.2 Johtamisviestinnän osaamistarve

Tutkimuksessa haastatellut tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevät johtajat luonnehtivat työssään tarvittavaa vuorovaikutusosaamista ja johtamisviestinnän osaamistarpeita pohtimalla omia periaatteitaan, arvostuksiaan ja tavoitteitaan hyvästä ja menestyksellisestä johtamisviestinnästä. Haastatteluaineistosta nousee esiin monenlaisia kuvauksia hyvästä johtamisviestinnästä sekä johtamisviestintään liitettäviä periaatteita. Yhteistä johtajien käsityksille on kuitenkin se, että johtajat liittävät johtamisviestinnän osaamistarpeen työnsä haasteellisiin tehtäviin, omassa työssä ilmeneviin ongelmatilanteisiin, henkilökohtaisen osaamisen kehittämistarpeisiin sekä sellaisten johtamisviestintätilanteiden kehittämiseen, joissa ei ole muodostunut vielä vakiintuneita käytäntöjä tai joihin johtajat ovat tyytymättömiä. Haastatteluaineiston perusteella johtamisviestintään liittyy tietoperustaisessa organisaatiossa jännitteitä ja haasteita, jotka nostavat esiin erilaisia johtamisviestinnän osaamistarpeita.

Johtajat näyttäisivät arvostavan läheistä, epämuodollista, tasavertaista, vuorovaikutteista, osallistavaa, avointa, selkeää, varmaa ja luotettavaa johtamisviestintää. Johtajien mukaan tavoitteiden ja ihanteiden mukainen johtamisviestintä ei ole kuitenkaan aina mahdollista, koska

- johtamisviestintään kohdistuu monenlaisia odotuksia,
- työ järjestetään projektiperustaisesti,
- organisaatiossa on matriisimainen rakenne,
- työ on itseohjautuvaa, dynamiikaltaan erityistä ja henkilökohtaista,
- johtajan tehtävät liittyvät organisaation strategisesti luottamuksellisiin asioihin ja
- toimintaympäristö on dynaaminen.

Tavoista järjestää työtä tietoperustaisessa organisaatiossa, tietoperustaisen työn ominaispiirteistä ja dynaamisesta toimintaympäristöstä nousee esiin jännitteisiä odotuksia ja haasteita, joiden hallinta asettaa omat johtamisviestinnän osaamistarpeensa johtajille. Johtajan vuorovaikutusosaamisessa ja johtamisviestinnän osaamistarpeessa näyttäisikin olevan kyse erilaisten *jännitteiden ja haasteiden* hallinnasta. Jäsenän ja nimeän haastatteluaineistosta esiin nousevat johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen ja johtamisviestinnän jännitteet ja haasteet taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Johtamisviestinnän jännitteet ja haasteet tietoperustaisessa organisaatiossa

Johtamisviestintään liittyvä jännite,	jossa on haasteena
1) läheisyyden ja etäisyyden jännite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vastata jännitteisiin odotuksiin johtamisviestinnän epämuodollisuudesta ja muodollisuudesta</li> <li>- olla lähellä alaista projektiperustaisessa työssä</li> <li>- hallita esimiehen moniroolisuutta</li> <li>- olla lähellä alaisia, kun asiantuntijatieto yksilöityy ja "leviää" organisaation matriisimaisessa rakenteessa</li> <li>- alaisen toiminnan ja aikaresurssien vaikutus läheisyyden asteeseen</li> </ul>
2) osallistavuuden ja johtajakeskeisyyden jännite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hallita kahdenlaisia odotuksia</li> <li>- ohjata itseohjautuvaa ja itsenäistä työtä</li> <li>- ohjata dynamiikaltaan erityistä tutkimustyötä</li> <li>- ohjata henkilökohtaisesti koettavaa työtä</li> <li>- johtamisviestinnän avoimuus strategisessa toiminnassa</li> </ul>
3) varmuuden ja epävarmuuden jännite	<ul style="list-style-type: none"> <li>- viestiä selkeästi ja varmasti dynaamisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä</li> <li>- tukea alaisen keskinäistä vuorovaikutusta epävarmassa toimintaympäristössä</li> </ul>

Jännitteiden hallinta ja haasteisiin vastaaminen nostaa esiin nimenomaan tietoperustaisessa organisaatiossa erityisiä johtamisviestinnän osaamistarpeita. Esitellen seuraavaksi, miten johtajat kuvailevat kuhunkin jännitteeseen ja haasteeseen liittyviä käsityksiään.

### Johtamisviestinnän läheisyyden ja etäisyyden jännite

Haastatteluaineistosta esiin nousevassa läheisyyden ja etäisyyden jännitteessä on kyse siitä, missä määrin johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhde on ja missä määrin sen oletetaan olevan läheinen sekä siitä, miten johtajat pyrkivät hallitsemaan jännitteisiä odotuksia läheisyyden asteesta tietoperustaisessa työssä. Haastateltujen johtajien mukaan läheinen, välitön, aito ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde alaisiin on arvostettavaa ja tavoiteltavaa. Hyvällä johtajalla on "mielenkiintoa alaiseen henkilöön" ja hyvä johtaja "tuntee alaisensa hyvin", "välittää heistä [alaisista] aidosti", "pyrkii välittömyyteen keskusteltavan kanssa", "osaa kohdata alaisen aidosti" ja "osaa kohdella ihmisiä ihmisinä". Arvostusten, ihanteiden ja tavoitteiden mukainen toiminta on johtajien mukaan kuitenkin haasteellista, sillä tietoperustaisessa organisaatiossa on ikään kuin kahdenlaisia ja osin ristiriitaisia odotuksia johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisestä sekä johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen läheisyydestä ja epämuodollisuuden asteesta. Läheisyyden ja etäisyyden jännitteeseen liittyykin osaamistarve siitä, miten *vastata jännitteisiin odotuksiin johtamisviestinnän epämuodollisuudesta ja virallisuudesta* ja hallita omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä erilaisten odotusten mukaisesti. Tavoite saavuttaa läheinen vuorovaikutussuhde alaisen kanssa on haasteellista johtajien mukaan myös siksi, että *projektiperustaisessa työssä* johtajat ovat jokseenkin sivussa alaisensa työn ohjaamisesta. Esimiehen asema on myös *moniroolinen* eli johtaja työskentelee välillä tasavertaisena kollegana ja välillä johtajan asemassa. Johtajien mukaan on haasteellista tavoitella läheistä vuorovaikutussuhdetta alaisiin myös silloin, kun *matriisiorganisaatiossa* johtajat ja johdettavat ovat sekä fyysisesti että osaamisensa puolesta

etäällä toisistaan. Huomionarvoista on myös se, että johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen läheisyyden asteeseen liittyvät haastateltujen johtajien mielestä myös *aikaresurssit ja alaisen toiminta*. Käsittelen seuraavaksi läheisyyden ja etäisyyden jännitteen haasteita yksityiskohtaisemmin.

Johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhde määräytyy organisaation työ- ja esimiesjärjestelyjen mukaan. Muodollinen ja ammatillinen vuorovaikutussuhde ei kuitenkaan tarkoita välttämättä suhteen olevan etäinen tai ainoastaan tehtäväkeskeinen. Tutkimukseen osallistuneiden johtajien kuvauksista nousee jännitteisiä odotuksia johtajan ja johdettavan välisen ammatillisen vuorovaikutussuhteen läheisyydestä ja epämuodollisuudesta. Johtajien mukaan heiltä odotetaan läheistä suhtautumista johdettaviinsa, mutta läheistä ja epämuodollista vuorovaikutusta ei koeta johtamisviestinnäksi. Johtajien näkemyksen mukaan johtamisviestinnän odotetaan olevan virallista. Alaisten odotukset muodollisesta johtamisviestinnästä tulevat ilmi esimerkiksi siinä, että ainoastaan ”toimitusjohtajan sana tehoaa”. Seuraava haastatteluote havainnollistaa puolestaan sitä, miten palautteenantoon liitetään odotuksia hyvin muodollisesta ja virallisesta viestinnästä:

H14: Jotenkin välillä musta tuntuu siltä, että kun mä kuvittelen, että se on hyvä palaute, kun mä nyt sitten johonkin tupsahdan ja sanon ja nyt kyl toi asiakaskin ja nyt saatiin homma hyvin hoidettua ja kustannuksetkin pysy, niin sitten ei kuitenkaan vastaanottaja ei olekaan ymmärtänyt, että se oli nyt se palaute. Et sitten saatetaan oottaa jotakin semmosta kauheen virallista. Et en mä tiedä, pitäiskö sinne nyt mennä kirjallisesti ja ruusupuskan kanssa vai mitä? Et palautteenhan pitäis tulla, senhän pitäis tulla niinku monella eri tavalla.

Vaikka johtajat kokevat alaisten odottavan virallista johtamisviestintää, aineistossa on myös kuvauksia, joiden mukaan organisaatiossa ei ole koskaan tehty jyrkkää jakoa vallan ja työtehtävien perusteella, vaan sekä ihanteena että käytäntönä on matala hierarkia ja läheinen ja epämuodollinen vuorovaikutussuhde johtajan ja johdettavan välillä.

Johtajien käsityksissä on nähtävissä eroja toimintayksiköittäin. Haastateltujen johtajien mukaan tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on erityistä se, että organisaation rakenne ja työkuulttuuri jakautuvat ikään kuin kahdeksi erilliseksi kokonaisuudeksi. Tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelee paitsi asiantuntijoita, myös peruskoulutuksen saaneita ja suorittavaa työtä tekeviä henkilöitä. Organisaation palveluyksikössä odotetaan johtajien mielestä erilaista viestintää ja vuorovaikutuskäyttäytymistä kuin organisaation tutkimusyksikössä, mikä käy ilmi seuraavista haastatteluotteista. Palveluyksikön ja asiantuntijatyön johtamisen välillä näyttäisi olevan ero nimenomaan viestinnän ja vuorovaikutuksen muodollisuuden asteessa. Palveluyksikössä tarkoituksenmukaista johtamisviestintää luonnehditaan epämuodolliseksi, maanläheiseksi ja rennoksi jutteluksi.

MR: No jos sä mietit näitä yhteistyötilanteita ja johtamistilanteita, niin millaista osaamista niissä tarvitaan?

H17: [- -] Mä luulen, et se on ihan eri tilanne just, että niinku riippuen organisaatiosta. Et kun meillä on niinku tällanen niinku ihan puhtaasti fyysistä työtä tekevä organisaatio, niin se on tietenkin erilaista sen viestinnän pitää olla. Et mä luulen, et täällä



varsinkin sen pitäis olla niinku enemmän juttelevaa ja mahdollisimman maanläheistä. Et ei mitään hienoja sanoja. Et se on sitten eri asia, kun ollaan asiantuntijaorganisaatiossa, et esimerkiks just toi meidän tutkijapuoli. Mä luulen, et se on jo ihan toinen maailma.

H11: Meit on se [alaisten lukumäärä] kaverii [työtehtävän kuvaus], joiden kanssa mä kommunikoin ja oon. Siis se on jatkuvaa puhetta, hauskanpitoa, paskanjauhamista ja asioiden eteenpäin viemistä samaan aikaan.

Johtajien käsityksen mukaan organisaatiossa onkin ikään kuin kaksi erilaista työntekijäryhmää ja työskentelykulttuuria sekä toimintayksiköittäin erilaiset odotukset siitä, millaista johtamisviestinnän tulisi olla. Johtajat määrittelevät juuri johtamisviestinnän ja viestintätaidot menestyksen avaintekijöiksi siinä, miten eri tavoin motivoituvien tutkijoiden ja peruskoulutettujen työntekijöiden kanssa on viestittävä. Osaamistarve tulee ilmi seuraavassa haastatteluotteesta:

H10: Huomaan, että kyllä se on se viestintä ja yleensäkin viestintätaidot ovat aidosti [menestyksen] pullonkaula. Ja tämän tyyppisessä organisaatiossa, jossa on toisaalta hyvin pitkälle koulutettuja, ylikriittisiä tutkijakoulutettuja ihmisiä osa. Ja osa on siten aika lailla peruskoulutettuja [- -] ihmisiä. Se on meille erityinen haaste, että millä tavoitat sekä-että -ryhmät.

Johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen läheisyyden ja etäisyyden jännitteen hallinta korostuu johtajien käsitysten perusteella projektiperustaisessa työssä. Matriisiorganisaatiossa projektit suoritetaan tutkimusalueilla ja projekteihin poimitaan henkilöt projektikohtaisesti eri puolilta organisaatiota. Projektikohtainen työn resursointi johtaa siihen, että henkilöesimies ja töitä antava johtaja, esimerkiksi projektijohtaja, ovat eri henkilöitä. Matriisiorganisaation projektiperustaisen työn kiertävää ohjausvastuuta kuvaa osuvasti johtaja, jonka mielestä henkilöesimiehen asemassa on vaativaa käydä kehityskeskusteluja työstä, jota johtajana seuraa pelkästään sivusta:

H2: Et täähän on niinku sikäli matriisijohtaminen hankalaa, et [- -] kun pitäisi olla monia esimiehiä tai riippuu siitä, mitä heidän tehtäviin kuuluu, niin siel on niinku projekteissa on projektipäälliköt, projektipäälliköiden yläpuolella on sitten nää tutkimusaluejohtajat ja toisaalta sitten niinku osaamisryhmäpäälliköt tavallaan siellä sivussa pyrkii resursoimaan ja kehittämään henkilön osaamista. Ja itse asiassa [- -] osaamisryhmäpäälliköt käy näiden tutkijoiden kanssa kehityskeskustelut. Et siinä mielessä tää niinku muodollinen esimiesvastuu on osaamisryhmäpäälliköillä, mutta käytännön työssä [osaamisryhmäpäälliköt ovat] vähän sivussa.

Johtajan vuorovaikutusosaamisen haaste liittyy siis siihen, miten olla lähellä alaista, jonka työn ohjauksesta johtaja ei ole vastuussa.

Johtamisviestinnän osaamistarve liittyy johtajien mukaan myös siihen, miten hallita esimiehen moniroolisuuden mukanaan tuomia haasteita. Se, että organisaation työntekijät ovat toisinaan johtajien työtovereita ja toisinaan heidän ohjattaviaan projekteissa, asettaa haasteen työn ohjaukselle. Asiaa pohtii seuraavan esimerkin johtaja, jonka mukaan projektipäällikön asemassa on vaikea antaa palautetta läheiselle työtoverille, johon johtajalla ei ole muodollista esimiesasemaa:

H13: Just tossa kokouksessa [kokouksen sisällön kuvaus] puhuttiin, et mitä jos sä olet projektipäällikkö tutkimusprojektissa tolla tutkimuspuolella [tutkimusyksikön nimi] ja joku myöhästyy kokouksista aina. Ja se on niinku sun työkaveri, mut projektipäällikkö sitten, sen pitäis antaa palautetta siitä. Miten sä meet sitten sille kaverille antaa palautetta?

Johtajien käsityksen mukaan läheinen vuorovaikutussuhde johdettaviin luo omat haasteensa palautteenannolle. Johtajat korostavat kuitenkin johtamisviestintään liittyvää professionaalisuutta ja sitä, että palautteenanto kuuluu esimies-tehtäviin, vaikka johdettava olisikin läheinen henkilö tai vertainen työtoveri. Seuraava ote haastatteluaineistosta osoittaa, miten läheisessäkin esimies-alaisuudessa tulee kyetä antaa kriittistä ja kehittävää palautetta:

H12: Et voi olla, et ne kaipais vähän muutakin.

MR: Mitä ne kaipais?

H12: No yhden kanssa mä kävin just kehityskeskustelun. Hän on sellainen tapaus, [- -] et mä olen tehnyt paljon hänen kanssaan. [- -] Mutta että, kyl must on, nyt just kun mä kävin kehityskeskustelua niin oikeastaan huomasin siinä, et kyl siinä pitää myöskin olla ihan tätä muodollista esimiesasemaa ja siihen kiinnittää huomiota. Sitteen ehkä toinen, joka on sillein ammatillisesti lähellä [- -] niin hänen kanssaan on vähän sellaista pettymystä, et mun ois pitänyt vahtia jotenkin tai olla vähän tiukempi. Ja se on mulla nyt edessä, et mun pitäis se palaute antaa. [Töihin liittyvän epäkohdan kuvaus] on vaan semmoinen asia, mihinkä sitten pitäisi tarttua ja puhua. Ja siin voi osalta olla tätä, että tarvii jotain apua, mutta sitten kyl ilmeisesti myös, et se palaute pitää antaa, et se suoritus ei oo ollut ihan, mitä odotettiin.

Vuorovaikutusosaamista tarvitaan johtajien käsitysten perusteella myös hallittaessa johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen läheisyyden astetta. Johtajien mukaan on toisaalta arvostettavaa pyrkiä läheiseen vuorovaikutussuhteeseen johdettavien kanssa, mutta toisaalta on tärkeää myös säilyttää tietty etäisyys johdettavaan ja osata "ulkoistaa itsensä" vuorovaikutustilanteesta. Ulkoistamalla itsensä johtajat kertovat pystyvänsä säilyttämään auktoriteettinsa, hahmottamaan ja hallitsemaan kokonaistilannetta paremmin sekä antamaan palautetta ja keskustelemaan vaikeistakin asioista. Etäisyyden säilyttäminen johtamisviestinnässä on johtajien käsitysten perusteella eräänlainen suojamekanismi. Sitä pidetään tärkeänä oman jaksamisen, kokonaisuuden hahmottamisen ja palautteenannon kannalta.

Johtajien arvostukset hyvästä johtamisviestinnästä liittyvät läheisyyteen myös siten, missä määrin ja millä tavoin johtajan tulisi olla yhteydessä alaisiinsa. Hyvä johtaja "on aina saatavilla", "on aina tavoitettavissa" ja "ottaa ja antaa aikaa alaisille". Ihanteiden mukainen johtamisviestintä ei haastateltujen johtajien mukaan ole kuitenkaan aina mahdollista, vaan johtajien vuorovaikutussuhteet ovat erilaisia eivätkä aika ja resurssit aina riitä ihanteiden ja tavoitteiden mukaiseen johtamisviestintään. Erityisesti asiantuntijatiedon yksilöityminen ja "leviäminen" organisaation matriisirakenteessa johtaa tietynlaiseen etäisyyteen eli siihen, että johtaja pysyy osalle työntekijöistään jokseenkin etäisenä ja vieraana. Johtajien huoli vuorovaikutussuhteen etäisyydestä alaisiinsa vaikuttaa johtajien käsityksiin tarkoituksenmukaisesta viestintätavasta.

Johtajien käsityksen mukaan matriisimaisessa organisaatorakenteessa ja itseohjautuvan työn ohjaamisessa on tehokkainta ja tarkoituksenmukaisinta

nimenomaan epämuodollisuus ja kohtaaminen kasvokkain. Johtajat pyrkivät ehkäisemään vierauden ja etäisyyden tunnetta juuri sillä, että he kiertävät työpisteissä ja pyrkivät välttämään liiallista, etäältä tuntuva sähköpostin kirjoittamista. Matriisimaisessa organisaatiossa on olennaista "nähdä naamakkain" alaisten kanssa sekä säilyttää "keskusteluyhteys" ja "naamatusten kontakti" alaisiin. Johtamisviestinnän tarkoituksenmukaista muotoa ja tapaa pohtii seuraavassa esimerkissä johtaja, joka kertoo mieluummin keskustelewansa lyhyttä käsittelyä vaativasta asiasta kasvokkain ja välittömästi. Haastattelun johtajan mielestä kohtaaminen kasvokkain on sekä luontevin että tehokkain kohtaaminen johtajan ja johdettavan välillä. Tehokkaan kohtaamisesta tekee se, että asiat hoituvat välittömästi ilman pitkää sähköpostin vaihtoa ja työasiat tulee hoidettua nopeasti:

MR: No, tämmösissä, siis työpäivän kuluessa, sanoitkin jo kahvilla aikaisemmin, että tapaat työntekijöitä kokouksissa ja muissa. Millaisissa muissa, missä tilanteissa sä tapaat työtovereita tai alaisia?

H12: [- -] Mä uskon, että se on kohtalaisen hyvä, että mieluummin menee sitten, kun joku asia tulee, niin ei niitä sähköposteja jauha edestakaisin hirveesti. Välillähän se on sitä, että lähetetään ja hirvee osanottajamäärä siinä, mutta että kyl mä oon huomannut, että asiat tulee tehokkaammin sillä, että kävelee sinne ja kyllä mä, en mä esimerkiksi niinku soita. Kyl mä kävelen ja kysyn, et 'Onks sulla aikaa?', jos on joku tämmöinen pieni asia vaan, viiden minuutin asia vaan tai sillä tavalla. Et se on mun mielestä luontevin kohtaaminen.

Johtajat pyrkivät välttämään viestintäteknologian käyttämistä erityisesti silloin, kun työntekijä on entuudestaan etäinen, viestittävänä on vaikea asia tai työntekijä ei käytä työssään juurikaan viestintäteknologiaa. Viestintäteknologian käyttöä ei koeta tarkoituksenmukaiseksi myöskään siksi, että kaikki organisaation työntekijät eivät osaa tai halua käyttää viestintäteknologiaa.

Haastatteluaineiston perusteella johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen läheisyyden aste määräytyy paitsi johtajan viestinnän, myös aikaresurssien ja alaisen toiminnan perusteella. Seuraavassa haastatteluotteessa asiaa pohtii johtaja, jonka mukaan hajautuvassa organisaatorakenteessa johtamisviestintään vaikuttaa paljon työntekijöiden oma aktiivisuus ja se, missä määrin työntekijä osoittaa tarvitsevansa ohjausta tai tukea johtajalta. Johtajat kokevat, että heillä ei ole aina aikaa ottaa yhteyttä alaisiinsa, jolloin vuorovaikutussuhde alaisiin määräytyy sen perusteella, missä määrin johdettava ottaa yhteyttä johtajaan.

H9: Meillähän [- -] tutkimusyksikkö on matriisissa. Eli henkilöesimies ja töitä antava manageri on eri henkilö. [- -] Niin se on jotenkin huterä olo, kun sä et niiden ihmisten töistä tiedä tuon taivaallista, ei nyt ihan voi sanoa niin, mut sillä lailla, et niinku se lanka on paljon höllempi ja sit pitäis saada kuitenkin tuettua sitä ihmistä. Et se on sen varassa, mitä hän itse viestii. En mä voi mennä, ei mulla oo aikaa, et mä käyn joka päivä kysymässä, et "mites nyt menee ja mites nyt menee". Mut silloin, jos sä annat töitä ihmiselle, ni se on erilainen, se on paljon tiiviimpi kontakti. Ja sä tiedät jollain lailla, mitä se ihminen tekee.

Johtajan vuorovaikutussuhteessa johdettaviin näyttäisi olevan sekä ammatillisen että henkilökohtaisen vuorovaikutussuhteen piirteitä. Haastatellut johtajat

arvostavat läheistä, välitöntä, epämuodollista ja aktiivista vuorovaikutussuhdetta alaisiinsa. Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian avulla on selitetty sitä, että johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen laatu määräytyykin juuri sen epämuodollisuuden ja läheisyyden perusteella (ks. esim. Campbell 2004; Graen & Uhl-Bien 1995, 225, 227 - 233). Vaikka tutkimukseen osallistuneet johtajat arvostavat läheistä ja epämuodollista vuorovaikutussuhdetta alaisiinsa, heidän mukaansa tietyissä tilanteissa johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa on tavoiteltavaa kuitenkin myös virallisuus ja etäisyys. Johtajien käsitysten perusteella johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteessa on edelleen kyse ensisijaisesti muodollisesta, ammatillisesta vuorovaikutussuhteesta ja esimiehellä on edelleen muodollinen, legitimiin aseman myötä määräytyvä valta-asema alaisiinsa. Perinteisesti ajatellaankin, että esimiesasemassa johtaja on valta-asemassa ja vallan lähde on tällöin muodollinen asema (ks. perinteistä vallan lähteistä French & Raven 1960). Huomionarvoista johtajien käsityksissä on kuitenkin se, että muodollisesta valta-asemasta huolimatta tietoperustainen työ ei rakennu johtajien mukaan selkeille esimies-alaisuuteille tai valta-asetelmille. Tutkimuskirjallisuudessa nostetaan esiin näkemys siitä, että tietoperustaista työtä eivät ohjaa valta-asetelmat, alaisuudet tai hierarkiat (Blom, Pyöriä & Melin 2001, 56). Tämän tutkimuksen perusteella tietoperustaisessa työssä ohjauksivastuu ei johtajien mielestä välttämättä ole heillä muodollisina esimiehinä. Tietoperustaisen työn esimies-alaisuuteeseen liittyy jännite sekä tietynlaista neuvottelunvaraa siitä, miten muodollinen ja epämuodollinen tai miten läheinen ja etäinen johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen kuuluisi olla ja toivotaan olevan.

Myös Zorn (1995) havaitsi tutkimuksessaan, että johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteeseen voi liittyä jännitteitä siitä, missä määrin ammatillisessa vuorovaikutussuhteessa on kyse muodollisesta suhteesta. Zorn (1995) tarkasteli hierarkkisia johtajan ja johdettavan välisiä vuorovaikutussuhteita, jotka olivat ammatillisen vuorovaikutussuhteen lisäksi ystävyyssuhteita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten johtaja ja johdettava määrittävät itsensä ja toisensa vuorovaikutussuhteessa, itse vuorovaikutussuhteen ja tilanteessa tehdyt valinnat liittyen viestintään ja vuorovaikutukseen. Tutkimustulokset osoittavat, että vuorovaikutussuhteen jännitteitä pyrittiin hallitsemaan muun muassa siten, että vuorovaikutussuhteissa oli tapana osoittaa, keskusteltiin työön vai ystävyyteen liittyvistä asioista. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston tulokset osoittavat, että johtamisviestinnän osaamistarpeet liittyvät nimenomaan siihen, miten hallita jännitteitä siitä, miten läheinen ja epämuodollinen vuorovaikutussuhteen halutaan olevan ja missä määrin suhteessa halutaan säilyttää tietty etäisyys.

Lisäksi haastatteluaineiston tulosten perusteella johtajan vuorovaikutusosaamiseen näyttäisi liittyvän tietoperustaisessa työssä haaste siitä, miten johtaja osaa ohjata alaisen työtä, kun ohjauksivastuu työstä kiertää tai kun ohjattavat henkilöt ovat samanaikaisesti työtovereita. Vuorovaikutusosaaminen on tärkeää myös silloin, kun johtajan tulee ohjata etäällä olevan alaisen työtä. Myös aikaisemmat tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että matriisimaisessa organisaatiossa johtajalta edellytetään erityisiä interpersonaalisia taitoja (Sy & Coté

2004). Sy & Coté (2004) selvittivät kuuden eri yrityksen johtajien käsityksiä ja kokemuksia matriisiorganisaation toimivuudesta ja haasteista kyselyin ja haastatteluin. Heidän tutkimustulostensa mukaan johtajan tunneäly ja siihen liittyvät interpersonaaliset taidot ovat keskeisessä asemassa siinä, miten matriisiorganisaation eri yksiköiden välistä kilpailua ehkäistään, työntekijöiden rooleja ja vastuualueita selvennetään ja työntekijöiden välistä yhteistyötä tuetaan. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston perusteella voidaan eksplikoida johtajan vuorovaikutusosaamisen osaamistarpeiden liittyvän siihen, miten luoda ja pitää yllä vuorovaikutussuhteita erityisesti etäällä oleviin alaisiin tai millaiset viestintätavat ja -kanavat ovat tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia, kun työntekijöitä kohdataan harvoin ja ainoastaan muodollisissa viestintätilanteissa tai työntekijää ei ole mahdollista kohdata kasvokkain.

Vaikka johtajien käsitykset vuorovaikutusosaamisesta ja johtamisviestinnän osaamistarpeesta liittyvät pääasiassa johtajan omiin tehtäviin, tavoitteisiin ja arvostuksiin, johtajien mukaan alainen kantaa yhtälailla vastuuta vuorovaikutussuhteesta. Merkityksenannoissa korostuu myös käsitys siitä, ettei johtajan vuorovaikutusosaamisessa ole kyse ainoastaan siitä, miten johtajat hallitsevat viestintään liittyvää tietoa tai vuorovaikutustaitoja. Myös alaisen vuorovaikutusosaamisella on merkitystä siinä, millaiseksi johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde ja johtamisviestintä muotoutuu. Johtajien käsitykset näyttäisivät noudattavan Johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateorian näkemystä siitä, että vastuu johtajan ja johdettavan välisestä vuorovaikutussuhteesta on sen molemmilla osapuolilla (Graen & Uhl-Bien 1995, 225, 227 - 233). Johtamisviestintä linkittyy kiinteästi johtajan toiminnan sosiaaliseen kontekstiin. Vuorovaikutusosaamisessa näyttäisi johtajien käsityksen mukaan olevan kyse yhteistoiminnallisesta ilmiöstä, johon vaikuttavat sekä johtajan että johdettavan osaaminen.

### **Johtamisviestinnän osallistavuuden ja johtajakeskeisyyden jännite**

Haastatteluaineistosta nousee esiin johtajien arvostuksia osallistavasta, valmentavasta ja avoimesta johtamisviestinnästä sekä tavoitteistaan johtajana. Aineistosta on tunnistettavissa kuitenkin valtaan liittyvä johtamisviestinnän osallistavuuden ja johtajakeskeisyyden jännite. Jännitteessä on kyse siitä, oletetaanko johtamisviestinnän olevan osallistavaa vai johtajakeskeistä. Johtajakeskeisyyden ja osallistavan johtamisen jännite tulee esille siinä, miten haastatellut johtajat kuvaavat kokousten ja palaverien menestyksellistä johtamista, asiantuntijatyön ohjausta ja organisaatiota koskevista päätöksistä tiedottamista. Johtajien käsitysten perusteella johtamisviestintään liittyy osaamistarve siitä,

- missä määrin johtamisviestinnän tulee olla tietoperustaisessa organisaatiossa *osallistavaa ja johtajakeskeistä*
- miten *itsenäistä ja dynamiikaltaan erityistä* asiantuntijatyötä voidaan ohjata tavoitteeseen
- millaista johtamisviestinnän tulee olla ohjattaessa *henkilökohtaista työtä*
- missä määrin johtamisviestintä voi olla *avointa strategisessa toimintaympäristössä*.

Käsittelen seuraavaksi johtamisviestinnän osallistavuuden ja johtajakeskeisyyden jännitteen haasteita edellä esitetystä järjestyksessä.

Haastatteluaineistosta nousee kahdenlaisia käsityksiä siitä, missä määrin johtamisviestinnän tulisi olla osallistavaa. Esimerkiksi johtajien kuvaukset työn ohjauksesta ja kokouksista sisältävät luonnehdintoja sekä osallistavasta johtamisviestinnästä että ryhmän saattamisesta johtajavetoisesti tavoitteeseen. Johtajien kuvaukset hyvästä johtamisviestinnästä heijastavat pääosin arvostuksia vuorovaikutteisesta johtamisesta, jossa johdetaan "käskemisen" sijasta kuuntelemalla ja ohjaamalla. Johtamisviestinnän osallistavuuden arvostus korostuu asiantuntijatyön ohjaamisessa. Johtajien mukaan asiantuntijatyö on itsenäistä ja itseohjautuvaa eikä sitä voi ohjata johtajakeskeisesti. Hyvä johtaminen on pikemminkin ikään kuin "sparrausta", "kommentointia", "ohjausta", "oman asiantuntemuksen antamista projektin etenemiseen", projektien toteuttamisvaiheessa "ideointia" ja "valvomista" ja päätäntävaiheessa "evaluointitilanteiden vetämistä". Johtamisviestinnän johtajavetoisuus määritellään "raamien asettamiseksi" ja "suunnan näyttämiseksi", jonka jälkeen johtajan tehtävänä on "antaa tilaa" työntekijöille toimia. Seuraavat haastatteluotteet aineistosta havainnollistavat sitä, miten johtajat määrittelevät kuuntelevan, vuorovaikutteisen ja osallistavan johtamisviestinnän olevan arvostettu ja tarkoituksenmukainen tapa viestiä varsinkin silloin, kun työntekijät tuntevat työn alla olevan projektin paremmin, heillä on pidempi työkokemus alalla tai kun työ perustuu asiantuntijoiden yhteistyölle:

MR: Tota, tossa tulikin jo joitakin esimerkkejä, mutta minkälaisissa erilaisissa tilanteissa, pystytkö kuvaamaan, työskentelet sun alaisen taikka työtovereiden kanssa, tällaisessa vuorovaikutuksessa?

H1: No niitähän tilanteita on aika monenlaisia. [- -] Et tietyl taval osittain se on semmosta vuoropuhelua, et munhan pitää toisaalta, kun ne tietää sen asian, projektin paremmin, ni kysyä, et mitä ne ehdottaa, että täs kannattais tehdä ja niin edespäin.

H14: Ja se mitä mä itse oon kehityskeskusteluissa saanu eniten positiivista palautetta on se, että kuuntelee heidän mielipiteitään. Mut se on jotenkin se, että itse on aika paljon nuorempi kuin heistä kukaan, niin en mä nyt tiedä, ja kaikilla on hirveä työkokemus, niin en mä nyt kehtais mennä sinne kauheesti kertomaa suurella rintaällä, että miten asioita hoidetaan.

Johtajat korostavat, että vaikka johtajan asema on muodollinen esimiesasema, ei se tarkoita johtajan olevan parempi asiantuntija tai hallitsevan tutkimusalueen tai substanssin alaisia paremmin. Johtajien mielestä alaiset ovat asiantuntijoita, joilla on usein enemmän substanssiosaamista ja työkokemusta kuin heillä itsellään, mikä käy hyvin esille seuraavasta esimerkistä:

H12: Mutta kyllä sinänsä mä ajattelen, että tota tämmöinen tutkijayhteisöhän, eihän se ole niinku asiallisesti, että jos se on sitten jossain [johtajan työnimike] asemassa, niin eihän se oo missään tapauksessa parempi asiantuntija. Kyllähän se on kukin oman alansa asiantuntija, mikä päättää se luova työ ja kenestä ne ideat tulee, et semmosta yhdessä tekemistähän se on aina. Et hirveen fiksuja ihmisiä. On varmaan paljon fiksumpia kuin minä.

Sama johtaja korostaa, että asiantuntijatyössä on keskeistä juuri yhteistyö. Johtajan tehtävä on kertoa organisaatiota koskevasta tiedosta, selkeyttää toiminnan ja työskentelyn suuntaa ja näin luoda varmuutta työskentelyyn:

MR: No, miten sä koet sen roolin sitten niinku periaatteessa alaisten tai työtovereiden kanssa kun ne on niinku vertaisia?

H12: Joo, kyllä ne mun mielestä on. Et tää on hirveästi yhdessä. Että yhdessä se pitää saada aikaan. Et se mulla, se on vaan tietty rooli, mikä mun pitäis pystyä tekemään. Ja just tää viestintä on kuitenkin se oleellinen juttu siinä. Ettei ainakaan, ettei tuu hämmennystä tai. Kyllähän ihmiset tarvii semmosta selkeyttä ja myöskin sitten sitä kautta, kun mä saan sitä informaatiota tän aseman kautta enemmän niin mun pitäis pystyä niinku se, missä me mennään ja missä suuntaa me ollaan menossa, niinku ne myöskin viestimään. Muutenhan siitä tulee epävarmuutta ihmisille.

Tutkimukseen osallistuneet johtajat arvostavatkin osallistavaa johtamisviestintää. He korostavat kuitenkin omaa vastuutansa tehokkaan ja tavoitteellisen vuorovaikutuksen varmentajana. Seuraavista haastatteluotteista nähdään, että johtaminen perustuu johtajien käsityksen mukaan luottamukselliselle vuorovaikutussuhteelle työntekijöiden ja johtajan välillä ja johtajat haluavat ”käskyttämisen” sijaan kysyä työntekijöiden mielipidettä asiaan, kuunnella heitä ja keskustella tehtävistä päätöksistä. Kuunteleminen ja vuorovaikutteinen toiminta liitetään kuitenkin nimenomaan alaisten vakuuttamiseen ja sitouttamiseen johtajan merkityksentämään ja viestimään tavoitteeseen.

MR: Tällaisissa tiimipalavereissa millaista yleensä osaamista niissä tarvitaan?

H8: [- -] No sit pitää osata kuunnella. Pitää osata aistii, mitä ne ihmiset. Vaikka mäkin koko ajan sanon, et ”mä en oo hyvä lukeen rivien välistä, mä en pysty lukeen teidän ajatuksia, et mulle pitää sanoa, niin mitä mieltä te ootte”. Mut kyllä siinä pitää olla sellanen, et kuuntelet tosi tarkkaan, mitä kukin sanoo, katot vähän ihmisten niinku et, sitä yleistä tunnelmaa aistia. Että kyllä sellasta vuorovaikutusta niissä tarvitaan kaikissa. [- -] No kai sil niinku, sil viestinnäl pystyy niinku myös jotenkin rakentamaan sitä luottamusta ja se luottamus on se perus, millä sä saat asioita ehkä eteenpäin ja se kunnioitus tai se, et ihmiset luottaa, et ”kyl tuo niinku sen hoitaa, et meidän kannattaa nyt tehdä kaikki, mitä se pyytää”.

H4: Mä pyrin siihen, että mä toimin niinku yhteistyössä sen alaisen kanssa. Jos mä esimerkiksi kirjoitan työohjeen, niin mä saatan ehkä kirjoittaa sen ensin, mut mä käyn sit keskustelemassa, et onks tää järkevä ja että ne saa antaa niinku mielipiteet. Koska tuntuu siltä, että jos ne on saanu vaikuttaa siihen, niin sitten se on niinku jo puoliksi omaksuttu ohje. Eli se sit tarkoittaa, et mun on pakko niinku kommunikoida aika paljon, jotta mä pystyn toimimaan siten, kun mä haluan. Et mä oon aika huono käskyttämään. Et mä mieluummin kysyn, ”Mitäs mieltä te olette?” ja sit mä vähän kuuntelen ja tunnustelen. Enkä mä haluakaan käskyttää (naurua). [- -] Mä oon oppinut, että mun pitää kommunikoida. Mä en voi vaan päättää, et nyt me tehdään näin ja sit me tehdään näin ja sit me tehdään sitä mun tyylii koko ajan. Vaan mä olen oppinut sen tavallaan sen alaisten kanssa kommunikoinnin.

Kokousten johtamisessa on johtajien käsitysten mukaan olennaista tietää, ”miten laatia kokoukselle tavoite ja agenda”, ”millä tavoin asioita tuodaan tehokkaasti esiin” ja ”miten aikarajoista pidetään kiinni”. Kokouksiin on olennaista valmistautua etukäteen esimerkiksi ”miettimällä kokouksien puheenvuoroja”. Tärkein tehtävä kokousten johtamisessa on johtajien mielestä kokouksen tavoitteeseen vieminen. Tämä käy ilmi seuraavista kahdesta haastatteluotteesta, joissa johtajat määrittelevät tavoitteen selkeyttämisen auttavan kokoukseen osallistu-

ijen motivoinnissa ja johtajan roolin eroavan osallistujan roolista juuri tavoitteellisuudessaan. Johtajalta edellytetään selkeää kokonaiskuvaa ja tavoitetta, johon kokousten vuorovaikutusta johdetaan sekä sitoutumista ryhmän työskenteleeseen.

MR: Mikä sun rooli on kokouksissa?

H7: Mä kerron kokonaisuuksista porukalle niin ne tietää niinku missä mennään ja miten heidän senhetkinen homma sijoittuu kokonaisuuteen. Et ymmärtää niinku sen lopputuloksen tavallaan jo heti alkuvaiheessa. Silloin heillä on motivaatiota tsemptata sen asian eteen.

MR: No mikä sun rooli on sitten näissä kokouksissa?

H14: Niin, ni se on sitten ihan, et jos on vetäjä, niin silloin pitää pitää huoli, että se kokous saavuttaa tavoitteensa. Mut jos se on sitten vain osallistuja, niin tottakai niin, että kun tuun kokoukseen niin olen valmistautunut siihen ja sit et siel viedään sit eteenpäin sitä asiaa. Et pitää olla jollain lailla sitoutunut näihin asioihin.

Johtajien käsitysten perusteella johtamisviestinnän osallistavuuden aste vaihtelee organisaation toimintayksiköittäin. Haastatellut johtajat käsittävät asiantuntijatyön ohjaamisessa tarvittavan erityistä johtamisviestintää siksi, että asiantuntijatyö poikkeaa dynamiikaltaan toisista organisaation työalueista. Asiantuntijat ovat "oma-aloitteisia" ja asiantuntijatyö on "itsenäistä" ja "itseohjautuvaa". Tutkijan työtä luonnehditaan "puurtamiseksi", "aivotyöksi" ja "johtopäättösten ja hypoteesien tekemiseksi". Tutkimustyössä on johtajien mielestä myös eri "dynamiikka" kuin asiakaspalvelutyössä. Työtä määritellään "pitkäjänteisemmäksi" ja "hitaampitempoiseksi" kuin esimerkiksi työ palveluyksikössä. Seuraava haastatteluote havainnollistaa, miten johtajan mukaan palveluyksikössä edellytetään tiukkoja aikatauluja ja päiväraportointia, kun taas tutkimustyö on hyvin itsenäistä ja itseohjautuvaa eikä sille voi asettaa esimerkiksi tiukkoja raameja ja aikatauluja:

H16: Siis nää tutkijat, mä vertaan niinku niihin. Heillähän on se työn tekeminen aivan erilaista kuin jollain esim [palveluyksikön työnimike], jolla on niinku pienempää asiaa, mikä saattaa olla rutiinia ja se toistaa sitä vuodesta toiseen eikä sen tarvii keksii siinä mitään uutta ideaa tai. Ja tutkija on taas, jolla on iso asia ja se saattaa kestää useampia vuosia ja hänen pitää jo ihan erityylyisesti jo lähestyä asioita ja sitten hän tekee sen ihan eri lailla. Ehkä tulee jokin innovatiivinen uus keksintö tai joku hänen mietiskelynsä ja aivojen käytön pohjalta ja eihän sellaselle voi asettaa kauheen tiukkoja aikatauluja ja rajoja ja sanoa, että täytyy tehdä tää asia näin ja olla hirveen tarkkaa päiväraportointia ja. Et kyl siinä se vastuu ja täytyy olla niinku annettuna hirveen vapaasti, et hän pääsee toteuttamaan itseään ja saa sen työnsä tehtyä, kun taas [palveluyksikön työnimike] pitää varmaan päiväkohtaisesti antaa työlistat ja tsekkilistat, et ´tee tää ja tää ja sun täytyy saada nää suoritettua´. Et onhan siinä ihan erilainen kohtelu täytyy olla.

Johtajien mukaan asiantuntijatyön merkitys nousee vahvemmin työn sisällöstä kuin tehtävä- ja toimintaorientoituneessa työssä. Aineistossa on toki myös kuvauksia tehtävä- ja toimintaorientoituneen työn tekijöistä, jotka motivoituvat työn sisällöstä. Johtajien mukaan olisi väärin väittää, että asiantuntijatyöllä olisi enemmän sisältöä ja arvoa tekijälleen kuin toimintaorientoituneella työllä. Johtajien käsitykset heijastavat kuitenkin asiantuntijatyön henkilökohtaisuuden



korkeaa tasoa. Seuraava ote haastatteluaineistosta havainnollistaa sitä, miten asiantuntijatyön ohjeistamisessa korostuu viestinnän merkitys:

H9: Silloin jos tehdään tavaraa niin on helpompi. Miten mä nyt sanoisin? Kaikki voi jotenkin ulkoistaa persoonansa helpommin, mut tällasessa organisaatiossa sitä ei voi tehdä. Mikä tarkoittaa sitä, että sä et voi pelkästään niinku manageroida sitä materiaa, mikä siellä kulkee tai yrittää junaila sitä, että se tulee toisesta tuutista ulos ja toisesta se menee sisään. Vaan, että se kyllä se mun mielestä tätä leadership-puolta vaatii enemmän tai sen tulee olla vankempi. [- -] Ei nyt mun mielestä idioottina voi kohdella ketään, ei semmoista. Sillä lailla ei voi sanoa, et asiantuntijoita tulee kuunnella enemmän kuin liukuhihnatyöntekijöitä. Ei se nyt varmaan ihan niin ole. Tai ei se oo sitä. Mutta tota, asioista ei tuu yhtään mitään, jos tää kommunikaatio ei asiantuntija-organisaatiossa pelaa. Et silloin, jos tehdään liukuhihnalla töitä, niin silloin tavallaan voidaan niinku pienemmälläkin kommunikaatiomäärällä saada sieltä tuutista ulos. Mutta tota, tämmösessä organisaatiossa ei.

Johtajien mukaan asiantuntijoiden työtä johdettaessa korostuu tarve kuunnella alaisia, koska asiantuntija ei pysty ulkoistamaan persoonaansa työstään. Asiantuntijoita kuvataan sellaisin käsittein kuin ”särmikäs”, ”oman arvon tunteva” ja ”herkkyys kritiikille”. Asiantuntijatyön ohjaamiseen liittyy haaste nimenomaan siitä, miten henkilökohtaisesti tutkijat suhtautuvat työhönsä. Asiaa pohdii muun muassa johtaja, jonka mielestä asiantuntijatyöstä on haastava antaa palautetta:

H14: Mut sit se negatiivinen palaute. Et miksi se onkin niin vaikeeta, kun se olis se kaikista tärkein, että henkilö vois sitten itteään kehittää. [- -] Et kun, kun täytyis muistaa, että me halutaan vaan sillä palautteella, että nämä työasiat sujuu paremmin. Ei me olla nyt muuttamassa niinku meidän henkilökohtaisia ominaisuuksia, vaan näitä työasioita. Mutta koko ajan menee niinku sekaisin se, että ollaanko me täällä niinku henkilöinä mukana vai ollaanko me töissä täällä. Se on muuten ja sehän menee aika paljon just sinne vuorovaikutustaitoihin, kun siitä osaamisesta puhuttiin. Et pitää saada esimerkiksi niin luottamuksellinen suhde siihen ja se koko palautteenantotilanne, että se toimii niinku halutulla tavalla.

Johtajien käsitykset työn ohjauksesta ja palautteenannosta korostavat, että palautetta on olennaista antaa vuorovaikutteisella tavalla. Hyvä palaute perustuu ”luottamukselliselle suhteelle” työntekijöiden kanssa, ja on tärkeää antaa palautetta ”kauniilla tavalla, ei syyttäen”. Rakentavakin palaute tulee antaa siten, että ”se ei lyö lyttyyn tai lannista”. Palaute ei saa ”torpedoida tulevia asioita”, vaan palaute pitää ”kääntää jotenkin kannustavaan muotoon”.

Johtajien mukaan asiantuntijatyötä tekevät ja suorittavaa työtä tekevät alaiset asennoituvat eri tavoin organisaatiota koskevaan päätöksentekoon. Johtajien kokemuksen mukaan palveluyksikön työntekijöillä ei ole tarvetta ja halua osallistua organisaation päätöksentekoon siinä määrin, missä tutkimusyksikön työntekijöillä. Johtajat korostavatkin perustelun ja osallistavan vuorovaikutuskäyttäytymisen merkitystä asiantuntijatyön johtamisessa. Tutkijoilla määritellään olevan muita työntekijöitä enemmän halua ”tuntea työn taustat” ja ”itse päättää ja johtaa omaa työtään”. Tutkijoita ja asiantuntijoita luonnehditaan myös sellaisin määritelmien kuin ”kyseenalaistava” ja ”kriittinen”. Tämä käy ilmi seuraavissa haastatteluotteissa, joissa johtajat luonnehtivat asiantuntijatyön

asettavan haasteen johtamiselle, päätöksenteolle sekä osaamistarpeen perustelemiselle ja selittämiselle.

H10: Mutta sinällään olkoon vaikka tutkimusorganisaatio, mallia Jyväskylän yliopiston osasto, niin kyllä siellä on se [haaste]. Tutkijat ovat omanlaisiaan johdettavia.

MR: Onko siinä jotain sellaista tyypillistä?

H10: Se tutkijan koulutus johtaa suureen kriittisyyteen, kaiken kyseenalaistamiseen. Mikä on mielenkiintoinen piirre ja antaa johtamiseen oman haasteensa. Olen siihen täällä törmännyt omassa työssäni.

MR: Ajatteletko sä, että tietointensiivisyys vaikuttaisi muuten tähän organisaatioon tai se tois jotain uusia edellytyksiä johtamiselle?

H1: No, kyllähän se niinku tietyllä tavalla, nää ihmisethän on aika korkeasti koulutettua, et ne on oman arvon tuntevia, et tietyl taval se on aika haastavaa, että ne ei hyväksy sellasia, että me päätetään, johtajat kaikessa viisaudessaan päättää tämmöstä ja tämmöstä. Et kyllähän tässä kulttuurissa kyseenalaistetaan kaikki, et tää on ihan typerä juttu, mitä te ootte päättänyt. [- -] Ja vaikka sit jotain päätetään, niin ihmiset ei kuitenkaan toimi sen mukaisesti, koska se heidän mielestään ei ole järkevää. Et tietyllä tavalla se on, että tällasessa asiantuntijaorganisaatiossa, mitä meilläkin hirveästi tutkijoita on, niin se on aikamoinen haaste, saada ne ihmiset näkemään se, että tää on nyt kokonaisuuden kannalta järkevää, vaikka se minun kannaltani vaikuttaa typerältä.

H5: Asiantuntijat tai ainakin meidän organisaatio on hirveen kriittinen. Ei siis ainaakaan ota vastaan sitä mitä annetaan, et 'okei, nyt johtaja määrää näin', vaan et kaikki asiat pitää selittää, pitää ymmärtää, miks näin on. Et ne on kriittisiä.

Johtajien kuvaukset tiedottamisesta ja strategiaprosessista eivät heijasta niin osallistavaa käsitystä johtamisviestinnästä kuin kuvaukset ryhmätyöskentelystä, kokousten johtamisesta ja alaisten työn ohjauksesta. Haastatteluaineistossa on nähtävissä kahdenlaisia käsityksiä siitä, missä määrin työntekijöitä tulisi osallistaa päätöksentekoon ja strategian suunnitteluun, ja missä määrin johtamisviestinnän tulisi olla johtajakeskeistä. Johtajat vertaavat vision viestimistä ja tavoitteeseen johtamista esimerkiksi "ajatusten myymiseen".

Johtajakeskeisyyden ja osallistavan johtamisen jännite nousee esiin haastatteluaineistossa myös siten, että johtamisviestintä määritellään jokseenkin yksisuuntaiseksi johtoryhmän päätösten ja sopimusten eteenpäin viestimiseksi. Johtajien käsityksen mukaan heidän tulee kertoa sopivassa määrin organisaatioita koskevista asioista sekä ottaa huomioon johdettavien näkemyksiä päätöksenteossa. Johtajien mielestä alaisia ei välttämättä tarvitse osallistaa päätöksententonprosessiin, mutta heille tulee antaa vaikuttamismahdollisuus siten, että heidän mielipiteitään ja näkemyksiään kuunnellaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että alaisilla ei ole aina mahdollisuutta osallistua yrityksen strategiseen päätöksentekoon, mutta alaisten kanssa on keskusteltava strategian sisällöstä ja alaisten mielipiteet on huomioitava päätöksenteossa. Tämä käy ilmi seuraavasta haastatteluotteesta:

MR: Millainen merkitys sun mielestä viestintäosaamisella sitten on sun mielestä johtajan työssä?

H4: Hyvin suuri merkitys. Koska se on, siis, informaatio tai kaikilla ihmisillä on aina tunne, että mä en saa tietää tarpeeks paljon tai mä en tiedä. [- -] Että se on kyllä tärkeätä, että pystyy kommunikoimaan ja kertomaan asioita sopivissa, sopivina annospaloina, jotta ei kerro liikaa, mutta et ne alaiset kuitenkin tuntee, et ne saa olla mukana. Ei välttämättä mukana päätösprosessissa, mutta ne saa olla mukana kuuntele-

massa ja niille annetaan mahdollisuus vaikuttaa. Et jos jotain on ihan päin seinää, niin niillä on vielä mahdollisuus sanoa, et 'Mun mielestä tää on ihan kakka juttu' tai 'Mun mielestä tää on ihan huippu juttu'. Et tää on tärkeätä, et antaa sen niin paljon informaatiota, et on myös mahdollisuus saada jotain takaisin. Et tavallaan kommunikointihan se on.

Organisaatiota koskevista asioista ja päätöksistä tiedottamisen vuorovaikutteisuuteen, avoimuuteen ja osallistavuuteen näyttäisi liittyvän erityinen strategisen päätöksenteon haaste. Haastatteluaineistosta nousee esiin johtajien arvostuksia avoimesta johtamisviestinnästä, mutta myös kysymys siitä, missä määrin johtamisviestintä voi olla avointa vaarantamatta organisaation strategista kilpailukykyä. Johtamisviestinnän avoimuuden haasteessa on kyse siitä, miten organisaatiossa arvostetaan avoimuutta ja päätöksenteon transparenttiutta eli läpinäkyvyyttä ja miten pidetään huolta organisaatiota koskevien strategisten tietojen ja päätösten luottamuksellisuudesta.

Haastatteluaineistosta nousee esiin haaste hallita johtamisviestinnän avoimuuden ja strategisuuden jännitettä. Johtamisviestinnän avoimuutta pohtii muun muassa johtaja, jonka mukaan on vaikea ymmärtää, että avoimesta tiedottamisesta huolimatta työntekijöillä on aina tunne, että he eivät saa kuulla organisaatiota koskevista päätöksistä riittävästi tai riittävän ajoissa:

H10: Mä oon kokenut, että käytännön haaste on se, että tämä on ainoa työpaikka, jonka tiedän, että johtoryhmän kokousmuistiot on intranetissä jokaisen luettavissa. Ajattele! Ja siitä huolimatta johtoryhmä usein koetaan salaseuraksi. Se kuvastaa johtamisen haastetta. [- -] Muistiot aidosti sisältävät tehdyt päätökset ja jopa taustakeskustelut.

Haastatellut johtajat painottavat, että kaikkia organisaatiota koskevia tietoja ja päätöksiä ei voi strategiseen kilpailukykyyn ja suunnitteluun liittyvien seikkojen vuoksi kertoa ja tiedottaa. Johtajat kokevat kuitenkin, että heidän tulee kertoa organisaatiota koskevista asioista ja päätöksistä niin paljon kuin vain voivat. Haastatteluissa korostuvat myös johtamisviestinnän avoimuus ja välittömyys, mikä on nähtävissä seuraavista kahdesta haastatteluotteesta:

H9: Mun mielestä avoimuus. Sellanen, et sä kerrot kaiken, minkä voit. Niin se on tärkeä asia. Sillä tavalla tulee varmaan sitä luottamusta. Ja sellanen on mun mielestä väärä tapa tavallaan hankkia sitä autoriteettiä, että sä tavallaan niinku pidätät itsellä jotakin, että sä sillä pelolla hallitset.

H11: Mutta mitä siinä [esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa] tarvitaan, on se välittömyys sen keskusteltavan kanssa. Ja täys avoimuus, et se sun alainen näkee, et sä oikeasti haluat sen tietävän jonkun asian.

Johtajan tehtävänä ja velvollisuutena on tutkimukseen osallistuneiden johtajien mukaan tiedottaa organisaatiota koskevista päätöksistä ja asioista siinä määrin, mikä strategisen kilpailukykyyn kannalta on sallittua. Johtajien mielestä avoin ja läpinäkyvä asioista tiedottaminen ja keskusteleminen voivat lisätä luottamusta johtajaan ja välittömyyttä johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Asioista kertominen vasta päätöksenteon yhteydessä puolestaan voi vä-

hentää luottamusta johtajaan ja lisätä varautuneisuutta johtajan ja johdettavan välillä.

Johtajat liittävät osaamistarpeensa siihen, miten alaisille voisi viestiä avoimesti ja riittävästi organisaatiota koskevista asioista. Seuraavasta haastattelutekstillä on nähtävissä, että johtajat ottavat itse vastuun organisaation kokouskäytäntöjen kehittämistä ja haluavat kehittyä tiedottamisen, selittämisen ja kokousten johtamisen taidoissa:

MR: Minkälaisia konkreettisia odotuksia sulla sitten on?

H4: No, ihan sellaisia ihan konkreettisia on tietysti, että mä oppimisoin paremmin viestittämään alaisilleni, ettei ne aina tunne, 'et ei se nyt taas kerro mitään' ja silti mä koken ite, et mä oon hyvinkin, et kerron hyvin paljon. Ja sit palaveritekniikkaa, et pystyy tekemään nää, et pystyy hyödyntämään näitä taitoja paremmin ja tehostamaan palaverieja.

Haastatteluaineiston tulokset osoittavat, että tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevät johtajat arvostavat vuorovaikutteista ja avointa johtamista. Tulokset tukevat näkemystä siitä, että vahva vallankäyttö, auktoriteetti ja dominanssi yhdistetään alamaisuuteen eivätkä näin ollen edistä kollaboratiivista työskentelyä (ks. esim. Foley & Duck 2006, 437; Lewis 2006, 203). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella tietoperustaisessa organisaatiossa johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa ei ole syytä korostaa eriarvoisuutta, vaan suhde on asiantuntijatyössä ennemminkin tasavertainen. Johtajan tehtävänä on tukea alaisen osaamisen kehittämistä sekä asiantuntijoiden yhteistä kollaboratiivista työskentelyä sen sijasta, että johtaja olisi autoritääriäinen esimies, joka määräisi työn sisällöstä ja toimintatavoista. Lisäksi tulosten perusteella itsenäisen ja itseohjautuvan työn ohjaaminen ei ole mahdollista ilman osallistavaa johtamisviestintää. Ajatus hierarkkisesta johtajan ja johdettavan välisestä vuorovaikutussuhteesta onkin jokseenkin vanhahtava ja epätarkoituksenmukainen tapa ajatella tietoperustaisen työn johtamisesta (Heaton & Taylor 2002, 232). Missä määrin johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen sitten oletetaan olevan tasavertaista ja johtamisviestinnän osallistavaa?

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että tietoperustaisen organisaation johtamisviestintään liittyy jännitteinen arvostus siitä, miten osallistavaa ja johtajakeskeistä johtamisviestinnän tulisi olla. Tutkimuksessa haastateltujen tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien johtajien käsitysten perusteella asiantuntijatyön ohjauksessa johtajan tehtävä on kuunnella johdettavien ajatuksia ja mielipiteitä, innostaa ja tukea johdettavia heidän työssään johdettavalähtöisesti sekä osallistaa heitä työskentelyyn, mutta myös osoittaa johdettavien työskentelylle tavoite ja ohjata sitä siihen. Organisaatiossa on erilaisia odotuksia siitä, millainen johtamisviestintä on tarkoituksenmukaista organisaation johtamiskulttuurissa, osallistava vai johtajakeskeinen. Johtajat eivät myöskään aina koe pystyvänsä toimimaan työssään osallistavalla tavalla, koska sille ei ole aina aikaa ja resursseja. Johtamisviestintä ei myöskään aina voi olla avointa ja osallistavaa, kun kyse on organisaation strategisesta päätöksenteosta. Organisaation päätöksistä tiedottamiseen liittyykin jännite avoimen tiedottamisen ja markki-

noiden edellyttämän tietojen luottamuksellisuuden välillä (Medved, Morrison, Dearing, Larson, Cline & Brummans 2001, 146).

Vaikka johtajien pyrkimyksenä on vuorovaikutteinen toiminta, johtajat katsovat ensisijaiseksi vastuukseen tavoitteiden saavuttamisen ja tehokkaan toiminnan. Dialogisuus ja tavoitteellisuus nähdään siis ikään kuin ristiriitaisina tavoitteina. Johtajien käsitykset toisaalta osallistavasta ja toisaalta johtajakeskeisestä päätöksenteosta ja tiedottamisesta antavat aiheita pohtia sitä, missä määrin relationaalisuus ja dialogisuus ovat johtajan vuorovaikutusosaamisen ominaispiirteitä ja missä määrin kyse on ihanteesta ja tavoitteesta. Relationaalisuudella tarkoitetaan sitä, että vuorovaikutusosaaminen on yhteistoiminnallista ja ikään kuin "sijaitsee" vuorovaikutussuhteessa. Vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tavoitteiden tunnistaminen auttaa omien tavoitteiden muokkaamisessa ja tavoittamisessa sekä vuorovaikutussuhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa (Lakey & Canary 2002, 221). Dialogisuudella viitataan puolestaan siihen, että vuorovaikutusosaaminen perustuu vuorovaikutussuhteen osapuolten sosiaaliselle vaihdannalle, jossa korostuu keskinäinen dialogi, aito, kuunteleva ja vastavuoroinen vaikuttaminen (ks. Lewis 2006, 228 - 230). Vuorovaikutussuhteen osapuolten tavoitteet ovat siis ikään kuin jo luonnostaan sosiaalisia ja niitä ei voi saavuttaa ilman vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen apua (Parks 1994, 613).

Haastatteluaineiston tulosten perusteella tietoperustainen työ perustuu pitkälti kollaboratiiviselle työskentelylle ja johtajan vastuulla on sitouttaa työntekijät organisaation tavoitteeseen ja johdattaa työntekijöiden työskentelyä siihen. Johtajien on olennaista tunnistaa johdettaviensa tavoitteet, jotta ne voidaan yhdistää organisaation tavoitteisiin. Tulosten mukaan kollaboratiivista työskentelyä tuetaan tehokkaimmin ja tarkoituksenmukaisella tavalla kuunnellen, innostaen ja inspiroiden. Johtamisviestintä ei liene luonteeltaan kuitenkaan relationaalista, dialogista ja vastavuoroista, jos johtajan ja johdettavan välisissä vuorovaikutustilanteissa on tärkeää ainoastaan tavoitteellinen toiminta, jos vuorovaikutustilanteen tavoite ja päämäärä on tiedossa jo ennen vuorovaikutustilannetta ja jos vuorovaikutussuhteen osapuolilla ei ole aidosti mahdollisuutta vaikuttaa vuorovaikutustilanteen kulkuun. Onkin tehtävä ero sen välille, miten johtajat käsittävät vuorovaikutusosaamisen ja miten ilmiötä määritellään tutkimuskirjallisuudessa. Johtajien käsitysten perusteella johtamisviestinnän relationaalisuudessa ja dialogisuudessa on ennemminkin kyse asennoitumisesta viestintää kohtaan kuin sen perustavanlaisesta ominaispiirteestä. Relationaalisuus ja dialogisuus ikään kuin liittyvät johtamisviestinnän eettisiin periaatteisiin. Kompetentti johtaja tunnustaa ja huomioi vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen ja hänen tarpeensa ja tavoitteensa.

### **Johtamisviestinnän varmuuden ja epävarmuuden jännite**

Dynaaminen toimintaympäristö asettaa johtajan vuorovaikutusosaamiselle omat haasteensa. Haastatteluaineistosta nousee esiin arvostuksia selkeästä, ymmärrettävästä, uskottavasta, vakuuttavasta, luotettavasta, oikea-aikaisesta ja hallitusta johtamisviestinnästä. Johtamisviestintään liittyy kuitenkin haaste siitä, *miten varmaa ja selkeää johtajan viestintä voi olla dynaamisessa työympäristössä.* Li-

säksi dynaaminen toimintaympäristö korostaa osaamistarvetta *viestiä varmasti ja tukea työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta organisaation ja sen toimintaympäristön muutoksista ja epävarmuudesta huolimatta.*

Hyvään johtamisviestintään kuuluu ”selkeä ja solidi viesti” sekä ”pysyvä linja”. Johtajien käsityksen mukaan ”tiedon tulee kulkea ymmärrettävästi ja johtaja on se linkki”, ja ”mun täytyy osata kuvata mun sanoma tarpeeks hyvin, jotta mä saan sen vastakuulijan ymmärtämään, mitä mä tarkoitan” sekä ”oma sanomisensa pitäis kääntää ymmärrettäväks”. Selkeä ja varma johtamisviestintä on johtajien mielestä kuitenkin haasteellista. Haasteellisuus liittyy niin vuorovaikutustilanteiden dynaamisuuteen kuin nopeaan työtahtiin ja jatkuviin muutoksiin. Johtajien käsityksen mukaan vuorovaikutustilanteessa on kyse aina dynaamisesta prosessista, johon voi valmistautua etukäteen, mutta jossa korostuu yllätyksellisyys, dynaamisuus ja reagoiminen vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen viesteihin. Tämä käy ilmi seuraavasta haastatteluotteesta:

MR: Millainen on sitten hyvä viestijä?

H5: No malttaa kuunnella, mistä se asia on. Mä ainakin joudun usein sen eteen, että kun lähtee jotain asiaa esittämään. Etukäteen, kun sitä miettii, niin se on niinku vaikee. Sit kun menee siihen tilanteeseen ja on tehnyt itelleen niinku konseptin, et miten tää niinku miten tän nyt tälle joukolle selittää. Sit kuitenkin siinä tilanteessa, vaikka sitä on kuinka miettinyt, ni aina siinä on jotain yllätyksiä ja sit se on tehtävä jollakin toisella tavalla. Tai sit ne ei ymmärräkään sitä asiaa. Kun mä luulen, et se menee loogisesti näin. Ni, tai sitten ne kysyy jotain ihan muuta, mikä mun mielestä ei kuulu siihen asiaan ollenkaan. Niin, näitä tilanteita ei voi mun mielestä ohittaa. Niistä ei niinku pääse yli sillä, että sä hyppäät sen yli tai jatkat vaan sen oman konseptin mukaan. Siin täytyy jollain lailla reagoida. Aina siihen ei pysty välittömästi reagoimaan, mutta aina se on sellainen viesti, että se pitää ottaa vastaan. Että, ”tähän täytyy joskus palata tai mun täytyy miettiä tätä myöhemmin”. Et miks tää nyt tätä kysyi, miks tää asia nousi esiin [naurua]. Et must se vastaanottopuoli on hirveen tärkeä.

Muuttuva työympäristö tuo vuorovaikutustilanteisiin lisää dynaamisuutta. Johtajat eivät ehdi itsekään käsittelemään ja merkityksentämään asioita ennen kuin niistä pitää kertoa eteenpäin. Johtajat eivät omien sanojensa mukaan pelkää sanoa, etteivät tiedä jotain asiaa tai vastausta alaisten kysymyksiin. Johtajat kokevat haasteeksi kuitenkin sen, että heiltä vaaditaan nopeaa reagointia ja vastauksia kysymyksiin, työntekijät suhtautuvat asioihin kärsimättömästi sekä sen, että asiaa ei pysty aina viestimään selkeästi ja luotettavasti. Nopeat ratkaisut johtavat helposti epäuskottavaan viestijäkuvaan. Johtajien kokemuksen mukaan nopeita päätöksiä joutuu usein perumaan ja korjaamaan, mikä puolestaan horjuttaa työntekijöiden vaikutelmaa johtajan viestinnän uskottavuudesta ja luotettavuudesta. Seuraavat otteet haastatteluaineistosta havainnollistavat johtajien käsitystä siitä, että dynaamisesta toimintaympäristöstä huolimatta johtajan tulee hahmottaa kokonaiskuva viestittävästä asiasta, koota ajatuksensa ennen asian viestimistä ja viestiä johdonmukaisesti eri tilanteissa ja ajankohtina. Johtajan vuorovaikutusosaamisen osaamistarve liittyy taitoon mukautua nopeasti muuttuviin vuorovaikutustilanteisiin.

MR: No tota, näissä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja työtehtävissä, niin, miten sä ajattelisit, minkälaista viestintä- ja vuorovaikutusosaamista niissä tarvitaan?

H3: Siis varmaan se, et osais selkeästi esittää. Et se ois, must tuntuu, et itekki, usein joutuu esittää asian ennen kuin se on konkretisoitunut edes itsellekään. Ja silloin mä pelkään, kun mä en ole sitä itsekään työstänyt loppuun asti, niin mä en saa sitä riittävän selkeästi ulos ja mä en osaa vastata tavallaan niihin kysymyksiin ehkä mitä tulee. Et eihän se oo huono, et sanoo, et 'en tiedä'. Et en mä sitä pelkää, mut tavallaan, et se viestintä voi mennä harhaan. Et sanotaan, et organisaatiomuutoksessa se on vaan vähän, et 'ai, noi ei itekään tiedä', 'ai, noi on noin pihalla'.

H7: Hyvällä johtajalla pitää olla selkeä kokonaiskuva asioista. Ei saa kompuroida siten niinku itte kokonaisuuteen liittyvien näkemysten kanssa. Jos tullaan yllättäen kysymään jotain asiaa, niin se pitää niinku aika äkkiä saada omassa päässään sitten oikealle paikalle se kysymys, et osaa niinku vastata niin, ettei tuu ristiriitoja omiin vastauksiin. Et jos heittää niinku eri päivinä erilaisia kommentteja johonkin asiakokonaisuuteen liittyvästä asiasta, kysymyksestä, niin se syö uskottavuutta nopeasti.

Haastatteluaineistosta nousee esiin tarve hallita dynaamisen toimintaympäristön luomaa epävarmuuden tunnetta työyhteisössä. Johtajat nostavat esiin haastatteluissa työympäristön epävarmuuden ja sen vaikutuksen siihen, että työtovereita ei välttämättä koeta kollegoiksi vaan kilpailijoiksi. Työn ohjaamiseen ja kollaboratiivisen työskentelyn tukemiseen luo haasteen se, että "yksilöt ovat mustasukkaisia omasta työ- ja erikoisalastaan" ja asiantuntijatyön "oma reviiiri on tarkoin vartioitu". "Tonttijako" rajoittaa tai ehkäisee johtajien kokemuksen mukaan tiedon jakamista ja organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Asiaa pohtii muun muassa johtaja, jonka mukaan tietoa ja osaamista ei jaeta kohdeorganisaatiossa avoimesti omanarvontunnon takia:

H1: Et täällä selkeästi huomaa enemmän, et vaaditaan sitä omaa reviiiriä. Ja ihmisillä on semmonen, ei niin helppo jakaa sitä omaa osaamista. Ja semmonen omanarvontunto. Mikä tekee sitä aika haastavaks, et kuitenkin et jos tätä työssä oppimista ja tiedon jakamista yrittää aina kehittää, niin se vaatii sitä, että ihmiset olis selvästi avoimempia.

MR: Ai tietoa ei jaeta helposti?

H1: Niin. Et siinä aika usein on näissä palautteissa se, mikä tuntuu aika useasti tökkivän. [- -] Mut en mäkään sitä tietoa kellekään tyrkytä. Enkä tietenkään niille, joidenka kanssa on joskus niinku, et kommunikointi ei oikein. Mä niinku vetäydyn ja monet saattaa luulla, et mä panttaan tietoa. Mut jos ei ne kysy, niin sit mä pysyttelen kauempana. Et sehän on aika luonnollista tämmönen.

Johtajat selittävät organisaation sisällä koettua kilpailutilannetta sillä, että toimintaympäristön muuttuessa ja kilpailun kiristyessä on tarve uusille tuotteille, tutkimusaiheille ja -alueille, jolloin alaisten asiantuntija-alueita saatetaan joutua muuttamaan tai jopa lakkauttamaan. Tämä näkyy seuraavaksi siteerattavan johtajan pohdintoissa:

MR: Pystyisit sä kuvailemaan vielä yksityiskohtasesti, et mitä kaikkea sun työ pitää sisällään?

H12: [- -] Nyt on semmoinen strateginen päätös ja meidän omistajilta, että tätä [tutkimusalueen nimi] osuutta vähennetään ja tätä [uuden tutkimusalueen nimi] lisätään. Et tää on myöskin semmonen, mikä on aika kipee asia aika monille ihmisille, et sitä mitä ne on koko ikänsä tehnyt - ja täällä on tyypillisesti ja hyvin paljon sellaisia tutkijoita, jotka on niinku pitkään olleet ja tehneet sitä [ei painoteta enää strategiassa]. Et mun täytyy niinku tämmöstä muutosta, niinku suunnan muutosta saada aikaan. [- -] Et tosiaan niin sen tutkimuksen niinku ohjaaminen oikein. Et sanotaan, et just tämmöinen ohjailu. Sen mä näen, et se on se mun semmonen päätyö ja semmonen motivointi ja innostaminen.

Organisaation toimintaympäristön dynaamisuus ja kiristynyt kilpailu voi haastateltujen johtajien mukaan johtaa esimerkiksi tunteeseen työn ja tehtävien jaon epäoikeudenmukaisuudesta tai epävarmuuteen oman työn jatkuvuudesta. Johtajat kuvaavatkin vuorovaikutusosaamista keskeiseksi ennen kaikkea silloin, kun organisaatiossa on ollut muutoksia tai työntekijä kokee työnsä jatkuvuuden epävarmaksi. Johtajat etsivät näyttötutkinnosta konkreettisia neuvoja muun muassa siihen, miten johtaa muutosta ja miten viedä muutos läpi. Lisäksi johtajat liittävät johtamisviestinnän osaamistarpeen alaisten tukemiseen, motivointiin ja innostamiseen muutoksessa. Asiaa pohtii muun muassa johtaja, jonka mukaan osaamistarve liittyy kykyyn viestiä tarkoituksenmukaisella tavalla ja tukea alaista epävarmoissa työtilanteissa:

MR: Mitä viestintäosaamista, vuorovaikutusosaamista johtaja yleensä tarvitsee?

H9: [- -] Sä tiedät, että tässä talossa on ollut YT-neuvotteluja. Niin sellaset, niinku ahdistavat tilanteet, niin niissä pystyis sitten toimimaan ja viestimään oikein. Sehän on myöskin sitten sellasta, miten mä nyt sanoisin, tukemista. Pitäis osata tukea alaisiaan siinä tilanteessa. Mitä kaikkea se nyt pitääkään sisällään.

Tukemisen lisäksi johtajan tehtäväksi määritellään luoda avointa ja kannustavaa ilmapiiriä, jotta työntekijöillä olisi ”hyvä olla töissä” ja ”luottamus huomiiseen”.

Haaste siitä, että tietoa ja osaamista ei ”jaeta” työtovereiden kesken nostaa esiin johtajien tarpeen kehittää kokousten johtamisen taitoja ja uudistaa organisaation kokouskäytäntöjä. Johtajien mukaan organisaation palaverissa ei käsitellä tarpeeksi tehokkaasti ja avoimesti asioita, jotta keskustelussa päästäisiin tavoitteeseen tai työntekijät toisivat osaamisensa toisten ryhmän jäsenten tietoon, mikä näkyy myös seuraavissa johtajien näkemyksissä. Johtajat peräänkuuluttavat johtajuuden taitoja ja tunnistavat kehittämiskohteen niissä taidoissa, joiden avulla projektitiimeissä saataisiin työntekijät aktiivisesti keskustelemaan, esittämään eriäviä mielipiteitä ja jakamaan tehtäviään. Johtajien käsityksen mukaan organisaation johtamiskulttuuri sekä sen myötä myös yleiset kokous- ja muut vuorovaikutuskäytännöt ovat vasta muotoutumassa.

H11: Et kyl se on sitä kokouskäytännöt, et millä tavalla asioita tuodaan esiin ja miten tehokkaasti. Siel on paljon kehittämisen tarvetta ja paljon asioita, mitä tässä pitäis miettiä. Et jokainen tämmösen kokouksen vetäjä tietää, että tai pitäis tietää, et se ei aina oo niin tehokasta. Et välillä tuntuu, että vaan istutaan yhdessä alas, eikä oo tavoite edes saada päätöksiä aikaan tai asioita esille, et meil on huono kokouskulttuuri tai ylipäätään tää viestimiskulttuuri on aika heikkoo.

H15: So you know, when I go into these meetings and project teams. Usually when you have a project team that is working well, everybody is active, everybody is discussing, people disagree, people are able to interact, everybody is doing something, you know, tasks that are being distributed here and here I often don't see it. I go to the meetings and I see big teams of people and many of them are being silent and not contributing and you have the feeling that people don't care in a way. So, I don't really see the skills in a lot of the project managers to actually to lead that team. They can do the mechanical management, but not the leadership part.

Johtajat määrittelevätkin omaksi kehittämiskohteekseen muun muassa sen, miten ajoittaa oma viestintä ryhmän viestintään ja miten erottaa omasta viestintä-



nästä erilaiset funktiot, kuten ideoivan keskustelun tukeminen ja tavoitteellinen viestintä.

Johtajat liittävät osaamistarpeensa myös siihen, miten poistaa alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen esteitä. Johtajat pohtivat muun muassa konfliktitilanteita ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen hallintaa niissä. Ristiriitatilanteiden hallintaan liittyvää osaamistarvetta kuvattiin haastatteluissa esimerkiksi seuraavalla tavalla:

H3: Sekin on yks [johtajan vuorovaikutusosaamisen ulottuvuus], et ei niinku jostain tuu semmosta, et mitkä on ne hyvät keinot, kun niinku tavallaan tietää, et toi tyyppi ja toi tyyppi ja niillä on jotain nyt välissä ja ne vuoronperään käy sun luona, et oikeesti sä saat tänne, et kun ne kertoo, 'et me ei sit yhteisen pöydän ääreen istuta', kun sä ehdotat, et mehän voitais tästä jutella kaikki kimpassa, ni miten sä saat ne ihmiset, että ne pystyy tekemään työtä keskenään. Eihän niitten tarte kavereita olla.

Asiaa pohtii myös toinen johtaja, joka toivoo saavansa näyttötutkinnosta neuvoja siihen, miten konfliktitilanteet hahmotetaan ja hallitaan sekä siihen, millä tavoin työyhteisössä voidaan rakentaa ihmisten välistä luottamusta ja keskusteltavaa kulttuuria:

H8: Ristiriitoihin ja tasapuolisuuksiin puuttuminen, se onkin hemmetin paljon vaikeemmin tehty kuin sanottu, kuin et se pitäis tehdä. Varsinkin, kun sä et pysty olemaan itse siel kärpäsenä katossa. Ja varsinkin kun joku sanoo, et 'mä en pysty oleen tääl enää töissä, kun toi ihminen on ihan sietämätön, et se tekee tällasta ja tällasta ja tällasta'. Ja sit ehkä kaupan päälle sanotaan, et 'mut elä nyt vaan sano, et mä oon tullu sanoon'. Mut silti sulle siirretään se taakka siitä, että 'nyt mulla on tosi huono olla, mutta tälle asiallehan ei voi tehdä mitään'. Et tällasten tilanteiden purkaminen jotenkin järkevästi ja niiden hahmottaminen, oikein hahmottaminen ja sellaisten tilanteiden hallinta, niin tuntuu, että, varsinkin tossa [työyksikön nimi] on se monen hyvinvoinnin mitta. [- -] Et se on semmoinen, et miten sen suhteen niinku siihen ja sen luottamuksen rakentaa, että sille asialle voi tehdä jotain? Tai, että kulttuurin muuttaa siten, että asioista puhutaan?

On mielenkiintoista havaita, että tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevät johtajat määrittävät vuorovaikutusosaamisen suhdetason ilmiönä ja korostavat alaisen asenteiden ja taitojen merkitystä vuorovaikutustilanteen kulkuun. Johtajat liittävät vuorovaikutusosaamisen kuitenkin nimenomaan oman vuorovaikutuskäyttäytymisensä selkeyteen, varmuuteen ja vakuuttavuuteen. Hyvä ja menestyksenkäs johtamisviestintä on dynaamisesta ja epävarmasta työympäristöstä huolimatta selkeää, varmaa ja vakuuttavaa. Hyvä johtaja osaa myös osoittaa emotionaalista tukea ja edesauttaa alaisten keskinäistä vuorovaikutusta. Menestyksenkäs johtaminen liitetäänkin perinteisesti selkeään visioon, uskottavaan viestiin ja vakuuttavaan johtamisviestintään (ks. esim. Mumford, Campion & Morgeson 2007, 156 - 157).

Niin tutkimuskirjallisuuden kuin tutkimukseen osallistuneiden johtajien käsitykset hyvästä johtamisviestinnästä vaikuttavat varsin ihanteellisilta. Johtajat kuitenkin korostavat, että arvostusten, ihanteiden ja tavoitteiden mukainen viestintä ei ole aina mahdollista. Näyttäisikin siltä, että johtamisviestinnän osaamistarve liittyy arvostusten ja todellisuuden välisen jännitteen hallintaan. Keskeistä jännitteen hallinnassa näyttäisi olevan oman käyttäytymisen mukauttaminen vuorovaikutussuhteeseen, -tilanteeseen ja niihin liitettäviin arvostuk-

siin. Johtajat eivät voi vaikuttaa kuin tietyssä määrin työympäristön muutoksiin. Johtajilla on kuitenkin mahdollisuus mukauttaa omaa toimintaansa vaihtuvien vuorovaikutustilanteiden mukaan sekä pyrkiä lieventämään vuorovaikutustilanteiden jännitteisyyttä. Johtajan vuorovaikutusosaamisessa tietoperustaisessa organisaatiossa onkin kyse johtajan halusta viestiä ja olla vuorovaikutuksessa alaisensa kanssa ja ottaa alainen huomioon, taitoa huomioda alaisen vihjeitä oman vuorovaikutuskäyttäytymisen säätelemiseksi, taitoa hallita omaa jännitteisyyttä, taitoa viestiä selkeästi ja varmasti sekä taitoa hallita sosiaalista jännitystä niin oman ja alaisten välisessä vuorovaikutussuhteessa kuin alaisten välisissä vuorovaikutustilanteissa.

### **4.3 Päätelmiä johtamisen viestintähaasteista tietoperustaisessa organisaatiossa**

Haastatteluaineiston tulokset tuovat oman lisänsä keskusteluun siitä, mistä johtamisviestinnässä ja johtajan vuorovaikutusosaamisessa on kyse ja millaista on johtajan vuorovaikutusosaaminen nimenomaan tietoperustaisessa organisaatiossa. Vuorovaikutusosaaminen on keskeinen osa johtajan ammatillista kompetenssia ja haastatteluaineiston perusteella ratkaisevassa asemassa siinä, miten johtaja selviää monista erilaisista ja haasteellisista johtamisen viestintätehtävistä ja -tilanteista tietoperustaisessa organisaatiossa.

Vuorovaikutusosaaminen on kontekstuaalista eli se määräytyy vuorovaikutustilanteen kulttuurin, vuorovaikutussuhteen, ajan, paikan sekä vuorovaikutusfunktion perusteella (Spitzberg 2000; Spitzberg & Cupach 2002). Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston tulosten perusteella tietoperustaisen organisaation erityinen konteksti edellyttää erityistä johtamisviestintää ja erityistä vuorovaikutusosaamista. Haastatteluaineiston tulokset osoittavat, että johtamisviestinnän tavat, muodot ja tilanteet saavat erityispiirteitä tietoperustaisessa organisaatiossa, jossa johtamisviestintään kohdistuu jännitteisiä odotuksia, työ järjestetään projektiperustaisesti ja matriisimaisen rakenteen avulla, työ on itseohjautuvaa, johtajan tehtävät liittyvät strategisesti luottamuksellisiin asioihin ja toimintaympäristö on dynaaminen. Johtaja saattaa esimerkiksi olla esimiesvastuussa sellaisen alaisen työstä, jota hän ei ohjaa. Esimiehen asema on myös moniroolinen eli johtaja työskentelee johtajan aseman lisäksi välillä myös alaisten kanssa tasavertaisena kollegana. Johtajalla on kuitenkin tulosten mukaan esimiestehtävänsä puolesta vastuu muun muassa sellaisista johtamisviestinnän tehtävistä ja tavoitteista kuin määrittää ja viestiä organisaation toimintasuunta, visio ja strategia sekä sitouttaa alaiset niihin (vaikuttamisen ja sitouttamisen funktio), hankkia organisaatiota koskevaa tietoa, merkityksentää sitä ja välittää tietoa alaisille (tiedon hankinnan, merkityksentämisen ja välittämisen funktio), verkostoitua organisaatiossa ja sen ulkopuolella, luoda ja ylläpitää vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhteita alaisiin (vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen funktio), ohjata alaisten työtä, antaa siitä palau-

tetta ja motivoida, innostaa ja tukea alaisia (työn ohjauksen ja palautteenannon funktio), johtaa ryhmien keskustelua, tukea ja innostaa kollaboratiivista työskentelyä ja puuttua alaisten välisiin ristiriitoihin (alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukemisen funktio).

Tietoperustaisen organisaation erityinen konteksti luo tulosten mukaan johtamisviestintään jännitteitä, joista nousee esiin haasteita. Haasteiden hallinta edellyttää puolestaan erityistä vuorovaikutusosaamista. Haastatteluaineiston perusteella tietoperustaisessa organisaatiossa johtajan vuorovaikutusosaamista määrittävät johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen ja johtamisviestinnän 1) läheisyyden ja etäisyyden jännite, 2) osallistavuuden ja johtajakeskeisyyden jännite sekä 3) varmuuden ja epävarmuuden jännite. Tietoperustaisen organisaation konteksti luo ensinnäkin haasteita vastata jännitteisiin odotuksiin johtamisviestinnän läheisyydestä ja etäisyydestä, kun johtaja on toisaalta lähellä alaisiaan ja toisaalta tasavertainen työtoveri tai kun työ on järjestetty projektiperustaisesti ja esimiehen rooli vaihtuu projekteittain. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyy tulosten mukaan haaste olla lähellä alaista myös siksi, että tietoperustainen työ on organisoitu matriisimaisesti, alaiset eivät työskentele fyysisesti lähellä johtajaa ja asiantuntijatyö yksilöityy. Toisekseen johtajalta edellytetään tietoperustaisessa organisaatiossa erityistä vuorovaikutusosaamista hallita kahdenlaisia odotuksia siitä, tuleeko johtamisviestinnän olla osallistavaa vai johtajakeskeistä. Asiantuntijatyö on toisaalta itseohjautuvaa ja itsenäistä, mutta johtajan tehtävänä on tukea alaisten keskinäistä vuorovaikutusta ja osallistaa alaisia organisaation päätöksentekoon. Osallistava johtamisviestintä on haasteellista tietoperustaisessa organisaatiossa myös siksi, että asiantuntijatyö on dynamiikaltaan erilaista ja siihen suhtaudutaan henkilökohtaisesti. Lisäksi johtaja ei aina voi kertoa alaisilleen sellaisista organisaatiota koskevista asioista, jotka ovat yrityksen strategisen päätöksenteon takia pidettävä salassa. Kolmanneksi johtajan vuorovaikutusosaamiseen tietoperustaisessa organisaatiossa liittyy jännite hallita varmuuden ja epävarmuuden jännitettä eli viestiä selkeästi ja varmasti dynamisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä sekä tukea alaisten keskinäistä vuorovaikutusta epävarmassa toimintaympäristössä.

Tämän tutkimuksen tulosten avulla voidaan laajentaa ja jäsentää johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa tarvittavaa osaamista. Erityisen kiinnostava on tulos siitä, että johtajan vuorovaikutusosaamisessa näyttäisi olevan kyse nimenomaan johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen jännitteiden ja tietoperustaisen organisaation johtamisen viestintähaasteiden hallinnasta. Haastatteluaineiston tulosten valossa voidaan jopa väittää, että vuorovaikutusosaaminen on välttämätöntä, jotta johtaja onnistuu hallitsemaan tietoperustaisen työn haasteita. Vuorovaikutusosaamista on ollut tapana kuvata kognitiivisen, metakognitiivisen, behavioraalisen ja affektiivisen ulottuvuuksien avulla (Spitzberg 1983, 323 - 324; Valkonen 2003, 35 - 38). Jäsenmän seuraavaksi tutkimustuloksia johtajan vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisessa organisaatiossa sellaisina tietoina (kognitiivinen ulottuvuus), taitoina (behavioraalinen ulottuvuus) sekä asenteina (affektiivinen ulottuvuus), joita johtaja tarvitsee hallitakseen johtamisviestinnän jännitteitä ja haasteita tietoperustaises-

sa organisaatiossa. Erittelen jäsenyksessä myös johtajan taitoja arvioida johtamisviestintää ja säädellä vuorovaikutuskäyttäytymistään (metakognitiivinen ulottuvuus).

Johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa tarkoittaa haastatteluaineiston tulosten perusteella *tietoa johtamisviestintään kohdistuvista jännitteisistä odotuksista, johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen jännitteistä sekä jännitteistä nousevista haasteista*. Johtajalta edellytetään myös *taitoja hallita näitä johtamisen viestintähaasteita*. Johtajan on olennaista ymmärtää, että vuorovaikutusosaaminen arvotetaan kontekstuaalisesti eli tilanteisena toimintana. Johtamisviestintään liittyy tietoperustaisessa organisaatiossa ensinnäkin erityinen *läheisyyden ja etäisyyden jännite*, jolloin johtajan tulee tietää ja osata hallita muille itsestä syntyviä vaikutelmia. Itsestään syntyvien vaikutelmien hallinta on yksi viestinnän perustaidoista. Vaikutelmien hallinta on kuitenkin haasteellista tietoperustaisessa organisaatiossa, jossa esimiehen työ on moniroolinen ja johtajan tulee välittää välillä vaikutelma muodollisesta esimiesasemasta ja välillä kollegiaalisesta vuorovaikutussuhteesta. Johtajalta edellytetäänkin kykyä ohjata alaisten työtä korostamatta kuitenkaan jyrkkää valta-asetelmaa. Käytännössä tämä tarkoittaa taitoa luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita, osoittaa halua keskustella alaisten kanssa, kuunnella, mitä alaisilla on sanottavana, osoittaa olevansa kiinnostunut alaisten mielipiteistä, kysyä mielipiteitä ja osoittaa ymmärtävänsä toisia. Johtajalta edellytetään erityisesti tietoa siitä, miten osoittaa avoimuutta ja luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita, kun alaiset työskentelevät etäällä tai työtä tehdään projektiperustaisesti. Pystyäkseen ohjaamaan alaistensa työtä matriisimaisessa organisaatiossa johtaja hallitsee erilaisia taitoja verkostoitua, hankkia organisaatiota koskevaa tietoa, keskustella siitä, merkityksentää sitä ja välittää sitä eteenpäin. Johtaja tuntee myös tiedottamisen periaatteet. Matriisiorganisaatiossa on keskeistä se, että johtaja tietää, millaiset viestintätavat ja -kanavat ovat tarkoituksenmukaisia viestittäessä etäällä olevien alaistensa kanssa tai silloin, kun alaisten asiantuntemusalue on johtajalle vieras. Johtaja ymmärtää esimerkiksi, millaisia ominaispiirteitä kasvokkaisviestintään ja viestintäteknologiavälitteiseen viestintään liittyy ja millaisia johtamisviestinnän tapoja alaiset arvostavat.

Toisekseen tulosten perusteella asiantuntijatyön ja luovan työn ohjaamisessa ja tukemisessa tarvitaan erityistä vuorovaikutusosaamista, sillä siihen liittyy jännite johtamisviestinnän *osallistavuudesta ja johtajakeskeisyydestä*. Tietoperustaisessa organisaatiossa vuorovaikutusosaaminen näyttäisi tutkimustulosten perusteella liittyvän kaksinaiseen organisaatiokulttuuriin ja siihen, että johtaja ymmärtää tietoperustaisen ja suorituskaskeisen työn edellyttävän erilaista johtamisviestintää. Johtajan on tiedettävä, millaisia arvostuksia ja odotuksia itseohjautuvan, itsenäisen ja dynamiikaltaan erityisen asiantuntijatyön vuorovaikutustilanteisiin liittyy. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu esimerkiksi se, että johtaja tuntee kuuntelemisen ja reagoimisen sekä ohjaamisen ja palautteenannon periaatteet. Johtaja ymmärtää ja osaa osoittaa kuuntelevansa ja ymmärtävänsä toisia tai tukea alaisiaan heidän työssään. Johtajan ohjaamisen ja palautteenannon taitoihin kuuluvat taito tukea alaisiaan tarvittaessa heidän työssään sekä taito antaa alaisille riittävästi rakentavaa ja konkreettista palautetta, joka on

myös tärkeää alaisten työtehtävien kannalta. Koska johtajan tehtävänä on määrittää ja viestiä organisaation tavoite ja sitouttaa työntekijät siihen, johtajan kuuluu ymmärtää vaikuttamisen ja vakuuttamisen periaatteet. Vuorovaikutusosaaminen näyttäisi kiinnittyvän tietoperustaisessa organisaatiossa kuitenkin nimenomaan siihen, missä määrin johtaja ymmärtää osallistaa alaisiaan työn suunnitteluun ja päätöksentekoon ja miten vuorovaikutteisesti ja osallistavasti johtaja osaa ohjata alaisensa työtä. Taitava johtaja kertoo alaisille avoimesti, riittävän ajoissa ja selkeästi organisaatiota koskevista asioista ja päätöksistä. Johtaja osaa myös perustella sanottavansa ja hänen perustelunsa vakuuttavat alaiset.

Kolmanneksi johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa liittyy siihen, miten hallita *varmuuden ja epävarmuuden jännitettä*. Johtaja ymmärtää, millaisia haasteita varmaan ja selkeään johtamisviestintään liittyy, kun toimintaympäristö on dynaaminen. Vuorovaikutusosaaminen tarkoittaa sitä, että johtaja osaa viestiä avoimesti ja silti säilyttää organisaation strategisten tietojen luottamuksellisuuden. Johtamiseen liittyy tietoperustaisessa organisaatiossa mielenkiintoinen viestintähaaste myös alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukemisessa, kun työympäristö on epävarma ja tietoa ja osaamista ei haluta jakaa. Johtaja tuntee erilaisia keinoja tukea alaisten keskinäistä vuorovaikutusta ja luottamuksellista ja avointa työskentelyilmapiiriä. Johtajan on hyvä hallita muun muassa taidot havainnoida alaisten keskinäistä vuorovaikutusta, luoda työskentelyn kannalta tarkoituksenmukaista ilmapiiriä, pitää aktiivisesti yllä keskustelua, innostaa ja rohkaista alaisia osallistumaan keskusteluun ja jakamaan tietoaan, huolehtia tavoitteenmukaisesta etenemisestä keskustelussa ja ratkaista ristiriitatilanteita.

Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu johtajan tietojen ja taitojen lisäksi johtajan tietoisuus omasta osaamisestaan sekä *metakognitiiviset taidot* arvioida vuorovaikutustilannetta sekä säädellä ja mukauttaa omaa viestintäänsä ja vuorovaikutuskäyttäytymistään. Tietoperustainen organisaatio korostaa metakognitiivisten taitojen merkitystä, sillä johtajan työskentely-ympäristö on dynaaminen ja johtamisviestintään liitettävät arvostukset jännitteisiä ja muuttuvia.

Johtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluu tulosten perusteella johtajan *motivaatio ja halu viestiä sekä avoin asennoituminen johtamisviestintää kohtaan, vaikka siihen liittyykin jännitteitä ja haasteita*. Johtajalta edellytetään rohkeutta ja halua ottaa yhteyttä alaisiin ja pitää aktiivisesti yllä vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhdetta alaisiin, vaikka alainen olisi etäällä tai ohjausvastuu vaihtuisi projektien myötä. Johtajalla on olennaista olla motivaatiota osallistaa alaisia työskentelyyn ja päätöksentekoon, keskustella alaisten työstä ja organisaatiota koskevista päätöksistä ja ohjata alaisten työtä ja viestiä avoimesti, vaikka alaisten työ olisikin itseohjautuvaa tai kaikkea organisaatiota koskevaa strategisesti salassa pidettävää tietoa ei saisikaan jakaa. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen voidaan katsoa sisältyvän periaatteet tunnustaa ja huomioida vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli ja hänen tarpeensa ja tavoitteensa. Johtajan on hyvä huomioida myös toimintaympäristön dynaamisuus ja asennoitua jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin ikään kuin johtamisviestinnän ominaispiirteenä. Johtamisviestintä ei aina ole varmaa tai selkeää vuorovaikutustilanteiden dynami-

suuden, nopean työtahdin ja jatkuvien muutosten takia. Lisäksi johtajalta edellytetään avointa suhtautumista alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukemiseen toimintaympäristön muutoksista ja epävarmuudesta huolimatta.

Tutkimukseen osallistuneiden johtajien käsitykset sekä niistä johdetut jäsennykset johtajan vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisessa organisaatiossa ovat kovin idealistisia. Onkin tärkeä huomioida se, että johtajan vuorovaikutusosaamista määriteltäessä kyse on aina tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen johtamisviestintään liitettävistä ihanteista, arvoista ja tavoitteista. Haastatteluaineiston tulokset lisäksi tuovat esiin sen, miten monenlaisia viestintähaasteita johtamiseen tietoperustaisessa organisaatiossa liittyy. Johtajaa ei siis ole syytä leimata osaamattomaksi, mikäli hän ei hallitse kaikkia tietoperustaisessa organisaatiossa tarvittavia johtamisviestinnän tietoja ja taitoja. Johtamisviestinnän tietojen ja taitojen hallinta sekä tarkoituksenmukainen asennoituminen johtamisviestintää kohtaan on kuitenkin tavoiteltavaa tietoperustaisen organisaation haasteista huolimatta.

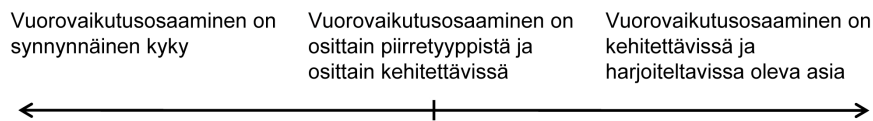
## **5 JOHTAJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN KEHITYMINEN VIESTINTÄKOULUTUKSESSA**

### **5.1 Odotukset johtamisviestintäkoulutuksesta**

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tarkastella johtajien käsityksiä johtamisviestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön ja jäsentää tämän tarkastelun pohjalta teoreettisesti sitä, miten johtajan vuorovaikutusosaaminen kehittyy viestintäkoulutuksen kontekstissa. Esittelen alaluvussa 5.1 haastatteluaineiston tuloksia siitä, millaisia käsityksiä johtajilla on johtamisviestintäkoulutuksesta ennen tutkimuksessa tarkasteltua Johtamisen erikoisammattitutkintoa ja siihen kuulunutta johtamisviestintäkoulutusta. Tuon alaluvuissa 5.2 ja 5.3 haastatteluaineiston tulosten rinnalle näyttötutkinnon suorittamisen jälkeen kerätyn keskusteluaineiston tuloksia siitä, miten johtajat käsittävät vuorovaikutusosaamisen kehittyneen viestintäkoulutuksessa ja opitun olevan siirrettävissä käytäntöön sekä millaiset tekijät ovat edistäneet tai estäneet viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta. Pohdin keskusteluaineiston tuloksia johtajan vuorovaikutusosaamisen kehitymisestä ja johtamisviestintäkoulutuksen haasteista ja mahdollisuuksista tietoperustaisessa organisaatiossa kunkin alaluvun päätteeksi.

Vuorovaikutusosaaminen nousee vahvasti esiin erilaisissa työelämän ja johtamisen koulutussisällöissä. Esimerkiksi Johtamisen erikoisammattitutkinnon tutkintotavoitteissa näyttäisi korostuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tarvittava osaaminen (ks. Näyttötutkinnon perusteet 2006, 8 - 15). Tutkimukseen osallistuneet johtajat kuvaavat käsityksiään johtamisviestintäkoulutuksesta siitä näkökulmasta, missä määrin vuorovaikutusosaaminen on kehitettävissä sekä millaisia odotuksia heillä on Johtamisen erikoisammattitutkinnosta ja siihen sisältyvästä johtamisviestintäkoulutuksesta. Haastatteluaineistossa on nähtävissä mielenkiintoisia käsityksiä, odotuksia ja ennakkoluuloja johtajan vuorovaikutusosaamisen kehitymisestä ja johtamisviestintäkoulutuksesta. Johtajilla on monenlaisia odotuksia viestintäkoulutuksesta ja vuorovaikutusosaamisen kehittämistä, mutta johtajat suhtautuvat myös varauksellisesti siihen,

missä määrin vuorovaikutusosaaminen on kehitettävissä, miten tuloksellista viestintäkoulutus on ja miten viestintäkoulutuksen tulokset pystytään siirtämään käytäntöön. Johtajien käsitykset siitä, *missä määrin vuorovaikutusosaaminen on ylipäättään kehitettävissä* ja voiko sitä kehittää viestintäkoulutuksen keinoin, vaihtelevat kuvion 8 mukaisesti sen perusteella, pidetäänkö vuorovaikutusosaamista synnynnäisenä kykynä, osittain piirretyyppisenä ja osittain kehitettävissä vai kehitettävissä ja harjoiteltavissa olevana asiana.



KUVIO 8 Johtajien käsitykset vuorovaikutusosaamisen kehitettävyydestä

Haastatteluaineistosta nousee ensinnäkin esiin kuvauksia siitä, että johtajan vuorovaikutusosaamisessa on kyse synnynnäisistä tai varhaisessa lapsuudessa kehittyvistä jokseenkin pysyvästä piirretyyppisistä "myötäsintyneistä ominaisuuksista". Asiaa pohtivat muun muassa seuraavien esimerkkien johtajat, joiden mukaan kaikki eivät ole yhtä varmoja viestimään, vuorovaikutustaitoja on vaikea oppia aikuisena ja kaikilla ei ole valmiuksia kehittyä vuorovaikutusosaamisessa:

H8: Tavallaan mulla on sellanen olo, et sehän [vuorovaikutusosaaminen] on sisäsyntyistä. Niinku, että joko sitä ihmisil on tai sitä ei oo. Tietysti voihan se olla selästä itsevarmuutta ja itsevarmuushan voi kasvaa. Et sitä mukaa, kun itsevarmuus kasvaa, niin sä osaat varmaan niinku jtkymmin tuoda ne asiat. Mut jos on hirveen, ei oo varma omasta asiastaan tai varma siitä, että siitä selviytyy ja kuitenkin ne ihmiset pitäis saada toimimaan niin, et silloinhan se viesti voi olla, silloin se tulos saattaa olla heikompi. Jos et sä saa niitä ihmisiä puolelles. En mä tiä. En tiedä.

H7: Se on varmaan vähän sellainen kysymys, et mä oon jossain määrin sitä mieltä, että ne on pikkusen niinku myötäsintyneitä ominaisuuksia, että jossain määrin ihmisellä. [- -] Kaikki ei oo niinku luonnostaan hyviä kommunikoimaan ihmisten kanssa. Ja tota, jos se ei oo niinku kehittynyt jo lapsesta saakka semmonen kyky, niin sitä on aika vaikeeta aikuisena kehittää nolapisteestä. Ihmisiä on niin eritasoisia ja ilman mitään koulutuksia, lähtötaso voi olla hyvin erilainen. Et aikuisena on vaikea oppia hyviä vuorovaikutustaitoja. Mä oon sitä mieltä. Siis aina kannattaa tietysti tsempata sen eteen jokaisen, mut vaikeempaa se on aikuiselle. Et ne kehitty mun mielestä jo varhaisessa vaiheessa ne sellaiset kyvyt.

Toisekseen haastatteluaineistossa ilmenee käsityksiä, joiden mukaan vuorovaikutusosaaminen on osittain perinnöllistä ja osittain kehitettävissä. Aineistosta nousee esiin kuvauksia, joissa osa johtajan vuorovaikutuskäyttäytymiseen liittyvästä osaamisesta nähdään piirretyyppisenä ja osa harjoiteltavissa olevina asioina. Seuraava esimerkki osoittaa, miten eräs haastateltu johtaja käsittää esimerkiksi introverttiuden, empatian ja tunneällyn synnynnäisiksi ominaisuuksiksi, mutta johtamisviestinnän ja viestintäkäytäntöjen ymmärtämisen opetuksen ja harjoituksen avulla kehitettäväksi asioiksi:



H15: No, I think it can be developed. I think leadership can be developed, definitely. I think there is, you know, in my experience, that you can be, you can learn these things. And, I mean, but of course, you know, introvert people communicate also, but they just communicate in different way. That one is hard of course, some people have that emotional intelligence and some people don't. Some of those things, you know, some of those things you can't teach.

MR: What are these things?

H15: This emotional intelligence. I think you can't. Some people just don't get it. You know, that's, you can see that. And, but you can of course, you can teach communication. You can exercise the practices, you can understand that.

Toisen haastattelun johtajan mielestä ihmisillä on erilaiset lähtökohdat työskennellä johtajana, mutta kyse ei ole piirretyypisistä ominaisuuksista:

H5: Ei se [johtajuus] ole niinku mikään ominaisuus, mikä sulla joko on tai ei ole. Varsinkin kun ei se ole mikään yks ominaisuus, vaan se on niinku semmonen yhdistelmä. Tietysti niin joillekin voi olla helpompi hypätä siihen hommaan, mutta ei se välttämättä tarkoita sitä, että ne olis parempia johtajia sitten.

Kolmas näkökulma johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen onkin se, että vuorovaikutusosaaminen on kehitettävissä ja harjoitettavissa oleva asia. Johtajan vuorovaikutusosaaminen liitetään johtajan "kasvu- ja kypsymisprosessiin", jossa johtaja vähitellen kehittyy johtajaksi. Asiaa pohtii muun muassa johtaja, joka ei usko perinteistä käsitystä johtajuudesta ja johtamisesta synnynnäisenä ominaisuutena:

MR: No, miten tällaisessa, voiko tällaisessa leadershipissä sitten kehittyä?

H10: Kyllä voi. En oikeastaan usko vanhaan hokemaan synnynnäisistä johtajista. Kyllä se on kasvuprosessi jokaiselle esimiehelle. Että kyllä voi kouluttautua ja kokemus opettaa myös. Ja koulutuksen idea, ettei kaikkia virheitä tarvitse tehdä itse. Että voi oppia jopa muilta ja heidän kokemuksistaan. Sitä vartenhan koulutetaan. Kyllä ehdottomasti voi.

Puheviestinnän tutkimusalalla on erilaisia näkemyksiä siitä, missä määrin vuorovaikutusosaaminen on kehitettävissä tai millaiset ulottuvuudet vuorovaikutusosaamisesta voivat kehittyä. Vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä ei siis tiedetä vielä riittävästi. Erilaisista näkemyksistä huolimatta vuorovaikutusosaaminen määritellään tutkimusalalla ilmiöksi, joka voi kehittyä ja jota voidaan kehittää (Greene, 2003, 51; Valkonen 2003, 36). Vaikka johtajien käsitykset vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä vaihtelevatkin, ovat kaikki tutkimukseen osallistuneet johtajat omien sanojensa mukaan motivoituneita suorittamaan Johtamisen erikoisammattitutkintoa ja osallistumaan johtamisviestintäkoulutukseen. Johtajat kuvaavat odotuksiaan johtamisviestintäkoulutuksesta kertomalla yleisesti käsityksistään Johtamisen erikoisammattitutkinnosta ja viestintäkoulutuksesta siinä. Johtajien kuvausten perusteella on tunnistettavissa monia erilaisia osallistumismotiiveja ja johtajat näyttävät odottavan Johtamisen erikoisammattitutkinnolta ja johtamisviestintäkoulutukselta paljon. Johtajat liitettävät odotuksensa johtamisviestintäkoulutuksen

- 1) sisältöön ja tavoitteisiin
- 2) toteutustapaan
- 3) mahdolliseen tulokseen.

Käsittelen seuraavaksi edellä lueteltuja johtajien odotuksia viestintäkoulutuksesta yksitellen.

### **Odotukset johtamisviestintäkoulutuksen sisällöstä ja tavoitteista**

Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisesta myönnettävällä tutkintonimikkeellä ei johtajien mukaan ole sinällään merkitystä, vaan merkittävää on juuri näyttötutkinnon sisältö. Osa johtajista oli tutustunut näyttötutkinnon tutkintotavoitteisiin ennen haastattelua ja perusteli haastattelutilanteessa odotuksiaan niillä. Näyttötutkinnon ja johtamisviestintäkoulutuksen vahvuus yhdistetään siihen, että koulutuksessa johtaminen ikään kuin jäsentyy kokonaisuutena, jolloin erilaisissa johtajan vuorovaikutustilanteissa tarvittavia ”työkaluja” pystyy käyttämään tietoisesti ja jäsennellysti.

Johtajien mukaan Johtamisen erikoisammattitutkinnon sisältö vaikuttaa lupaavalta ja on hyvä kooste erilaisista tukikeinoista kehittää johtamista ja nopeuttaa kasvua esimiehenä. Asiaa pohditaan haastatteluissa muun muassa seuraavalla tavalla:

MR: Millä keinoin siinä [johtamisessa] voi sitten kehittyä?

H10: On monia eri tapoja, tämä Jet-kokonaisuus on hyvä kooste niistä, jos otsikot pitävät vähäänkään paikkaansa. On monia tukitapoja nopeuttaa sitä kasvua esimiehenä, päällikkönä, johtajana. Ihan mentoroinnista hyvään kokemusten vaihtoon ja siten johtamisen perusdynamiiikan, logiikan opetteluun esimerkiksi kouluttautumisen, kurssittautumisen kautta. Eikä ole yhtään pahitteeksi perehtyä työpsykologiaan ja tämän tapaisiin perusasioihin. Ja ihan sinänsä kasvu eettisenä ihmisenä yleensä auttaa.

Johtajien osaamis- ja kehittämistarpeet liittyvät haastatteluaineiston perusteella sekä johtajien oman vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen että organisaation johtamisviestinnän ja vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämiseen. Haastatellut johtajat määrittelevät tarvitsevansa koulutusta ja tukea ensinnäkin *omassa henkilökohtaisessa suoriutumisessa työssään ja sen vuorovaikutustilanteissa*. Heidän mukaansa Johtamisen erikoisammattitutkinto auttaa ylipäättään jäsentämään sitä, mikä johtamistyössä ja esimiestehtävissä on keskeistä ja mitä kaikkea johtajan tulee osata ja ottaa työssään huomioon. Koulutus- ja kehittämistarpeet liitetään sellaisiin asioihin kuin ”kokonaisuuden ymmärtäminen”, ”johtajan toimintatapojen hahmottaminen” sekä ”uusien ajatusten ja konkreettisen tuen saaminen työhön”. Heikoimmaksi osa-alueeksi omassa johtamisosaamisessa määritellään nimenomaan ”kommunikointi ja ihmisten ymmärtäminen” sekä ”henkilöstöjohtamispuoli”.

Tutkimukseen osallistuneista johtajista osa on kokeneempia johtajia ja osa uusia johtajan tehtävissä. Johtajilla on laadullisesti erilaisia odotuksia viestintäkoulutuksesta. Kokeneet johtajat ovat haastatteluaineiston perusteella luottavaisia omaan ammattiosaamiseensa johtajana, mutta hakevat näyttötutkinnon suorittamisella ikään kuin täydennystä ja päivitystä osaamiseensa ja laaduk-

kaampaan suoriutumiseen tehtävässään johtajana. Esimiehen tehtävissä vasta aloittaneiden johtajien koulutus- ja kehittämistarpeet liittyvät johtamistyön ja niiden työtehtävien hahmottamiseen, joista heillä ei ole aikaisempaa työkokemusta. He odottavat näyttötutkinnosta opastusta uusiin työtehtäviin ja johtamisviestintätilanteisiin. Vaikka tutkimuksessa tarkasteltu johtamisviestintäkoulutus toteutetaan osana organisaation hallinnollista ja strategista kehittämistä, johtajien mukaan Johtamisen erikoisammattitutkinto näyttäisi rakentuvan ”järjelliseksi systeemiksi”, josta jokainen näyttötutkintoa suorittava henkilö voi hakea itselleen tarpeelliset neuvot. Lisäksi johtajien käsityksissä korostuu johtajan vuorovaikutusosaamisen ammattispesifiys, sillä johtajien mukaan johtajan työssä tarvittava osaaminen ei voi kehittyä esimerkiksi tutkijana toimiessa, vaan vasta johtajan työssä.

Oman henkilökohtaisen osaamis- ja kehittämistarpeen lisäksi haastatteluaineistosta nousee esiin tarve *kehittää organisaation johtamisviestintää ja vuorovaikutuskäytäntöjä*. Johtajien ennako-odotusten mukaan Johtamisen erikoisammattitutkinnon näyttöihin tarvittavat kehittämisprojektit tukevat koko organisaation johtamiskulttuurin ja vuorovaikutuskäytäntöjen kehittymistä. Johtajat siis pyrkivät sekä kehittämään omaa vuorovaikutusosaamistaan että organisaation johtamisviestintäjärjestelmiä ja vuorovaikutuskäytäntöjä koko organisaation kattavilla kehittämisprojekteilla. Asian nostaa esiin muun muassa johtaja, joka kritisoi organisaation johtamiskulttuuria:

H11: Et tää on niinku siinä mielessä, mä uskoisin, et tää on hyvä homma itelle ja sit tolle meidän porukalle. Meil ei johtamiskulttuuria ole [tai se on] ylipäätään tässä talossa huonoa. Tää on vähän kritiikkiä meidän talolle, mutta näin se vaan on.

### **Odotukset johtamisviestintäkoulutuksen toteutustavasta**

Haastatteluaineistossa on nähtävissä odotuksia ja arviointeja siitä, millaiset johtamisviestintäkoulutuksen toteutustavat ovat tarkoituksenmukaisia johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi. Johtajien mukaan johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä on olennaista

- omasta toiminnasta tiedostuminen
- kehittämisen tukeminen oheislukemisen, käytännön harjoitusten, kokemuksellisen oppimisen ja organisaation ulkopuolisen kehittäjän avulla
- opitun siirtäminen käytäntöön yhteisen kehittämisen, yhteistyössä oppimisen, ryhmän vertaistuen avulla.

Ensinnäkin johtajien näkemyksen mukaan merkittävä tekijä vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä on *omasta toiminnasta tiedostuminen*. Johtajien mukaan oppijalla tulee olla motivaatiota oppia ja arvioida omaa vuorovaikutusosaamistaan, jotta siinä voi kehittyä. Esimerkiksi seuraavan johtajan käsityksen mukaan vuorovaikutuskäyttäytyminen on alitajuista ja keskeistä epätarkoituksenmukaisen vuorovaikutuskäyttäytymisen ”korjaamisessa” ja muuttamisessa on tiedostuminen omasta tavasta viestiä:

H16: Et kun se [viestintä] on kaikki sitä, jos se on just sitä alitajuista tai jos itte tekee kaiken aina samalla tavalla ja jos siinä on joku ärsyttävä piirre tai se, tai siit tulee joku semmonen vaikutelma sille vastaanottajalle, että joku tyly tai julma tai mikä ikinä lienee negatiivinen asia. Jos ei sitä itte tajuu, niin eihän sitä osaa edes korjata.

Vuorovaikutusosaamisessa katsotaan voitavan kehittyä esimerkiksi *oheislukemisen, koulutuksen, käytännön harjoitusten ja kokemuksen* avulla. Lisäksi johtajat arvioivat *organisaation ulkopuolisen kehittäjän* tuovan tuoreen ja objektiivisen näkökulman organisaation ja sen vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämiseen. Heidän mukaansa organisaation oman henkilöstön vetämiin kehittämishankkeisiin ei suhtauduta samanlaisella vakavuudella kuin ulkopuolisen asiantuntijan ehdotamiin kehittämistoimiin, mikä käy ilmi seuraavasta haastatteluotteesta:

H3: Tietysti parasta olisi, jos saisi jonkun ulkopuolisen toteamaan sen [ongelmakohdan työssä], koska musta tuntuu, et kun me sanotaan, ainakin meillä pätee koulutuksessa se, et jos meil joku talon sisältä pitää koulutusta ja vaik se on kuin hyvä tyyppi, ni sit [sanotaan] 'No se nyt oli...ai ollaanks me muka saatu koulutusta?'

MR: Aaa. Sitä ei mielletä koulutukseks?

H3: Niin. Mut kun sen pitää joku ulkonen, vaikka siinä olis miten sama asia, niin [sanotaan] 'Vitsi, me oltiin koulutuksessa tunti'. [Naurua] Ja näähän on kans niitä haasteita. Et kun talo on täynnä asiantuntijoita, niin meitä varmaan löytyy aika moneen. Et löytyy niitä, jotka käy ulkona puhumassa. Ja sit kun me etsitään joku saadaksemme [koulutusta], sen sijaan, että meillä olis jo se, jolla on valmiit kalvot ja kaikki jutut, jotka se on esittänyt muualla.

Johtamisen erikoisammattitutkintoa arvioitiin etukäteen toimivaksi kokonaisuudeksi siksi, että näyttötutkinnon viitekehyksessä ja lähiopetusjaksoissa voidaan "*oppia yhteistyössä*" organisaation muiden johtajien ja avainhenkilöiden kanssa. Lisäksi oman toimintayksikön, osaston ja tiimin jäsenten osallistuminen samaan koulutukseen arvioitiin etukäteen vaikuttavan positiivisesti oman toimintayksikön ja osaston vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämiseen. Seuraavasta esimerkistä käy ilmi, että johtajat toivovat pääsevänsä suorittamaan näyttötutkintoa läheisten kollegoidensa kanssa, jotta samalla tulisi kehitettyä omaa toimintayksikköä:

H3: Meistä on kauheen mielenkiintoista koko, eihän meistä kukaan tiedä jetistä. Mut meillä oli heti, me oltiin heti kaikki [haastateltavan työnimike], et 'Päästääks me samaan?'. Et sit jos me ruvetaan viemään jotain. Et on hirvu mielenkiintoista sisällä nähdä, et tapahtuuks niissä ryhmissä jotain. Et jos se näkyis konkreettisesti, et jos joku oli eri ryhmässä Jetissä, mut näkyiskö se sitten, että myöskin siinä, että ne [työntekijöiden työnimike] kysys, että 'Voi taivas, miks me ei saada tehdä noita, miks meil ei näy tommoset?'

Johtajat arvioivat viestintäkoulutuksessa *opitun siirtyvän käytäntöön yhdessä kehittämällä ja käytännön harjoitusten* avulla. Johtajat odottavat, että johtamisviestinnästä *oppimista tapahtuu ryhmässä*, toisten koulutukseen osallistuvien johtajien esille tuomien näkemysten ja kokemusten avulla. Johtajat odottavat myös saavansa työtovereiltaan *vertaistukea* oppimiseen sekä näyttötutkinnon suorittamiseen. Asiaa pohtii muun muassa johtaja, joka toivoo Johtamisen erikoisammattitutkinnon sisällön olevan siirrettävissä työhön käytännön harjoitusten, ohjattujen käytännön kehittämisprojektien sekä yhteisen tekemisen avulla:

H3: Mä luulen, et jos siellä tehdään ihan oikeesti, niinku mä ymmärsin, et tehdään harjoituksia ja lähdetään toteuttamaan yhdessä, niin silloinhan sulla on joku tuki, jonka kanssa sä toteutat jotain. Niin kyllähän se paras oppi on, että sä käytännössä toteutat jonkun. Sittenhän sä voit soveltaa sen uuteen tilanteeseen. Kyllähän on hyvä, et on saanut kokeilla sen pienen kanssa tän aiemmin, on tullut erilaisia tilanteita, on kai niitä kysymyksiä enemmän kuin että, jos olis suoraan tullut tohon [työhön] tekemään.

### **Odotukset johtamisviestintäkoulutuksen tuloksesta**

Johtajien odotukset viestintäkoulutuksesta liittyvät koulutuksen mahdolliseen tulokseen. Se, että näyttötutkintoa suorittaa *yhtäaikaisesti* niin *moni organisaation johtajista ja avainhenkilöistä*, arvioidaan etukäteen johtavan todennäköisesti muutokseen. Seuraava esimerkki osoittaa, miten johtajan mukaan 350 hengen organisaatiossa 66 henkilön osallistuminen näyttötutkinnon suorittamiseen ja toimintatapojensa muuttaminen vaikuttaa todennäköisesti myös organisaatioon:

H8: Must jotenkin tuntuu, että pakkohan sen [Jetin] on näkyä. Jos ajatellaan, että meitäkin ties kuinka monta, kuuskytkuusko siinä pikku hiljaa [osallistuu näyttötutkintoon]. Ja sit jos se kuuskytkuus rupee toimiin tietyllä tavalla ja jotenkin järkevällä [tavalla] niin pakkohan se on. Jos meitä on 350 tai jotain. Niin se ei voi olla vaikuttamatta.

### **Varautunut suhtautuminen johtamisviestintäkoulutukseen**

Haastatteluaineistossa on nähtävissä odotuksia, mutta myös epäilevää ja varautunutta suhtautumista näyttötutkintoa ja johtamisviestintäkoulutusta kohtaan. Johtajien varautunut suhtautuminen näyttötutkintoa ja viestintäkoulutuksen onnistumista kohtaan liittyy siihen, että

- 1) näyttötutkinto kestää kauan ja vie paljon työaikaa
- 2) viestintäkoulutus voi johtaa epäaitoon vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja persoonallisuuden menettämiseen
- 3) viestintäkoulutus voidaan toteuttaa epätarkoituksenmukaisella tavalla
- 4) viestintäkoulutuksen tuloksia ei saada implementoitua käytäntöön.

Haastatellut johtajat suhtautuvat kriittisen epäilevästi siihen, missä määrin Johtamisen erikoisammattitutkinto ja viestintäkoulutus ovat tuloksellisia. Näyttötutkinnon pelätään ensinnäkin *vievän niin paljon työaikaa* ja näyttötutkintoa suorittavien henkilöiden työpanosta, että koulutukseen ja kehittämistoimiin investoitu aika ei "maksaa itseään takaisin".

Haastatteluaineistossa on nähtävissä jokseenkin varautunutta suhtautumista myös viestintäkoulutukseen. Johtajien mukaan viestintäkoulutus voi pahimmillaan johtaa *"persoonallisuuden menettämiseen"* eli siihen, että viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytyminen automatisoituu ja on *epäaitoa* koulutuksessa opittujen käyttäytymismallien jälkeen.

Johtajat suhtautuvat epäilevästi myös *viestintäkoulutuksen toteuttamistapaan*. Johtajien epäilevät käsitykset viestintäkoulutuksesta viittaavat näkemykseen viestintäkoulutuksesta luennointina tai valmiiden käyttäytymismallien tarjoamisena. Seuraava haastatteluote havainnollistaa sitä, miten vuorovaiku-

tusosaaminen kehittyy johtajan mielestä viestintäkoulutuksen sijasta ohjatulla oivaltamisella ja harjoitusten avulla:

H5: Et ei mun mielestä viestinnän merkitystä ei voi ylikorostaa tossa [johtamisessa kyseenalaistamisen yhteydessä], mut se on sitten ihan eri asia, miten sitä viestintää pitää, pitäis, tai minkälaista valmennusta tai koulutusta tai opastusta siihen taas vois saada. Mä suhtaudun skeptisesti pelkkään viestintäkoulutukseen. Vaan ennemmin-kin pitää oivaltaa jossain. Tai siis ei se itsestään tapahdu se oivaltaminen. Vaan taval- laan semmosia viestintäharjoituksia, että se on niinku semmoinen ajatusprosessi.

Tutkimukseen osallistuneet johtajat pohtivat haastatteluissa sitä, miten viestintäkoulutuksen tulokset saadaan ”valumaan alas organisaatiossa”. Johtajat pelkäävät, että koulutuksen oppimistulos ja näyttöihin vaaditut kehittämisprojektit jäävät ainoastaan koulutukseen osallistuvien oppimisen ja kehittymisen tasolle *eivätkä vaikuta organisaation käytäntöihin*.

Johtamisen osaamis- ja kehittämistarpeet voivat nousta sekä organisaation yksittäisten johtajien henkilökohtaisista tavoitteista että organisaation hallinnollisista ja strategisista linjauksista (Jansen, van der Velde & Mul 2001). Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston tulokset osoittavat, että johtajien koulutus- ja kehittämistarpeet nousevat oman osaamisen kehittämistarpeesta sekä tyytymättömyydestä organisaation johtamiskulttuuriin ja keskeneräiseen organisaatiorakenteen muutokseen. Johtajien henkilökohtaiset osaamis- ja kehittämistarpeet näyttävät liittyvän nimenomaan johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen sekä johtamisen viestintähaasteiden hallintaan. Viestintäkoulutuksesta haetaan tukea omaan, yksilölliseen ammatilliseen kasvuprosessiin. Johtajien tyytymättömyys organisaatiossa vallitsevaan johtamisviestinnän tilaan nostaa esiin paitsi uusia johtamisviestinnän osaamistarpeita, mutta myös kehittämiskohteita organisaation johtamisviestintäkäytännöissä. Johtamisen erikoisammattitutkinnolta ja siihen sisältyvältä johtamisviestintäkoulutukselta odotetaan paljon, sillä niiden odotetaan kohdistuvan sekä yksittäisen johtajan vuorovaikutusosaamisen että koko organisaation johtamisviestinnän ja vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämiseen, ja sitouttavan organisaation kehittämisprojekteihin suuren osan organisaation esimieskunnasta.

Johtamisviestintäkoulutukseen liitetään tietyt tarkoituksenmukaiset ja tehokkaat lähestymistavat ja menetelmät. Johtamisen kehittämisessä painottuvat yhä voimakkaammin käytännönläheinen kehittäminen, kokemuksellinen oppiminen, ryhmässä oppiminen ja ulkopuolisen kouluttajan avulla tapahtuva kehittäminen (Conger & Xin 2000). Myös tämän tutkimuksen haastatteluaineisto viittaa siihen, että johtajat hakevat viestintäkoulutuksesta ratkaisuja akuutteihin, käytännön työn ongelmiin. Tulosten mukaan johtajat toivovat näyttötutkinnolta käytännönläheisiä ja konkreettisia neuvoja, työkaluja ja toimintatapoja oman työn tueksi. Johtajat odottavat ennen viestintäkoulutusta myös pääsevän- sä harjoittelemaan Johtamisen erikoisammattitutkinnon aikana erilaisia vuorovaikutustilanteita. Epäilevät käsitykset viestintäkoulutuksesta liittyvät siihen, johtaako viestintäkoulutus epäaitoon johtamisviestintään. Johtamisviestintäkoulutuksessa onkin tulosten mukaan olennaista omasta vuorovaikutusosaamisesta tiedostuminen ja oivaltaminen. Ulkopuolisen kehittäjän osallistumisen or-

ganisaation kehittämiseen uskotaan vaikuttavan oppimiseen ja kehittymiseen positiivisesti. Lisäksi johtajat arvioivat ryhmässä oppimisen ja kehittämisprojektien tukevan sekä oman vuorovaikutusosaamisen että organisaation johtamisviestinnän ja vuorovaikutuskäytäntöjen kehittymistä.

Tulosten mukaan viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arvioidaan näkyvän siinä, mitä koulutuksessa opitaan ja miten opittu on siirrettävissä käytäntöön sekä siihen, miten tuottavaa ja tehokasta koulutus on. Johtajat hakevat viestintäkoulutuksesta neuvoja työnsä vuorovaikutustilanteisiin ja johtajien käsitykset johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeesta liittyvät opitun siirrettävyyteen ja siihen, miten koulutuksen tulokset saadaan implementoitua käytäntöön. Johtajat odottavat saavansa viestintäkoulutuksessa opastusta siihen, miten koulutuksessa opitut asiat voidaan siirtää käytäntöön. Johtajien käsitysten perusteella viestintäkoulutuksen vaikuttavuus on yhteydessä siihen, miten tarkoituksenmukaisia tavoitteita koulutukselle asetetaan, millaisia asioita koulutuksessa käsitellään, millaisin menetelmin vuorovaikutusosaamista pyritään kehittämään ja millaisia tuloksia viestintäkoulutus saa aikaan. Johtajien käsitykset viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta viittaavat myös tehokkuuden arviointiin. Viestintäkoulutuksen merkitystä ja tuloksia verrataan siihen, minkä verran viestintäkoulutukseen käytettiin työaika. Tarkastelen seuraavaksi johtajien viestintäkoulutuksen jälkeisiä käsityksiä viestintäkoulutuksesta ja viestintäkoulutuksessa opitusta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön. Miten johtajat arvioivat vuorovaikutusosaamisen kehittymistä viestintäkoulutuksessa ja siirtovaikutusta? Miten johtajat käsittävät viestintäkoulutuksen vastanneen johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeeseen ja miten relevantiksi johtajat arvioivat viestintäkoulutuksen?

## 5.2 Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja siirtovaikutus

### 5.2.1 Siirtovaikutuksen paikantaminen

Fokusryhmä-keskusteluihin osallistuneet johtajat kuvasivat käsityksiään oppimastaan, viestintäkoulutuksen tuloksesta ja organisaation muutoksesta monin eri käsittein ja jokseenkin abstraktein kuvauksin. Viestintäkoulutuksen vaikuttavuus on määriteltävissä sen perusteella, mitä johtajat kokevat oppineensa viestintäkoulutuksessa, millaisissa asioissa on heidän mielestään tapahtunut muutoksia viestintäkoulutuksen aikana ja millaiset tekijät ovat tukeneet tai estäneet opitun siirrettävyyttä työhön. Viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arviointiin liittyy kuitenkin haaste siitä, pystytäänkö siirtovaikutus paikantamaan juuri viestintäkoulutukseen. Keskusteluihin osallistuneiden johtajien mukaan muutos ja oppiminen on haasteellista kohdentaa juuri johtamisviestintäkoulutukseen tai ylipäätään Johtamisen erikoisammattitutkintoon, koska

- 1) kohdeorganisaatiossa tehdään ”monikanava-kehittämistä”
- 2) vuorovaikutusosaamisesta opitaan koulutuksen lisäksi myös työssä.

Johtajat tarkoittavat *monikanava-kehittämisellä* sitä, että organisaatiossa on käynnissä yhtäaikaaisesti monia eri kehittämishankkeita ja koulutuksia, jotka ovat osittain limittäisiä toistensa kanssa. Seuraava keskusteluote havainnollistaa sitä, miten monikanava-kehittämisen takia on vaikea arvioida sitä, missä määrin oppimistulokset ja muutokset organisaatiossa ovat lähtöisin viestintäkoulutuksesta tai erikoisammattitutkinnosta tai olisiko vuorovaikutuskäytäntöjen muutosta ja vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tapahtunut ilman niitä:

K1: Kun me tehdään monikanava-kehittämistyötä, että meillä on kehittämisen pakko ja koko ajan huoli, että muututaanks me riittävän nopeasti organisaationa, kun huomioi ympäristön muutostarpeet ja kilpailutilanteiden muutokset. Et tavallaan se korostaa tuota, et eihän me tiedetä, mikä tässä on Jetin ansiota ja mikä muiden asioiden. On Jetillä ollut siinä oma tärkeä roolinsa.

Johtajat mainitsevat käsitelleensä samankaltaisia, haasteellisia vuorovaikutustilanteita ja tiimin viestintää muun muassa Johtamisen erikoisammattitutkinnon ulkopuolisessa työnohjauksessa ja prosessijohtamisen koulutuksessa.

Keskusteluaineistosta nousee esiin toisena viestintäkoulutuksen siirtovaihtuksen arviointia vaikeuttavana tekijänä *työssä oppiminen*. Johtajien mukaan on vaikea tehdä eroa viestintäkoulutuksen ja työssä oppimisen välille. He kuvaavat oppivansa viestintäkoulutuksen lisäksi johtajan viestinnästä ja johtajan ja johdettavan välisestä vuorovaikutuksesta koko ajan viestintäkoulutuksen ulkopuolella nimenomaan työssä. Oppimista tapahtuu johtajien kertoman perusteella esimerkiksi silloin, kun palavereissa tulee ilmi viestinnän merkitys ja kun mietitään viestintään liittyviä kysymyksiä:

K8: Et en mä tiedä, onks se sitten sitä Jettiä ja Jetin seurannaisvaikutuksia jollain tavalla, et sit. Tai jotenkin tää ympäristökin on nyt sellainen, että mietitään sitä viestintää ja joka, ei se oo yks ja kaks palaverii, missä tulee esiin.

Työssä oppimisen merkitys tulee esiin myös siinä, että osa näyttötutkintoa suorittaneista johtajista oli näyttötutkinnon alkaessa uusia esimiestehtävissä. Eriytisesti nämä henkilöt kokevat oppineensa johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja laajemminkin johtamisosaamisesta näyttötutkinnon suorittamisen aikana paljon juuri uusissa työtehtävissä eivätkä näin osaa arvioida, mikä on erikoisammattitutkinnon myötä opittua ja mikä työssä opittua. Tämä käy ilmi seuraavasta keskusteluotteesta:

K9: Ehkä nyt kuitenkin kanssa niinku nää on näitä konkreettisia tilanteita. Meistä uusista, jotka Jetissäkin, mä ainakin olin uudessa tehtävässä. Siis se varsinainen jokapäiväinen tekeminen on vaikuttanut siihen kanssa. Et aikasemminhan tämmösi niinku asioita ei joutunut edes, edes joutunut palavereihin, missä näitä käytiin, jotain strategiatyöskentelyä. Tai sitten, kun ei suoria alaisia ole aikaisemmin ollut, niin sitten näitä sillä tavalla erilaisia asioita käsitteelen niinku sillä tavalla.



Keskusteluaineiston tulokset osoittavat, että vuorovaikutusosaamisen kehittymisen arviointi viestintäkoulutuksessa on haasteellista, sillä sitä ei voida tulosten perusteella "rajata" ja kohdentaa ainoastaan viestintäkoulutukseen. Johtajien käsitysten mukaan on mahdollista arvioida viestintäkoulutuksen aikana tapahtunutta muutosta, mutta vuorovaikutusosaaminen voi kehittyä myös viestintäkoulutuksen ulkopuolella muissa kehittämistoimissa, johtajan työssä tai työn ulkopuolella. Vaikka kehittämissuunnitelmien vaikutukset eivät olekaan aina suoraviivaisia ja selkeitä, jokaisella kehittämissuunnitelmalla on todennäköisesti useita eri vaikutuksia niin välittöminä oppimistuloksina, oppijoiden käytännön työssä kuin myös organisaatiossa (Raivola 2000, 185). Tarkastelen seuraavaksi keskusteluaineistosta nousevia johtajien käsityksiä viestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön. Huomioin tarkastelussa johtajien kokemuksen vaikuttavuuden arvioinnin haasteellisuudesta ja tuon raportoinnissa esiin sen, missä määrin johtajat liittävät vuorovaikutusosaamisen kehittymisen nimenomaan viestintäkoulutukseen.

### 5.2.2 Viestintäkoulutuksessa opittu ja opitun siirrettävyys käytäntöön

Vaikka johtajat kokevat viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin haastavaksi, keskusteluaineistossa on nähtävissä monia kuvauksia opitusta ja organisaation muutoksista fokusryhmä-keskusteluja edeltäneen 1,5 vuoden ajalta. Keskusteluaineistosta nousee esiin ensisijassa käsityksiä johtamisviestintäkoulutuksen ja näyttötutkinnon sisällön ja toteutustavan tarkoituksenmukaisuudesta, mielekkyydestä ja onnistumisesta sekä viestintäkoulutuksen vaikutuksista organisaatioon ja organisaation johtamis- ja viestintäkulttuurin muutokseen, mutta myös yksittäisten johtajien arviointeja oman johtamis- ja vuorovaikutusosaamisensa kehittymisestä. Tulokset antavat kuvan siitä, mitä johtajat käsittävät oppineensa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta viestintäkoulutuksessa ja miten viestintäkoulutus vastasi johtajien osaamis- ja kehittämistarpeeseen.

Johtamisen erikoisammattitutkinnon katsotaan tarjonneen "peruspaketin" organisaatiossa kehittämistarpeeseen ja vastanneen myös yksittäisten johtajien toiveisiin ja odotuksiin. Johtajien mukaan heillä oli monenlaisia johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeita ennen Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamista. Johtajat kertovat organisaatiossa kaivatun tuolloin muutosta "ilmapiiriin", "sisäiseen tiedonkulkuun", "sisäiseen viestintään" ja "esimieskunnan tietämykseen strategiasta". Yksittäisten johtajien kehittämistarpeiden puolestaan muisteltiin liittyneen "henkilöstöjohtamispuoleen", "ihmisten johtamiseen" ja "pehmpuoleen". Viestintäkoulutus oli johtajien mukaan yksi parhaimmista Johtamisen erikoisammattitutkinnon lähiopetusjaksoista. Viestintäkoulutusta pidettiin vaikuttavana, mutta myös kritiikkiä esitettiin.

Johtajien käsitysten perusteella he ovat oppineet viestintäkoulutuksessa merkittäviä asioita ja koulutuksessa opittu on siirrettävissä tiettyssä määrin myös käytäntöön. Johtajien käsitykset viestintäkoulutuksessa opitusta ja siirtovaikutuksesta kuitenkin vaihtelevat sen mukaan, mistä johtajien mielestä vuorovaikutusosaamisen kehittymisessä ja viestintäkoulutuksen vaikuttavuudessa on kyse. Seuraava keskusteluote havainnollistaa sitä, miten monin eri tavoin

johtajat kuvaavat vuorovaikutusosaamisen kehittymistä, siirtovaikutusta ja viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta. Ensimmäisen johtajan (K1) mukaan viestintäkoulutuksen vaikuttavuudessa ja siirtovaikutuksessa on kyse organisaation oppimisesta ja kyvystä selviytyä kilpailusta jatkuvalla uudistumisella. Toinen johtaja (K4) käsittää siirtovaikutuksen oivaltamisena ja toimintatapojen muutoksena. Kolmas johtajista (K2) puolestaan kokee näyttötutkinnon ja viestintäkoulutuksen vaikuttaneen siten, että hän on oppinut uuden elämäntavan. Uudella elämäntavalla johtaja tarkoittaa sitä, että hän on ymmärtänyt ja tiedostanut johtamisosaamisen eri ulottuvuuksista, omasta osaamisen tasostaan sekä löytänyt kanavia ja tapoja kehittää itseään jatkossa. Johtaja kertoo muun muassa etsivänsä johtamisosaamistaan tukevaa ja kehittävää kirjallisuutta.

[Keskustelua Jetin vaikutusten kantavuudesta ja leviämisestä]

K1: Mä miellän itse johtamisen sellaiseksi perhosenyönti-asiaksi, että kaikki vaikuttaa kaikkeen lopulta. Kun oleellista on kuitenkin organisaatioiden henkiinjäämisessä niin kuin tällainen kyky olla nopeampia kuin ne muut organisaatiot siinä muutoksen hallinnassa, niin tää [Jet] oli yksi tärkeä palikka [kohdeorganisaation nimi] jatkumossa. Ja musta tuntuu, että ei siinä ole tuommoista ehdotonta vastausta, että kuinka kauan. Että se [Jet] tulee luonnon lakien mukaan, niin kuin tapahtumana katoamaan, mutta eihän nää opit mihinkään katoa.

MR: Mites muut käsitteellistäis tän asian [miten pitkälle Jetin vaikutukset kantavat?]

K4: Kyl mä ajattelen niin, että jos oivaltaa jonkun asian niin kyllähän se jää ihmiseen, et sitä todennäköisesti siitä eteenpäin toimii sen oivalluksen mukaan. Tosin se on eri juttu sitten, et jos on erilaisia haasteita ja joutuu erilaisiin tilanteisiin joskus myöhemmin, voi olla, että tarvii jotain lisää, mutta eihän nää asiat katoa tosiaan.

K2: Mä ehkä koen, että mä olen oppinut uuden elämäntavan tai miksikä sitä kutsuis, et nyt on paljon paremmat valmiudet lukea lisää ja oppia lisää juuri johtamisesta, mitä aikaisemmin ei edes ajatellut, että olis tehnyt ehkä. Mutta eihän me nyt näillä Jet ykkös-eväillä eletä niin hirveen pitkälle, vaan nehän pitää sit ylläpitää ja pitää yllä sitä. Et on tavallaan oppinut löytämään niitä kirjoja ja sitä tietoa myös lehdistä tai muualta. Että sitä lukee nyt ihan eri tavalla kuin silloin ennen Jettiä. Et aika pitkälle se elää tää Jetti varmaan, mutta siinä muodossa ei yksinään, vaan se on muuttanut meitä.

Keskusteluaineistossa on nähtävissä myös käsitys johtamisviestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta ja siirtovaikutuksesta ”evoluutiomaisena muutoksena”. Johtajien mukaan monet asiat ovat saaneet alkunsa näyttötutkinnon lähiopetusjaksojen keskusteluista ja niitä on aloitettu kehittämään näyttötutkinnon jälkeen. He arvioivat lähiopetusjaksojen keskusteluilla olevan todennäköisesti jatkossa ”seurannaisvaikutuksia”.

Aivan kuten johtajien ennako-odotukset johtamisviestintäkoulutuksesta (ks. alaluku 5.1), myös heidän kuvaukset viestintäkoulutuksesta koulutuksen jälkeen liittyvät sekä yksittäisen johtajan vuorovaikutusosaamisen että organisaation johtamisviestinnän ja vuorovaikutuskäytäntöjen kehittymiseen. Johtajien käsitysten mukaan viestintäkoulutuksessa on opittu johtamisviestinnän merkityksestä, vuorovaikutustaidoista ja viestintästrategioista sekä organisaation vuorovaikutuskäytännöistä. Johtajien käsitykset siirtovaikutuksesta vaihtelevat sen mukaan, opittiinko jokin tieto ja pyrittiinkö sitä soveltamaan käytäntöön vai kehitettiinkö näyttötutkinnossa organisaatiota. Johtajien mukaan viestintäkoulutuksessa opittu ja siirtovaikutus ilmenevät johtajien kertoman mukaan

- 1) johtamisviestinnän ymmärtämisenä ja vuorovaikutusosaamisesta tiedostumisena
- 2) vuorovaikutustaitojen kehittymisenä
- 3) johtamisviestinnän laadun ja organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen muutoksena.

Erittelen seuraavaksi johtajien käsityksiä viestintäkoulutuksessa opitusta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön.

### **Johtamisviestinnän ymmärtäminen ja vuorovaikutusosaamisesta tiedostuminen**

Keskusteluaineiston perusteella johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen viestintäkoulutuksessa liittyy ymmärtämiseen ja tiedostumiseen johtajan ja johdettavan välisestä vuorovaikutuksesta ja johtajan omasta tavasta viestiä johdettaviensa kanssa. Lisäksi oppimiskokemukset liitetään tietojen karttumiseen johtamisviestinnästä haastavissa johtamistilanteissa. Keskusteluihin osallistuneet johtajat kokevat kiinnostavansa toisenlaisiin asioihin huomiota kuin 1,5 vuotta aikaisemmin. Johtajat määrittävät oppineensa ja tiedostuneensa

- omasta vuorovaikutusosaamisestaan
- johtajan vastuusta ja roolista johtamisviestintätilanteissa
- vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen asemaan asettumisesta
- johtamisviestinnän ja tiedottamisen tärkeydestä päätöksenteossa ja strategiaprosessissa
- neuvottelun, perustelun ja palautteenannon periaatteista
- vuorovaikutustilanteen dynamiikasta.

Johtajien oppimiskokemukset näyttäisivät liittyvän nimenomaan *omasta vuorovaikutusosaamisesta tiedostumiseen* sekä käsitysten muuttumiseen ja tiedostumiseen siitä, *mikä vastuu ja rooli johtajalla on eri vuorovaikutustilanteista*. Asiaa pohditaan muun muassa keskustelussa, jossa eräs keskusteluun osallistunut johtaja kuvailee oppineensa viestintäkoulutuksessa omasta vuorovaikutusosaamisestaan ja sen, mistä ongelmatilanteet työn vuorovaikutustilanteissa johtuvat:

K3: Mä varmaan opin itsestäni eniten sillä jaksolla [viestintäkoulutuksessa].

K5: Joo mä muistan, sä olit sitä mieltä.

[Naurua]

K3: Mä oon edelleen sitä mieltä.

MR: Haluatko sä kertoa, mitä sä opit?

K3: No ehkä mä opin sen, että mistä johtuu, että mä käyttäydyn tietyissä tilanteissa tietyllä tavalla, että se niinku avas sillein silmiä. Et mä olin tiennyt, että mä teen jotain näissä väärin, mut mä en ollut tiennyt, et mist se johtuu. Mutta se. Tai ei se varmaan ole, että nyt mä tiedän kaiken, mutta tietää jotain siitä asiasta.

Johtajat määrittelevät oppineensa viestintäkoulutuksessa muun muassa sen, että viestin "perillemeno" on "lähettäjältä" kiinni. Lisäksi johtajat kertovat saaneensa tietoa vaihtoehtoisista tavoista osallistua vuorovaikutustilanteisiin sekä ymmärtäneensä oman vastuunsa mukauttaa vuorovaikutuskäyttäytymistään ti-

lanteen edellyttämällä tavalla. Tietojen karttuminen on siis vaikuttanut myös asennoitumiseen johtamisviestintää kohtaan. Keskusteluaineistossa on esimerkiksi kuvauksia siitä, miten johtajat kertovat tiedostuneensa esimiehen vastuusta selvittää ja ymmärtää, mitä alainen pyrkii viestimään ja tiedostuneensa johtamisviestinnän tärkeydestä johtamisessa:

K1: Siinä harjoittelujaksossa painottui se, että miten tärkeitä on niinku lukea ihmistä siellä sanojen takana ja yrittää ymmärtää, mitä se ihminen oikeesti yrittää sanoa. Sehän siinä painottui. Ja se on varmasti aika monelle, tai mä uskoisin, se oli aika monelle miettimisen paikka.

K10: Jos ajattelee noita tarpeita, niin aika paljon [liittyi] siihen viestimiseen. Niin me ollaan ainakin tiedostettu sitä tarvetta ja sitä, että se [viestintä] lähtee meistä esimiehistä.

Vaikka johtajat kuvaavatkin oppimista ja sen siirrettävyyttä käytäntöön hyvin johtajakeskeisesti, kuvaukset oppimiskokemuksista heijastavat tietojen karttumisesta myös siitä, miten *asettua toisen asemaan, kuunnella ja ottaa huomioon vuorovaikutustilanteen toinen osapuoli*. Johtajien käsitys vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen tilanteeseen asettumisesta on erilainen kuin ennen viestintäkoulutusta. Johtajat kertovat oppineensa näyttötutkimuksen myötä myös sen, mikä merkitys päätöksentekoon on sillä, että alaisten kanssa on jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Tämä on nähtävissä esimerkiksi seuraavassa keskusteluotteesta, jossa johtaja kertoo oppineensa näyttötutkimuksen myötä ymmärtämään sen, että hänen tulee olla alaisia lähellä sekä kuunnella ja ottaa selvää alaisten ajatuksista ja asenteista, jotta ylipäätään osataan tehdä päätöksiä:

K11: No kyl, tässä alaisten kanssa jatkuvasti joutuu tekemisiin ja kyl se vaatimus olla enemmän siinä jokapäiväisessä työssä mukana, et mikä tietysti kun on hyvin paljon alaisia, niin se [johtaminen] on kärsinyt siitä [alaisten suuri määrä] koko ajan ehkä eniten. Mutta se korostui kyllä koko tän kurssin ajan.

MR: Joo. Millä tavoin se siellä korostui?

K11: Tavallaan se tärkeys just, että jotta pystyy tekemään päätöksiä, pitää tietää enemmän siitä, mitä ne tekee ja mitä ne ajattelee ja miten ne suhtautuu asioihin.

Johtajat kertovat myös ymmärtäneensä viestintäkoulutuksessa *tiedottamisen tärkeyden* ja sen, että päätökset tulee viestiä antaen vastuuta ja sitouttaen eli siten, "että ne [alaiset] ihan oikeesti ryhtyy toimeen". Lisäksi viestintäkoulutuksessa katsotaan opitun *strategiaviestinnästä* sen, mihin strategiaa käytetään ja että strategia tulee viestiä eteenpäin. Strategiaviestinnän, päätöksenteon ja tiedottamisen lisäksi johtajat kuvailevat oppineensa myös sellaisista johtamisviestinnän funktioista kuin *neuvottelu, perustelemisen ja palautteenanto*. Viestintäkoulutuksessa "sai niinku taustaa sille, jos haluaa jonkun idean, istuttaa jonkun idean johonkin". Johtajien käsitykset näyttäisivät viittaavan vaikuttamisen ja perustelemisen tietojen oppimiseen. Asia tulee esiin toisessa keskustelusta. Johtajat kokevat oppineensa viestintäkoulutuksessa päätösten perustelemisesta tosiasi-  
oilla "mututuntuman" sijaan niin neuvottelun kuin palautteenannon tilanteissa:

K2: Mä koen, että mä olen tän Jetin myötä oppinut, että ei kannata neuvotella tällaisella mututuntumalla ja pitää olla ne faktat kädessä ja pitää osata motivoida niitä

kanssaihmissiä, joidenka kanssa neuvottelee. Et se ehkä vielä näitten lisäksi. Mut siihenkin sai eväitä siinä [viestintäkoulutus] jaksossa.

K3: Kyl mä muistan, kun piti olla se faktapaperi mukana.

K2: Faktapaperi, kun tuo sen negatiivisen palautteen, esimerkiksi. Mut tätähän tarvitaan ihan esimerkiksi myös asiakasneuvotteluissa.

[- -]

K2: Että pitää olla faktatietoa, että se ei riitä, että minusta tuntuu, että meillä on kaksi [työn resurssin nimi] liian vähän, et minkä takia. Et mulla pitää olla se fakta pöydällä, että minkä takia se on näin.

[- -]

K2: Samahan pätee myös, jos haluaa esimerkiksi, jos haluaa, ei vaan niinku palautteenannossa, mut jos haluaa lisää resursseja, haluaa lisää rahaa, haluaa lisää jotakin, niin sekin pitää motivoida, et minkä takia.

K3: Pitää perustella faktan kanssa eikä niinku mutulla.

K2: Perustella, niin.

Näyttää siltä, että johtajat ovat oppineet *vuorovaikutustilanteen dynamiikasta* sen, mikä merkitys vuorovaikutussuhteen eri osapuolten tavoitteilla on perusteltaessa ja pyrittäessä vakuuttamaan ja vaikuttamaan.

Se, että viestintäkoulutuksessa tiedostuttiin vaihtoehtoisista tavoista viestiä ja olla vuorovaikutuksessa alaisten kanssa, on johtajien mielestä johtanut oppimiseen ja oman vuorovaikutuskäyttäytymisen arviointiin käytännön vuorovaikutustilanteessa. Asiaa pohtii keskustelussa muun muassa johtaja, joka kokee oppineensa mukauttamaan omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään vuorovaikutustilanteen toisten osapuolien mukaan:

[Keskustelua siitä, mitä ryhmän jäsenet kokevat oppineensa]

K8: Voi olla, että tätä viestintää. Ehkä se on sitten tota Jetin ansiota, mä en tiedä. Mutta just nytten, kun mulla oli viime viikolla esimerkiksi sellanen viestintätilanne, jossa mä en selkeesti osannut viestiä ollenkaan läpi, niin kyllä mä silloin mä älysin sentään ajatella, että nyt se vika on kyl mussa. Et mun täytyy pystyä se jotenkin niinku muotoilemaan toisella tavalla, että se ei voi. Koska aikaisemmin, noin vuosi sitten, mä olisin ajatellut, että voi että mikä idioottilauma, että miten ne ei nyt tajua yhtään, mitä mä tarkoitin. [Naurua]

Johtajat osaavat omasta mielestään viestintäkoulutuksen jälkeen arvioida omaa toimintaansa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa ja tietävät vaihtoehtoisista, tehokkaista ja tarkoituksenmukaisista tavoista viestiä. Keskusteluaineiston tulokset näyttäisivät viittaavan siis niin vuorovaikutusosaamisen kognitiivisen kuin myös metakognitiivisen ulottuvuuksien kehittymiseen viestintäkoulutuksessa. Lisäksi johtajien asenteet johtamisviestintää kohtaa näyttäisivät muuttuneen.

### **Vuorovaikutustaitojen kehittyminen**

Keskusteluaineistosta nousee esiin käsityksiä ja kokemuksia siitä, että johtajien tapa toimia vuorovaikutustilanteissa on monipuolistunut. Johtajien kuvausten perusteella johtamisviestinnän tietojen oppiminen on johtanut muun muassa toisenlaiseen viestintään strategiaprosessissa. Johtajien mukaan strategiaprosessista on tullut Johtamisen erikoisammattitutkinnon myötä koko talon kattava prosessi, jossa kuunnellaan toisten näkemyksiä yli osastorajojen ja keskustellaan strategiasta:

K1: Tossa oli keskiviikko ja torstai oli meillä tällainen strategiasta vuosisuunnitelma, tavoitteenasetantakokous. [- -] Ja mä katoin noit palautteita [- -]. Et mä olin sikäli iloinen, että se oli suunnilleen sellainen ylipalautte, että eka kertaa [kohdeorganisaation nimi] kuunneltiin kunnolla toisia ristiin ja se että niinku yhdessä suunniteltiin niinku aidosti. Mä lasken sen ainakin jossain määrin tän Jetin antamien valmiuksien ja tavallaan sellasen muutoksen piikkiin tän asian.

K2: Se on totta joo, koska mä huomasin, että myös nää, jotka nyt on kakkos Jetissä, siellähän on joitakin meiltä mukana, niin huomasi, että hekin oli oppinut ne samat jutut ja me keskusteltiin ihan eri tavalla kuin vuosi sitten.

MR: Mikä ero siinä oli?

K1: Se on sellainen ammattimainen.

K2: En mä tiedä.

K1: Ammattimainen kyky strategiasta mennä siihen niinku oman osastonsa suunnitteluun. Että se hallitaan se aikajännä kolmesta vuodesta vuoteen, ihan tosta vaan, että se ei vie kaikkea energiaa. Ainakin osittain se on sitä. Plus käytetään samaa sanastoa niistä asioista.

K2: Joo.

K3: Ja tosiaan se, että kuunneltiin toisia. Eikä niinku niin, että kun on strategia, niin jokainen menee omaan mökkiinsä tekemään sen ja sitten se viestintä on mitä on. Vaan, että me kuunneltiin, mitä toiset oli miettinyt.

Johtajat näyttäisivät oppineen kuuntelemisen ja verkostoitumisen taitoja. Keskusteluun osallistuneiden johtajien mielestä organisaatiossa verkostoidutaan tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin yli organisaatioyksiköiden muodollisten rajojen, alaisia kuunnellaan enemmän ja paremmin, asioista tiedotetaan ja keskustellaan avoimemmin kuin 1,5 vuotta aikaisemmin. Verkostoitumisesta voidaan johtajien mukaan pitää merkinä sitä, että näyttötutkimuksen suorittaneilla henkilöillä on aiempaa laajempi näkemys organisaation rakenteista ja toimintatavoista sekä asiantunteva tapa puhua organisaation johtamisesta. Myös asiakkailta on saatu palautetta siitä, että organisaatiossa toimitaan aidon verkostoituneesti yli osastorajojen.

Myönteisistä ja merkittävistä oppimiskokemuksista huolimatta johtajat arvioivat vuorovaikutustaitojensa hallintaa kriittisen epäilevästi. Vaikka johtajat kokevat oppineensa viestintäkoulutuksessa uusia tietoja, johtajien asenteet johtamisviestintää kohtaan näyttäisivät muuttuneet ja johtajat kertovat arvioivansa omaa vuorovaikutusosaamistaan ja toimivansa monipuolisemmin erilaisissa johtamisviestintätilanteissa, he arvioivat kriittisesti sitä, missä määrin he hallitsevat eri vuorovaikutustaidot viestintäkoulutuksen jälkeen. Asiaa kuvailtiin keskusteluissa esimerkiksi seuraavalla tavalla:

K10: Jollain tavalla on kirkastunut tässä, en taas tiedä, mikä on Jetin osuus asiasta, mutta just se, että voi olla, että me tehdään hirveen hienoja strategioita, mutta ei me osata viedä sitä ihmisille, että mitä se tarkoittaa. Ei me ainakaan olla opittu viestimään vielä.

Johtajien mukaan he ovat tiedostuneet johtamisviestinnän merkityksestä ja uskaltavat hakea haasteellisiin vuorovaikutustilanteissa uudenlaisia ratkaisuja erilaisin keinoin ja viestintästrategioin. Johtajat kuitenkin kokevat johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeen olevan viestintäkoulutuksen jälkeen edelleen ajankohtainen.

### **Johtamisviestinnän laadun ja vuorovaikutuskäytäntöjen muutos**

Fokusryhmä-keskusteluihin osallistuneet johtajat arvioivat, että viestintäkoulutuksen vaikuttavuus on nähtävissä yksilön tietojen karttumisen, tietoisuuden kasvamisen ja taitojen harjaantumisen lisäksi organisaatiotasolla *johtamisviestinnän laadun ja organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen muutoksena*. Viestintäkoulutuksen vaikuttavuus ja opitun siirrettävyys käytäntöön on nähtävissä konkreettisesti siinä, että verrattuna viestintäkoulutusta edeltäneeseen tilanteeseen ”työilmapiirimittaukset ovat parempia”, ”ongelmatilanteisiin tartutaan”, ”organisaatorakenteesta on tullut joustavampi” ja ”muutosvalmius ja -herkkyys ovat parempia”. Lisäksi organisaation johtamisviestinnän ”laadussa” on nähtävissä ylipäätään ”muutos kohti nykyaikaa”. Viestinnän laadun muutos näkyy esimerkiksi ”esimies-alaisuuden perusmuutoksena”, jolla johtajat tarkoittavat organisaation rakennemuutosta, jonka myötä yhdellä johtajalla on vähemmän johdettavia alaisia kuin aikaisemmin. Näin johtajat toivovat organisaatiossa päästävän läheisempiin johtajan ja alaisen välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Viimeisen 1,5 vuoden aikana on saatu aikaiseksi myös ”estottomampi ihmisten, asiantuntijoiden, johtajien, päälliköiden siirtely pitkin [kohdeorganisaation nimi] tehtäväpainotuksen mukaan”. Lisäksi kohdeorganisaatiossa on suunniteltu jo jatkon kehittämistoimia ja niissä keskeiseen asemaan nousevat johtamispotentiaalain selvittäminen, johtamisauditointi sekä esimiesvalmennus. Yksi keskeisistä kehittämiskohteista on johtajien mukaan kehittämiskeskustelut.

Keskusteluun osallistuneet johtajat määrittävät organisaation johtamisviestinnän laadun ja vuorovaikutuskäytäntöjen muutosten syyksi muun muassa sen, että sellaiset prosessit kuin kokouskäytännöt ja innovaatioprosessit on kuvattu koko organisaatiotasolla ja vuosikellon mukaan. Näin organisaation eri jäsenillä on tietämys muun muassa siitä, millä foorumilla ja tavalla sekä missä vaiheessa asioista päätetään ja tiedotetaan. Johtajien mukaan oppiminen, muutos ja näyttötutkimuksen vaikutukset ilmenevät oman osaamisen kehittymisen ohella organisaatiotason johtamis- ja vuorovaikutuskäytäntöjen kehittymisenä ja kehittämisenä. Lisäksi siirtovaikutus näkyy siinä, että johtajat haluavat ikään kuin jatkaa ja levittää viestintäkoulutuksen tuloksia uusilla johtamisviestinnän kehittämistoimilla.

### **5.2.3 Päätelmiä johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisestä viestintäkoulutuksessa**

Keskusteluaineiston tulokset siitä, mitä johtajat kokevat oppineensa viestintäkoulutuksessa ja miten johtajat käsittävät siirtovaikutuksen ilmenevän, johtavat pohtimaan vuorovaikutusosaamisen kehittymisen ominaispiirteitä. Tulokset osoittavat, että viestintäkoulutuksessa on opittu merkittäviä seikkoja johtamisviestinnästä ja opittu on tietystä määrin siirrettävissä käytäntöön. Johtajien käsityksissä vuorovaikutusosaamisen kehittämisestä näyttäisi tapahtuneen viestintäkoulutuksen aikana muutos. Johtajien käsityksethän ennen viestintäkoulutusta vaihtelevat siten, että osa johtajista määritteli vuorovaikutusosaamisen synnynnäisenä tai varhaislapsuudessa kehittyneenä ominaisuutena kun taas osan mielestä vuorovaikutusosaaminen on osittain perinnöllistä ja osittain kehi-

tettävissä. Loput johtajista katsoivat vuorovaikutusosaamisen kehittymisessä olevan kyse pitkäaikaisesta kehitymisprosessista, jota voidaan osittain tukea esimerkiksi juuri viestintäkoulutuksen keinoin (ks. luku 5.1). Viestintäkoulutuksen jälkeisiin fokusryhmä-keskusteluihin osallistuneet johtajat arvioivat vuorovaikutusosaamisen kehittyneen viestintäkoulutuksessa. Johtajien käsitykset kuitenkin vaihtelevat siten, millaiset asiat ja vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet heidän mielestään kehittyivät.

Johtajien käsitykset oppimastaan viittaavat tietojen, metakognitiivisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen kehittymiseen sekä asenteiden muutokseen. Johtajien mukaan heidän *tietonsa* tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta johtamisviestinnästä ovat karttuneet. Johtajat sanovat *tuntevansa* viestintäkoulutuksen jälkeen vaihtoehtoisia *viestintästrategioita* toimia erilaisissa johtajan vuorovaikutustilanteissa. Johtajat *kokevat osaavansa* tietyssä määrin *arvioida* omaa *vuorovaikutuskäyttäytymistään* johtamisviestintätilanteissa. Koulutuksessa opittua on myös *sovellettu käytännössä*. Johtajat myös *kuvaavat suhtautuvansa* johtamisviestintää kohtaan toisin kuin ennen viestintäkoulutusta. Lisäksi *johtamisviestinnän laadussa* ja *organisaation vuorovaikutuskäytännöissä* on tapahtunut muutos näyttötutkimuksen aikana. Aikaisemmissa tutkimuksissa on huomattu, että vuorovaikutusosaamisen siirtovaikutus ammatillisesta koulutuksesta työelämään liitetään useimmiten yksilön uusien tietojen siirtämiseen kontekstista toiseen tai tilannesidonnaiseen toimintaan (Kostiainen 2003, 213 - 215). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan viestintäkoulutuksen vaikuttavuus voi näkyä niin viestintäkoulutuksessa opitun siirtämisenä koulutuksesta käytäntöön, opitun soveltamisena tilannekohtaisesti johtajan vuorovaikutustilanteissa, johtajan vuorovaikutusosaamisesta tiedostumisena ja johtamisviestintästrategioiden monipuolisena käyttönä ja soveltamisena erilaisissa konteksteissa sekä organisaation johtamisviestintään liittyvien toimintatapojen ja käytäntöjen muutoksena.

Tulosten mukaan sekä johtajien vuorovaikutusosaaminen että organisaation johtamisviestintä- ja vuorovaikutuskäytännöt ovat kehittyneet viestintäkoulutuksessa. Johtamisen kehittämisessä tehdään yleisimmin ero sen välille, kehitetäänkö johtajaa vai johtamiskäytäntöjä (esim. esim. Raunio, Soralahti & Stam 1999, 47). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen viestintäkoulutuksessa ja siirtovaikutus ilmenevät yksilön oppimisena ja yksilön osaamisen kehittymisenä, mutta viestintäkoulutuksen vaikuttavuudella ja siirtovaikutuksella voidaan viitata myös laajempaan, kollektiivisiin käytäntöihin.

On mielenkiintoista havaita, että vaikka johtajien mukaan vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen osaaminen vaikuttaa johtajan vuorovaikutusosaamiseen (ks. luku 4.2), johtajat eivät liitä käsityksiään viestintäkoulutuksessa opitusta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön suoranaisesti johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen kehittymiseen. Johtajat viittaavat sellaisten tietojen karttumiseen kuin vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen asemaan asettuminen tai erilaisten viestintätavoitteiden merkitys perusteltaessa ja pyritäessä vakuuttamaan ja vaikuttamaan. Lisäksi johtajat kertoivat soveltaneensa vuorovaikutussuhteeseen liittyviä tietoja käytäntöön. Nämä viestinnän tiedot ja



taidot ovatkin keskeisiä johtajan ja johdettavan välisissä vuorovaikutustilanteissa. Keskusteluaineistossa ei ole kuitenkaan juuri mainintoja siitä, että johtamisviestintäkoulutuksella olisi ollut vaikutuksia johtajan ja johdettavan relationaaliseen eli vuorovaikutussuhteeseen ilmenevään osaamiseen. Johtajien käsitykset osaamis- ja kehittämistarpeesta sekä viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta viittaavat ainoastaan johtajan oman osaamisen ja organisaation johtamisviestinnän ja vuorovaikutuskäytäntöjen kehittymiseen. Johtajat ottavat vuorovaikutusosaamisensa ja organisaation johtamisviestintäkäytäntöjen kehittymisestä vastuun itse.

Vaikka viestintäkoulutusta ja viestintäkoulutuksessa opittua arvioidaan positiivisesti ja vaikuttavaksi, keskusteluaineiston tulokset osoittavat johtajien arvioivan kriittisesti oman oppimisensa näkymistä käytännössä. Johtajien mielestä viestintäkoulutus oli onnistunut, merkittävä ja tarkoituksenmukainen valmennusjakso. Johtajat kokevat silti 1,5 vuoden takaisten johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeiden olevan viestintäkoulutuksen jälkeen edelleenkin ajankohtaisia. On myös mielenkiintoista huomata, että johtajat eivät nosta oppimiskokemuksissaan esiin nimenomaan johtamisviestinnän haasteita tietoperustaisessa organisaatiossa. Johtajien johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeet liittyivät haastatteluaineiston tulosten perusteella johtajan tietoihin johtamisviestintään kohdistuvista jännitteisistä odotuksista, johtamisviestinnän haasteista ja siitä, miten jännitteitä voi hallita. Johtajat etsivät konkreettisia keinoja kehittää taitoja hallita erilaisia johtamisviestintään kohdistuvia odotuksia ja johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen jännitteitä sekä jännitteistä nousevia haasteita. Keskusteluaineiston tulosten mukaan johtajien oppimiskokemukset liittyivät sellaisiin taitoihin kuin kuuntelemisen, verkostoitumisen, tiedottamisen ja keskustelemisen taidot. Näyttää siis siltä, että viestintäkoulutus on kohdistunut osaan johtajan vuorovaikutustaidoista, mutta ilmeisesti kukaan kaikkia keskeisiä tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevän johtajan vuorovaikutusosaamisen osa-alueita ei käsitelty ja pystytty kehittämään koulutuksen aikana. Koulutuksessa ei käsitelty esimerkiksi sellaisia johtamisen viestintätaitoja kuin miten hankkia, merkityksentää ja välittää organisaatiota koskevaa tietoa tai miten tukea alaisten keskinäistä vuorovaikutusta. Tulokset johtavat päätelmään siitä, ettei johtamisviestintäkoulutus vastannut riittävästi johtajien odotuksiin ja johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeisiin. Viestintäkoulutus ei myöskään tarjonnut mahdollisuutta kaikkien sellaisten vuorovaikutustaitojen harjoitteluun, joita johtajalta edellytetään nimenomaan tietoperustaisessa organisaatiossa.

On myös tarpeen pohtia sitä, miksi sinänsä vaikuttavaksi arvioidussa johtamisviestintäkoulutuksessa ei ole johtajien käsitysten mukaan onnistuttu kehittämään vuorovaikutustaitoja. Aikaisemmassa tutkimuksessa on saatu tulokseksi, että johtamisen kehittämissuunnitelmissa pystytään vaikuttamaan ennen kaikkea tietojen oppimiseen ja syventymiseen, mutta taitojen kehittymisen ja työsuorituksen parantumisen osoittaminen on haastavampaa. Esimerkiksi Kakkonen ja Viitala (2007) arvioivat pitkäkestoisen johdon valmennusohjelman vaikuttavuutta selvittämällä kehittämiseen osallistuneiden johtajien kokemuksia valmennusohjelmasta, oppimastaan, koulutuksen vaikutuksista työikäyttäytymi-

seensä ja organisaation toimintaan sekä valmennuksen perimmäisestä hyödystä. Tutkimuksen tulosten mukaan valmennusohjelman koettiin muun muassa lisänneen organisaatiossa yhteisöllisyyden tunnetta, vaikuttaneen organisaation viestintään ja vuorovaikutukseen sekä parantaneen johtajien tietoisuutta yksiköiden strategiasta ja toiminnasta. Johtajat kokevat kuitenkin vaikeaksi arvioida omassa työkäyttäytymisessä tapahtunutta muutosta. (Kakkonen & Viitala 2007, 113 - 116.)

Tässä tutkimuksessa johtajien mukaan viestintäkoulutuksessa vasta tiedostuttiin johtamisviestinnän haasteista, oman vuorovaikutusosaamisen tasosta ja vaihtoehtoisista tavoista toimia vuorovaikutustilanteissa. Johtajat eivät katso vielä osaavansa toimia taitavasti eri vuorovaikutustilanteissa eivätkä näytä luottavan osaamiseensa. Keskusteluaineiston tulokset viittaavat siihen, että vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä on tunnistettavissa erilaisia tiedostumisen ja siten osaamisen tasoja. Hargien (2006, 17) mukaan vuorovaikutusosaaminen kehittyy neljässä eri tiedostumisen vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa oppija ei ole tietoinen osaamattomuudestaan. Toisessa vaiheessa oppija tiedostaa osaamattomuutensa, mutta ei vielä osaa toimia kompetentisti. Kolmannessa vaiheessa oppija osaa toimia kompetentisti, mutta ei vielä tiedosta osaamistaan ja neljännessä vaiheessa oppija on jo tietoinen osaamisestaan. Johtajien käsitykset ennen viestintäkoulutusta viittaisivat näin ollen tiedostettuun osaamattomuuteen. Johtajathan määrittävät vuorovaikutusosaamisen heikoimmaksi osaamisalueekseen ja kertovat hakevansa johtamisviestintäkoulutuksesta konkreettisia neuvoja ja työkaluja osaamisen kehittämiseen ja käytännön johtamisviestintätilanteisiin. Viestintäkoulutuksen jälkeen kerätyn keskusteluaineiston perusteella näyttää siltä, että johtajat ovat tiedostaneet osaamistarpeitaan ja tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia tapoja viestiä. Johtajat eivät kuitenkaan koe osaavansa toimia kompetentisti. Johtajien osaamisen kehittyminen on siis edelleen tiedostetun osaamattomuuden tai vaihtoehtoisesti tiedostamattoman osaamisen tasolla. Johtaja tuntee johtajan vuorovaikutusosaamisen edellytykset, mutta ei kykene osoittamaan tietystä johtamisviestintätilanteesta tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutuskäyttäytymistä. Johtajien oma arviointi vuorovaikutusosaamisestaan ei välttämättä kerrokaan varsinaisesti vuorovaikutusosaamisen hallinnasta, vaan ehkä ennemminkin luottamuksesta omiin taitoihin tai omien viestintätavoitteiden saavuttamisesta. Kyse voi myös olla siitä, että johtaja hallitsee vuorovaikutustaitoja, mutta hänellä ei ole vielä taitoja arvioida omaa vuorovaikutusosaamistaan. Kumpikin tapa selittää tuloksia viittaa siihen, että vuorovaikutustaitojen kehittyminen ja kehittämisestä tiedostuminen vie aikaa.

Vuorovaikutusosaamisessa on kyse kompetenssista, jossa ei ole koskaan mahdollisuutta "tulla valmiiksi" (Valkonen 2003, 129). Viestintäkoulutuksessa voidaan kuitenkin kehittää vuorovaikutusosaamista. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella johtamisviestintäkoulutuksella arvioidaan olleen vaikutusta ennen kaikkea johtajien tietoihin, metakognitiivisiin taitoihin ja asenteisiin. Keskusteluaineiston tulosten perusteella näyttäisi siltä, että vuorovaikutusosaamisen eri ulottuvuuksien (kognitiivinen, metakognitiivinen, affektiivinen ja beha-

vioraalinen ulottuvuus) kehittämisessä on eroja. Toisin sanoen tietoja opitaan eri tavalla kuin miten vuorovaikutustaidot kehittyvät tai asenteet viestintää kohtaan muuttuvat. Johtajien kriittisiä arvioita vuorovaikutustaitojen kehittämisestä voidaan selittää deklarattiivisen eli sisällöllisen ja proseduraalisen eli käytännöllisen tiedon erolla. Deklaratiivinen tieto siitä, mikä on tehokasta ja tarkoituksenmukaista viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymistä on eri asia kuin proseduraalinen tieto siitä, miten toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti (Greene 2003, 59 - 60). Sisällöllinen tieto osataan osoittaa hyvinkin nopeasti oppimistilanteen jälkeen, mutta käytännöllinen tieto vaatii taitojen harjoittelua käytännössä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, sisällöllisen tiedon ”kääntämistä” käytännön tiedoksi sekä aikaa (Greene 2003, 59 - 60). Johtajat saattavat siis olla oppineet viestintäkoulutuksessa johtamisviestintään liittyviä tietoja, strategioita ja periaatteita ja heidän asenteissaan on voinut tapahtua viestintäkoulutuksen aikana muutos. Johtajien vuorovaikutustaidot eivät ole kuitenkaan vielä kehittyneet tai heillä ei ole ollut aikaa tai mahdollisuutta soveltaa oppimaansa käytäntöön. Johtajat saattavat siis tietää, mikä on tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutuskäyttäytymistä ja millaista on niin kutsuttu taidokas johtamisviestintä, mutta toimivat toisella tavoin. Vuorovaikutustaitojen kehittymisen osalta onkin huomioitava se, että opittujen uusien asioiden ja strategioiden soveltaminen käytäntöön ei ole heti viestintäkoulutuksen jälkeen sujuvaa, vaan taitava toiminta osataan osoittaa ja sitä haittaavat tekijät vähenevät vasta ajan ja harjaantumisen myötä (Greene 2003, 61 - 62).

Keskusteluaineiston tulokset ohjaavat tarkastelemaan sitä, missä määrin vuorovaikutustaitojen kehittyminen vaatii aikaa ja harjaantumista. Myös johtamisviestinnän ja vuorovaikutuskäytäntöjen muuttaminen organisaatiotasolla voi viedä oman aikansa ennen kuin uudet käytännöt saadaan implementoitua ja muutosvastarinta pienenee uusilta toimintavoilta. Tutkimustulokset herättävät väistämättä kysymyksen myös siitä, missä määrin on realistista odottaa lyhytaikaisen viestintäkoulutuksen vaikuttavan johtajien vuorovaikutusosaamiseen ja erityisesti johtajan vuorovaikutustaitojen kehittymiseen. Johtamisen erikoisammattitutkinnossahan käsiteltiin johtamisviestintäkoulutuksen lisäksi myös laajalti muita johtamisosaamisen, kuten liiketoimintaosaamisen teemoja. Pitäisikin tarkastella kriittisesti sitä, missä määrin vuorovaikutusosaamista voidaan kehittää laajoissa johtamisen kehittämisinterventioissa. Tarkastelen seuraavaksi sitä, millaiset tekijät ovat nimenomaan tässä tutkimuksessa tarkastelussa johtamisviestinnän koulutuksessa tukeneet tai haitanneet siirtovaikutusta.

## 5.3 Johtamisviestintäkoulutuksen vaikuttavuus

### 5.3.1 Siirtovaikutusta tukevat tekijät

Johtajien käsitykset viestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön liittyvät ennen kaikkea viestintäkoulutuksen tavoitteisiin ja sisältöön. Kes-

kusteluaineiston perusteella viestintäkoulutuksesta teki vaikuttavaa ensinnäkin se, että Johtamisen erikoisammattitutkinnon *tavoitteet* olivat relevantteja ja viestintäkoulutuksessa käsiteltiin johtajan ammattiosaamisen kannalta keskeisiä asioita. Johtamisviestintäkoulutuksessa paneuduttiin muun muassa sellaisiin johtajan ja johdettavan välisiin vuorovaikutustilanteisiin kuin tehtävien delegointi, tehokas viestintä (tiedottaminen ja tavoitteellinen viestintä), tavoitteiden asettaminen ja työntekijän sitouttaminen, muutosvastarinnan kohtaaminen ja hallinta, hankalan alaisen kohtaaminen, ristiriitatilanteiden hallinta (konfliktitilanteiden tunnistaminen, analysoiminen ja hallitseminen), erilaiset (kriittinen, rakentava ja positiivinen) palautteenantotilanteet, työntekijän motivointi, neuvottelemineen, työssä jaksamisen tukeminen ja irtisanomistilanne. Viestintäkoulutus arvioidaan merkittäväksi ja vaikuttavaksi nimenomaan siksi, että ”leadershipin” eli ihmisten johtamisen kysymykset ovat johtajan työn keskeisiä ja haasteellisia, mutta laiminlyötyjä asioita. Johtajien mukaan johtamisviestinnän harjoittelu kohdistuikin tarkoituksenmukaisella tavalla johtajan ”persoonaan” ja ”omaan toimintatapaan” johtamisviestintätilanteissa. Käsitys tulee ilmi esimerkiksi seuraavassa keskusteluotteesta, jossa johtajat pohtivat ihmisten välisen johtamisen ja johtamisviestintätilanteiden olevan ennalta-arvaamattomia ja kuluttavia. Johtajien mukaan johtamisviestinnälle ei kuitenkaan varata aikaa tai anneta huomiota, koska kaikkien oletetaan osaavan viestiä. Tästä johtuen viestintäkoulutuksen arvioitiin kohdistuneen tarkoituksenmukaisiin asioihin:

K8: Mut voihan siinä leadershipissäkin olla sekin, että se on se kaikista, se on kuitenkin sitä ihmisten kanssa suhaamista. Niin se on kuitenkin kaikista, se voi olla, oisko se sitten niin, että se on se kaikista kuluttavin osa.

K10: Mut jolle ei kuitenkaan varsinaisesti varaa aikaa.

K8: Aivan.

K10: Et täs nää nyt on vaan ihmissuhteita.

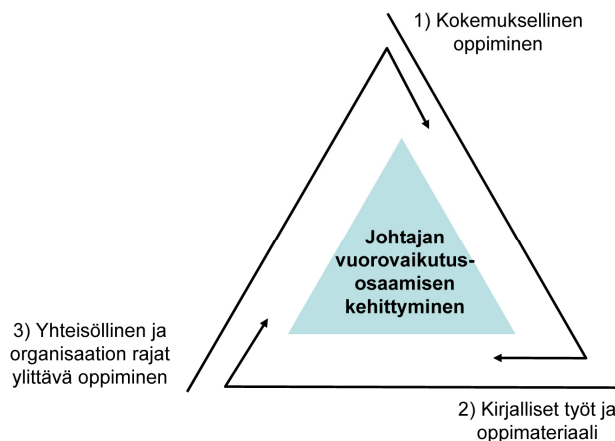
K8: Kun ne tulee niinku just ihan yllättäen tuol jossain käytävällä tai jossain muussa tilanteessa, joku pöllähtää sun huoneeseen. Ja ne on ehkä eniten niitä just, että no strategia on strategiaa ja tällasii, talous on taloutta ja numerot on numeroita. Mut aina kun se on se ihminen, niin se on ihan kuin sillai ihan. Se on niin arvaamaton tekijä. [Naurua] Tavallaan ihan oikeesti, että. Sitten se niinku eniten iskeytyy jonnekin persoonaan. Et ethän sä voi nyt sanoa, että no mä en nyt koskaan näitten talousasioiden kanssa oo ollut tekemisissä, mutta ihmisten kanssa sä oot ollut tekemisissä aina. Ja ne tiedot ja taidot, ne tilanteet on sun elämässä toistunut aina. Ja se on jotenkin kaikista eniten persoonaan kohdistuvaa, niin sen ottaa itseensä. [- -] En mä tiedä, et onks se sen takia, että se oli kaikille niin hirveen vaikuttava.

Johtajien käsitysten perusteella viestintäkoulutuksen vaikuttavuus liittyy viestintäkoulutuksen tavoitteiden ja sisällön lisäksi *toteutustapaan* ja *opetusmuotoihin*. Johtajat arvioivat viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta sen perusteella, millaiset työtävät heidän mielestään tukevat viestinnästä oppimista ja vuorovaikutusosaamisen ja organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen kehittymistä. Johtajien mukaan viestintäkoulutuksen vaikuttavuuteen ja siihen, miten koulutuksessa opitaan, vaikuttaa suurelta osin kouluttajan koulutustaidot, käytetyt koulutusmenetelmät ja koulutettavien asennoituminen koulutusta kohtaan. Johtajat pohivat kouluttajan roolia ja tarkoituksenmukaisia koulutusmenetelmiä keskusteluryhmissä muun muassa seuraavalla tavalla:

K9: Ja kyllähän se myös aika paljon vetäjästä kiinni on, että miten se saa sen porukan mukaan. Että kaikki koulutus on taito. [- -] Et siinä mielessä, tää on aika paljon myös sellainen, että mitä muistaa jostakin, niin miten se kolahtaa itselle myös henkilökohtaisesti se tapa, millä sitä esitetään.

Tutkimuksen viestintäkoulutukseen sisältyi simulaatioita, joissa johtajat kohtasivat alaista esittävän näyttelijän ja joutuivat myös itse näyttämään alaista ja asettumaan alaisen asemaan. Simulaatioharjoituksen jälkeen johtajat saivat palautetta omasta toiminnastaan harjoitustilanteessa, antoivat toisille vertaispalautetta heidän toiminnastaan harjoituksessa sekä keskustelivat ryhmän, näyttelijöiden ja ulkopuolisen konsultin kanssa erilaisista toimintatavoista vastaavallisissa käytännön vuorovaikutustilanteissa.

Johtajat arvioivat viestintäkoulutuksen toteutustapaa tarkoituksenmukaiseksi, koska tapa toteuttaa koulutus ei ollut ”urautunut”, vaan koulutuksessa sai itse tehdä, osallistua ja kokea. Johtajien mukaan johtamisviestintäkoulutuksesta teki relevanttia ja vaikuttavaa nimenomaan se, että vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tuettiin harjoitusten, lukumateriaalin ja yhdessä oppimisen avulla. Johtajien käsitykset vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tukevista tekijöistä voidaan tiivistää kolmeen eri tekijään. Ne ovat 1) kokemuksellinen oppiminen, 2) kirjalliset työt ja oppimateriaali ja 3) yhteisöllinen ja organisaation rajat ylittävä oppiminen. Kuvaan johtajien käsityksiä johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tukevista tekijöistä kuviossa 9. Tarkastelen seuraavaksi kutakin vuorovaikutusosaamisen kehittymistä edistävää tekijää.



KUVIO 9 Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tukevat tekijät viestintäkoulutuksessa

### Kokemuksellinen oppiminen

Johtajien käsityksissä viestintäkoulutuksesta ja sen vastaamisesta osaamis- ja kehittämistarpeeseen korostuu käytännön läheisyys ja johtajan vuorovaikutustilanteiden harjoittelu. Johtajat arvioivat erityisesti johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutustilanteiden simulaatioita tarkoituksenmukaisiksi ja mielek-

käiksi koulutustavoiksi. Johtajien käsitysten mukaan johtajan vuorovaikutustilanteiden simulaatiot olivat tarkoituksenmukainen tapa tukea vuorovaikutusosaamisen kehittymistä, koska

- simulaatiot olivat todenmukaisia johtajan ja johdettavan välisiä vuorovaikutustilanteita
- simulaatioissa karrikoitiin aitojen vuorovaikutustilanteiden tunnuspiirteitä
- omasta toiminnasta sai palautetta niin simulaatioon osallistuneelta henkilöltä, simulaatiota seuranneilta kollegoilta kuin myös ulkopuoliselta kehittäjältä
- harjoitustilanteet olivat haasteellisia
- palautetta annettiin välittömästi harjoitustilanteen yhteydessä
- simulaatioissa asetuttiin vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen asemaan.

Johtajat kokivat erityisen vaikuttavaksi sen, että viestintäkoulutuksessa simuloitiin autenttisia, johtajan työn haasteellisia vuorovaikutustilanteita. Johtajat kuvaavat simulaatioita ja niiden vaikuttavuutta seuraavalla tavalla:

K2: No, siellä [viestintäkoulutuksessa] kaks tai kolme näyttelijää, jotka sitten. [- -] Siellä oli sitten harjoituspisteitä. Pareissa me kuljettiin. Ne oli niinku harjoitustöitä. Ja pareissa kuljettiin ja saatiin vuorotellen sitten tavata hankala alainen tai alainen, jolle piti antaa palautetta tai asiakas tai.

K1: Tai piti antaa potkut tai vastaavaa.

K2: Tai piti antaa potkut tai jotain tällaista. Ja sit positiivisen palautteen antamista ja näin pois päin. Ja siinä saatiin harjoitella niin sanotusti real laiffia. Ja sit saatiin palautetta siihen. Ja sit siinä keskustelussa. Myös siinä keskustelussa, kun siinä keskusteli sen parin ja sen näyttelijän tai konsultin kanssa. Jotkut teki tän niinku isommissakin ryhmissä. Niin kyllä siinä oppi hyvinkin paljon ja siinä pysty niinku myös vetämään tai näkemään yhtenäisyyksiä tähän [kohdeorganisaation nimi] maailmaan. Et tällastahan meilläkin on. [Naurua]

Simulaatioissa oli johtajien mielestä vaikuttavaa erityisesti se, että niissä opittiin tunnistamaan oman työn haasteellisten vuorovaikutustilanteiden tunnuspiirteitä. Lisäksi kärjistetyt ja pelkistetyt esimerkit haasteellisista vuorovaikutustilanteista jäivät mieleen ja auttoivat ymmärtämään vuorovaikutustilanteiden haasteita ja mahdollisia toimintatapoja haasteiden hallintaan, kuten seuraavasta haastatteluotteesta käy ilmi:

MR: Joo, miten muut koki tän viimeisen jakson?

K4: Se oli oikein hyvä. Joutui ajattelemaan ihan toisella tavalla näitä asioita, kun heitettiin keskelle tilannetta.

K1: Joutui laittamaan itensä likoon. Se on aina inhottavaa, mutta se auttaa.

K5: Ja varmasti jäi myöskin sit se mieleen, että kun sitten kun kattoi, niinku omaan mieleen semmoisia karikatyyrejä, niinku mallijuttuja, jotka muistaa sitten pitkään. Niin nehän on sellaisia, jotka selkeyttää asioita, että niinku karsii ne rönsyt pois. Että tolla tavalla se juttu ja noin asia menee eteenpäin. Ja se kömmähti tossa noin. Ja tolla tavalla voi käydä. Niin ne ainakin muistaa sitten. Kun meillähän on vähän toisin päin, kun kattoo näitä viestintäjuttujakin. Niin, näähän on mun mielestä niin monisyisiä.

Simulaatiot ikään kuin pelkistivät johtamisviestinnän ilmiötä, mutta niistä käydyt keskustelut auttoivat johtajien kuvausten mukaan ymmärtämään sitä, että johtajan ja johdettavan välisistä vuorovaikutussuhteista ja -tilanteista ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä niissä on olemassa monenlaisia tulkintoja. Seuraava keskusteluote havainnollistaa sitä, kuinka eräs johtaja oppi viestintäkoulutuksessa katsomaan vuorovaikutustilanteita monista eri näkökulmista ja oppi niiden monitulkintaisuudesta:

K9: Niin, semmonen mikä oli mun mielestä jännä piirre, et se kun me katottiin sitä, kun näyttelijät oli tekemässä siel näitä juttuja, niin ihmiset näki sen tilanteenkin niin eri silmin. Et sinänsä, mikä mun mielestä oli niinku selvä juttu, niin toiset kyseenalaisti, että ei se nyt tätä tarkottanut. Et siinä mielessä me katotaan sitä tilannetta siinä mielessä myös vähän niinku ja tulkitaan sitä aika eri tavalla.

Lisäksi johtajat arvioivat, että konkreettisen tekemisen avulla simulaatioissa opitut asiat jäävät käytännön toimintatavoiksi.

Johtajat liittävät vuorovaikutusosaamisen kehittymisen simulaatioissa harjoitustilanteiden haasteellisuuteen. Seuraava keskusteluote havainnollistaa johtajien käsitystä siitä, että haasteellinen harjoitustilanne auttaa tunnistamaan ongelmatilanteita ja harjoituksesta saatu palaute omia, mahdollisesti epätarkoituksenmukaisia tapoja toimia haasteellisissa vuorovaikutustilanteissa:

K8: Et tavallaan kun siinä kurssitilanteessa narautetaan siitä virheestä, niin kun oli just, tää, kun ensin piti pohtia, mitä teet tällaisessa ongelmatilanteessa, just tää, kun ryhmä ei toimi. Mä olin räjäyttämässä koko ryhmää ja heivaamassa sinne ja tänne ja tonne. Ja sitten kun siihen tulee joku, että "kuule, juuri tuota virhettä ei pitäisi tehdä". No onks se sitten sekään, ei sekään oo loppujen lopuksi mikään absoluuttinen totuus, jos kouluttaja sanoo näin. Mut kuitenkin sen muistaa kyllä.

Oppimista viestintäkoulutuksessa auttaa johtajien käsityksen mukaan se, että simulaatiossa joutuu ensin itse toimimaan, minkä jälkeen omaa toimintaa voi mukauttaa toisilta saadun palautteen ja opittujen ratkaisuvaihtoehtojen avulla. Palautteen avulla pystytään "oivaltamaan" ja "tiedostamaan" omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä. Johtajien mukaan palautteenanto toiminnasta on merkityksellistä erityisesti silloin, kun simuloidaan uutta asiaa, tilanne on haasteellinen ja simulaatiotilanteessa osoitetaan "virhe" eli epätarkoituksenmukainen tapa viestiä. Johtajat kuvaavat simulaatioita vaikuttaviksi nimenomaan siksi, että niissä pystyi oppimaan omista virheistään. Harjoittelu ja palaute "avas silmiä". Johtaja tuli ikään kuin tietoiseksi "epätarkoituksenmukaisesta" tavastaan toimia vuorovaikutustilanteessa ja palaute tarjosi vaihtoehtoisia tapoja johtajan työn vuorovaikutustilanteisiin. Palautteella voidaan siis joko osoittaa epätarkoituksenmukainen toiminta tietyssä vuorovaikutustilanteessa tai vaihtoehtoisesti opastaa simulaatioon osallistuvaa henkilöä ratkaisemaan ongelmatilanne ja arvioimaan ja muuttamaan omia käsityksiään ja tapojaan toimia vuorovaikutustilanteessa.

Keskusteluaineistosta nousee esiin näkemys, että johtajien mielestä oman toiminnan lisäksi oppimista edisti se, että vuorovaikutustilanteita joutui arvioimaan myös ulkopuolisena tarkkailijana sekä alaisen näkökulmasta:

- K3: Sit siinä oli, minusta niissä harjoituksissa oli hyvää sekin, että paitsi, että joutui itse lavalle, niin myöskin joutui arvioimaan toisen. Siis molemmista näkökulmista joutui katsomaan sitä tilannetta. Jouduttiiks me itse esittämään hankalia alaisia? Mä en muista jouduttiiks me itse siihen?  
 K1: Taidettiin joutua, ainakin osa meistä.  
 K3: Tai jotain sitä.  
 K5: Täytyykö sitä esittää?  
 [Naurua]

Keskusteluun osallistuneet johtajat odottivat viestintäkoulutukselta konkreettisia neuvoja ja käytännönläheistä harjoittelua. Keskusteluaineiston tulosten perusteella viestintäkoulutus vastasi tältä osin johtajien odotuksiin. Johtajien mukaan johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämistä tekee vaikuttavaa se, että se on käytännön läheistä, koulutuksessa käydään konkreettisen tekemisen avulla läpi johtamisen keskeisiä ja haasteellisia tilanteita, vuorovaikutustilanteiden ominaispiirteitä eksplikoidaan tai karrikoidaan simulaatioiden avulla ja omasta toiminnasta harjoitustilanteesta saa palautetta. Viestintäkoulutuksen tutkimuksessa korostetaan työssä oppimisen merkitystä viestintäkoulutuksessa sekä viestintäkoulutuksen käytännön läheisyyttä (esim. Dannels 2001a, 2001b, 2002; Garside 2002; Kostianen 2003). Viestintäkoulutuksella on myös pitkä traditio taitokoulutuksessa, jossa tavoitteena on eräänlainen vuorovaikutuskäyttäytymisen strateginen suunnittelu käytännön vuorovaikutustilanteita varten sekä vuorovaikutustaitojen harjaantuminen (ks. esim. Greene 2003, 59; Hargie 2006, 554 - 555).

Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä katsotaan voitavan tukea muun muassa siten, että vuorovaikutusosaamisen kehittymistä konkretisoidaan ja havainnollistetaan vuorovaikutustaitoina, harjoittelu kohdistuu tietoisesti vuorovaikutustaitoihin, harjoittelua tuetaan tavoitteiden ja ihanteiden asettamisella, oppija saa oikea-aikaista ja oppijälähtöistä palautetta, taitoja harjoitellaan useamman kerran peräkkäin ja taitojen harjoitteluun liittyy harjoitustilanteen arviointi (ks. Greene 2003, 77 - 80). Tämän tutkimuksen keskusteluaineiston perusteella nimenomaan harjoitustilanteesta saatu palaute koettiin tarkoituksenmukaiseksi ja omaa toimintaa ohjaavaksi palautteeksi. Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen näyttäisi vaikuttavan myös se, että johtaja asettuu itse palautteenantajaksi ja vuorovaikutustilanteen tulkitsijaksi tai harjoitustilanteesta alaisen asemaan. Johtajien kuvausten perusteella ulkopuolisena tarkkailijana pystytään lisäämään ymmärrystä siitä, mistä johtajan ja johdettavan vuorovaikutustilanteesta on kyse, millaisia erilaisia vaihtoehtoisia toimintatapoja ja strategioita on toimia vuorovaikutustilanteesta ja millaisiin seikkoihin vuorovaikutussuhteen toinen osapuoli kiinnittää huomiota. Palautteenanto vuorovaikutustilanteesta kehittää siis johtajan metakognitiivisia taitoja.

Keskusteluaineiston tulokset osoittavat viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta tukevan nimenomaan se, että viestintäkoulutuksessa keskitytään johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa ilmenevään ja edellytettävään osaamiseen. Simulaatioissahan oli kyse johtajan ja johdettavan välisistä vuorovaikutustilanteista sen sijaan, että tarkastelu olisi keskittynyt ainoastaan johtajan valmiuksiin. Johtajien oppimiskokemukset korostavat johtajan vastuuta tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymisestä.



misestä vuorovaikutussuhteesta. Keskusteluaineiston tulokset antavat aihetta pohtia kuitenkin sitä, miten harjoitustilanteessa vuorovaikutussuhteen toisen osapuolen toimintaa jäljittelemällä voidaan tukea esimerkiksi ymmärrystä toisen asemaan asettumisesta tai vuorovaikutussuhteen molempien osapuolien vuorovaikutusosaamisesta ja vuorovaikutussuhteeseen liittyvästä kompetensista. Missä määrin johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittäminen on mahdollista rajata johtajan osaamisen tarkasteluun ja missä määrin se tulisi kohdistaa vuorovaikutussuhteen molempien osapuolien osaamiseen? Viestintäkoulutuksessa voitaisiin päästä vieläkin merkittävimpiin oppimiskokemuksiin, jos koulutus kohdistuisi autenttisiin johtajan ja johdettavan välisiin vuorovaikutustilanteisiin, joissa sekä johtajat että johdettava voisivat kertoa arvostuksistaan, odotuksistaan ja vaikutelmistaan. Harjoitukset voisivat kohdistua esimerkiksi johtamisviestinnän ja johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteeseen liittyviin jännitteisiin tietoperustaisessa organisaatiossa.

### **Kirjalliset työt ja oppimateriaali**

Johtamisviestinnän toimintatapoja koetaan opitun lähiopetusjaksoon liittyneiden oppimateriaalin, oheislukemisen ja kirjallisten töiden avulla. Oheislukumateriaalissa oli kuvattu tapausesimerkkien avulla erilaisia haastavia johtajan ja johdettavan välisiä vuorovaikutustilanteita, kuten ohjauskeskustelu ja palautteenantaminen. Oppimateriaaliin oli puolestaan sisällytetty muun muassa argumentointiin ja perusteluun liittyviä periaatteita. Johtajat kuvaavat oppineensa oppimateriaalin avulla sen, että kokemus johtajan ja alaisen välisten vuorovaikutustilanteiden haasteellisuudesta on normaali ja haasteellisissa tilanteissa toimimiseen on olemassa erilaisia tapoja. Erityisesti oheislukumateriaalin tapausesimerkkien arvioidaan tarjonneen vaihtoehtoisia ajattelutapoja ja vaikuttaneen myös omaan vuorovaikutusosaamiseen. Kuten eräs keskusteluun osallistuneista johtajista toteaa lukumateriaalin luettuaan, ”se ei ollutkaan enää niin yksiviivasta se oma eteneminen sen jälkeen”.

Keskusteluaineiston perusteella johtajat ovat käyttäneet oppimateriaalia muun muassa apuna ongelmallisten vuorovaikutustilanteiden ratkaisemisessa ja muutosprosessin ymmärtämisessä. Seuraava keskusteluote kuvaa sitä, miten johtajat kertovat oppineensa oppimateriaalin avulla vaihtoehtoisia tapoja ratkaista johtamisviestintään liittyvä ongelma sekä ymmärtää, mistä muutosprosessissa on kyse, missä vaiheessa muutosta organisaatiossa eletään ja mistä alaisten ja työtovereiden erilainen käyttäytyminen milloinkin johtuu:

K7: Mä luin itse asiassa eilen illalla, kun oli näitä muutoksiin liittyviä juttuja, mitä jättiin jollain jaksolla. Niin tota, niin tavallaan mehän ollaan parikin muutosta [toimintayksikön nimi] käyty ja niin nyt taas, kun näitä muutoksia on ollut. Niin kattoanut tavallaan, et hei nyt me ollaan tässä vaiheessa. Sieltä näkyy aika hyvin se, että missä kohtaa siinä käydään. Ai niin, sen takia ne reagoi nyt valtaosa, koska nyt ollaan tultu tähän. Ai nyt mun täytyis osoittaa tätä juttua. Kun siellä oli näitä, että tässä vaiheessa tue tai tässä vaiheessa tarvitaan sitä ja tätä esimieheltä. Niin tunnistaa. Musta tuntuu, että ennen siinä olis vaan ollut, että 'Voi hitsi, vastustaa toikin. Et tään näin selvää asiaa, miten toi voi olla noin onneton.'. Et mun mielestä se helpottaa.

Johtajien mukaan oppimistehtävien ja kirjallisten töiden raportointi tukee viestinnästä oppimista ja vuorovaikutusosaamisen kehittämistä, sillä oppimateriaaliin voi palata myöhemmin itse ja sitä voivat hyödyntää toisetkin. Oppimateriaalin avulla tietoa johtamisviestinnästä voidaan soveltaa käytäntöön. Asiaa pohti esimerkiksi johtaja, joka antoi viestintäkoulutuksen oppimateriaalin työtovereidensa käytettäväksi työn haasteellisen vuorovaikutustilanteen hallitsemisessa:

K8: No ainakin se matsku, minkä, mikä me sieltä saatiin, niin ne muistiinpanot, niin mä itse asiassa pistin ne heti jakoon seuraavalla viikolla. [Naurua] Kun oli joku ihan konkreettinen tilanne, joka piti ratkaista. Ja itse asiassa mä en itse ollut siinä tulilinjalla silloin, mut tää kyseinen henkilö, joka käytti tätä menetelmää, niinku siis samaa logiikkaa, niin itse asiassa se tilanne ratkes erittäin hyvin. Mut et mä en tiedä, et onks se siitä eteenpäin. Et mitä sitten tapahtui. Tai onko sitä käytetty muualla sen jälkeen. Mut se oli sellainen konkreettinen.

Kirjallisten töiden raportointi auttaa johtajien kertoman mukaan arvioimaan sitä, onko koulutuksella ollut jotain vaikutusta omaan työhön ja suoriutumiseen siinä. Dokumentoidut oppimistehtävät ovat ikään kuin todiste siitä, että muutosta on tapahtunut ja jotain on oppinut, mikä käy ilmi seuraavassa keskusteluotteessa:

K7: Toisaalta sitten, kun sä sanoit, että tuli dokumentoitua. Musta tuntu ihan samalta, että kun niitä tehtäviä kun teki. Okei, teki jokaiseen eri. Mut sit siinä oli paljon sellaisia asioita, mitkä muuten olis ehkä saattanut jäädä, jotka oli tärkeitä asioita, ehkä dokumentoimattakin. Niin nyt ne tuli kirjattua.

K10: Sitten niistä on hyötyä muillekin.

K7: Nimenomaan.

K10: Et onhan ne ehkä, ei ne nyt oo niin hyvin järjestynyt omassakaan päässä, mutta kuitenkin niin kauan, kun ne on omassa päässä, niin ei niistä oo muille hyötyä.

K7: Kukaan ei edes tiedä, että ne on siellä.

MR: Joo.

K10: Et siitä tuli jopa sellasta hetkellistä hyvän olon tunnetta siitä, että oon mä nyt sentään jotain saanut aikaiseksi, että ei tää nyt niin noloprojekti ollut.

Johtajat ovat yksimielisiä siitä, että johtamis- ja vuorovaikutusosaamista pitää päivittää ja koulutuksen sisältöjä ”kerrata”, ”syventää” ja ”uudestaan miettiä”. Koulutuksessa käsitellyt asioita ei voi johtajien mukaan omaksua kaikkea kerralla, vaan muistiinpanoihin, oppimateriaaleihin, oppimistehtäviin sekä oheiskirjallisuuteen tulee palata silloin, kun työssä tulee eteen haasteellinen tilanne. Johtajat suhtautuvat kuitenkin varauksella siihen, miten he muistavat ja ehtivät palaamaan muistiinpanoihin ja koulutuksessa opittuihin asioihin työssään haasteellisen johtamisviestintätilanteen sattuessa eteen.

Keskusteluaineiston tulokset osoittavat, että johtajat ovat saaneet osaamis- ja kehittämistarpeitaan vastaavaa tietoa ja työstäneet heitä askarruttavia johtamisviestinnän kysymyksiä viestintäkoulutuksen oppimateriaalin ja kirjallisten tehtävien avulla. Johtajien käsitysten perusteella johtamisviestinnästä voidaan oppia ja opittua tietoa voidaan soveltaa käytäntöön oppimateriaalin ja kirjallisten töiden avulla. Oppimateriaali auttaa konkretisoimaan opittavia asioita ja kirjallisten tehtävien avulla johtajat työstävät ja arvioivat koulutuksessa käsi-

telttyjä ja käytännössä kokemiaan asioita. Johtamisviestinnän kehittämisen oppikirjallisuudessa korostetaan, että johtamisviestintää voidaan kehittää muun muassa tutustumalla alan kirjallisuuteen ja johtamisoppeihin (ks. Hackman & Johnson 2004, 367). Lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa on saatu tulokseksi, että johtajat itse kokevat itseopiskelun, kuten ammattikirjallisuuden ja alan lehtien lukemisen erityisen tehokkaaksi kehittämismenetelmäksi. Itseopiskelun on arvioitu tukevan kehittymistä hyvin, koska opiskelun voi kohdentaa omiin kiinnostuksen kohteisiin ja kehittämistarpeisiin ja menetelmä joustaa ajan, paikan ja työtehtävien mukaan. (Luoma, Suutari & Viitala 2005, 63 - 64, 95.) Aikaisempi tutkimus ei kuitenkaan tarjoa selitystä siihen, miten vuorovaikutusosaamista voidaan kehittää teoriaopetuksen avulla tai itsenäisesti oppimateriaaliin tutustumalla. Tämän tutkimuksen keskusteluaineiston tulokset antavat viitteitä siitä, että nimenomaan kokemuksellisen oppimisen yhdistäminen teorian tietoon ja oppimisen reflektointiin koetaan tarjoavan hyvän perustan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi. Tietoperustaisten organisaatioiden johtamisviestintäkoulutuksiin olisikin syytä laatia sellaisia oppimateriaaleja, joissa on jäsennetty nimenomaan tietoperustaisessa organisaatiossa tyypillisiä johtamisviestintätilanteita ja johtamisen viestintähaasteita. Jäsennykset tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevältä johtajalta keskeisistä johtamisviestinnän tiedoista ja periaatteista ja vuorovaikutustaidoista auttaisivat mitä todennäköisimmin myös johtajaa hahmottamaan työnsä haasteellisten vuorovaikutustilanteiden tunnuspiirteitä ja niissä tehokasta ja tarkoituksenmukaista vuorovaikutuskäyttäytymistä.

### **Yhteisöllinen ja organisaation rajat ylittävä oppiminen**

Johtajien osaamis- ja kehittämistarve liittyi oman vuorovaikutusosaamisen kehittämisen lisäksi siihen, että johtamisviestinnästä voitaisiin oppia ryhmässä ja samalla voitaisiin kehittää työyksiköihin ja koko organisaatioon yhteisiä johtamisviestinnän toimintatapoja ja vuorovaikutuskäytäntöjä. Keskusteluihin osallistuneet johtajat korostavat, että viestintäkoulutuksesta teki relevanttia juuri ryhmässä oppiminen ja oman osaamisen kehittymisen kiinnittyminen organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämiseen. Johtajien kertoman perusteella omaa oppimista tuki toisten koulutukseen osallistuneiden henkilöiden vertaistuki ja ryhmässä oppiminen. Oman johtamisen ja vuorovaikutusosaamisen sekä organisaation käytäntöjen kehittämiseen motivoituttiin toisten koulutukseen osallistuneiden henkilöiden tuen avulla ja työskenneltäessä ryhmässä. Johtamisviestintää tukevien johtamiskäytäntöjen kehittäminen tapahtui näyttötutkintoa suorittavien johtajien sekä näyttötutkinnon fasilitaattorin yhteistyönä. Oppimistilanteessa esiteltiin erilaisia johtamisviestinnän malleja järjestää esimerkiksi kokouskäytäntöjä, ja malleja muokattiin kohdeorganisaation tilannetta vastaaviksi. Muun muassa strategiaprosessi ja organisaation kokouskäytännöt saivat prosessikuvaukset. Kohdeorganisaation kehittämishankkeita edisti keskusteluun osallistuneiden johtajien mukaan se, että valmennusjaksoissa pystyttiin vuorovaikutuksessa organisaation toisten toimintayksiköiden kanssa keskustelemaan organisaation hyvistä ja huonoista käytännöistä. Keskusteluaineistosta nousee esiin esimerkiksi näkemys siitä, että näyttötutkintoryhmässä muo-

toutui hyvä keskustelukulttuuri eli omanlaisensa tapa puhua asioista ja tyost   koko organisaatiotason kehittämisprojekteja:

K8: Jotenkin mun mielestä tässä Jet ykkösessä on muodostunut sellainen ryhmä tietyllä tavalla ja hyvä keskustelu.

[- -]

K7: Must tuntuu kanssa. Ja must tuntuu, että niitten kanssa, jotka oli siellä Jetissä niin niitten kanssa jotenkin nää talon yhteiset prosessit kulkee kauheen luontevasti tai on se luonteva keskustelu. Niin sitten viedä sitä juttua, että hei mun pitäis sultakin saada tätä tietoo tai tällasta juttua, niin se on aika paljon vaikeempi niille ihmisille perustella, jotka ei oo ollut. Et mun mielestä siinä on joku tällanen jännä.

K8: Niin, on siin joku.

K7: On siin joku juju. Niinku varmasti on siitä, että on puhunu ja puhuttu yhdessä ja käyty yhdessä läpi niin.

Johtajien mielestä ensimmäisen Jet-ryhmän jäsenten toiminta organisaation eri yksiköissä johti yhteiseen ja koko organisaation kattavaan ymmärrykseen organisaation johtamiskulttuurista ja keskusteluun, mikä ilmenee aineistosta:

K10: Niin varmaan joka jaksolla tuli joitakin asioita, jotka syk yksenomaisesti meni, konkretisoitui, meni eteenpäin. Ehkä mun mielestä se suurin anti oli kuitenkin sellaisessa niinku just siinä yhteisessä keskustelussa kuin miss n kauheen konkreettisesti ulostulemisessa.

K11: Just se, että oli sen verran paljon porukkaa ja eri puolilta taloa. Siis, tuli semmoisia kokonaisnäkemyksiä ehkä enemmän, jos ois ollut joku tämmöinen homogeeninen. Aika laaja porukka kuitenkin sitten että.

K9: Et tietyllä tavalla niinku, mulle jäi esim. yhdestä jaksosta, niin mullakin jäi asioista, että miten taloa johdetaan, niin se vasta näkyi siinä, kun siitä keskusteltiin, et miten tätä itse asiassa tehd n. Et se avautu monille vasta siinä, koska eihän se näy, että mitkä niinku foorumit on missäkin ja miten näitä p t ksii tehd n, niin semmonen konkreettinen asia hahmottu paremmin.

Organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämistä tuki johtajien kertoman perusteella myös se, että näyttötutkinnon lähiopetusjaksoissa oli mukana johtajia ja avainhenkilöitä monista organisaation toimintayksiköistä ja organisaation eri tasoilta. Asia käy ilmi keskusteluaineistosta muun muassa seuraavalla tavalla:

K11: Siellä oli niinku monelta portaalta kuitenkin ihmisiä eri puolilta taloa keskustelemassa näistä [organisaation käytännöistä]. Kun meillä ei näitä yhteisiä [kohdeorganisaation nimi] keskustelutilaisuuksia kauheen paljoo ennen tätä ole ollut. Tavaltaan siinä oppi myös muista yksiköistä ja et tuol tehd n asioita näin.

Johtajat käsittävät, että koulutusryhmän heterogeenisyys edisti organisaation johtamisviestintä tukevien käytäntöjen kehittymistä. Johtajien mukaan organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen kehittymiseen vaikutti se, että koulutuksessa oli mukana osallistujia organisaation jokaisesta eri yksiköstä, uusien esimiesten lisäksi jo kokeneempiakin johtajia sekä johtoryhmän jäseniä. Näin pystyttiin tyost m n yhdessä organisaation kehittämishankkeita ja työstöt hyödynnettiin ainakin osittain organisaation p t ksentekoprosesseissa.

Viestintäkoulutuksella vastattiin johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeeseen siten, että koulutuksessa johtamisviestinnästä opittiin ryhmässä ja koulutuksessa kehitettiin organisaation vuorovaikutuskäytäntöjä. Tulosten perusteella johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä tuki yhteisöllinen

oppiminen koulutusryhmässä. Koulutukseen osallistuneet henkilöt toivat erilaisia näkemyksiä johtamisviestintään ja sovelsivat koulutuksessa käsiteltyjä ja päätettyjä asioita omassa toimintayksikössään. Keskusteluaineiston tulokset osoittavat, että johtamisviestintää voidaan kehittää yhteisöllisen ja organisaation rajat ylittävän oppimisen avulla. Oppivan organisaation teorian mukaan oppiminen rakentuu organisaation tiedon jakamisen, merkityksentämisen ja luomisen prosesseille (ks. Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 48 - 49; Ojala 2000, 169; Argyris & Schön 1996, 16). Lisäksi aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että organisaation, esimiehen ja työtovereiden tuki on merkittävä tekijä johtamisvalmennuksen siirtovaikutuksessa, koulutuksessa opittujen tietojen ja taitojen soveltamisessa käytäntöön (Cromwell & Kolb 2004). Tämän tutkimuksen keskusteluaineiston perusteella yhteisöllisessä oppimisessa voidaan sekä tulla tietoiseksi omasta vuorovaikutusosaamisesta, oman toimintayksikön ja organisaation johtamisviestintäkulttuurista ja vuorovaikutuskäytännöistä että kehittää niin omaa vuorovaikutusosaamista kuin organisaation vuorovaikutuskäytäntöjäänkin. Erona aikaisempaan tutkimukseen on tulos siitä, että organisaation johtamisviestinnän kehittämistä edistää se, että kehittämistä tehdään yli muodollisten organisaatorakenteiden, kehittämiseen osallistuu organisaation avainhenkilöitä monilta eri organisaatiotasoilta ja kehittämisen käytäntöönpanon varmistamiseksi mukana on myös organisaation ylimmän johdon edustajia.

Keskusteluaineiston tulokset antavat aiheita pohtia sitä, miten johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen liittyy organisaation johtamisviestinnän kehittämiseen. Tiedon kerääminen, tallettaminen, jalostaminen, jakaminen ja hyväksikäyttäminen sekä oppiminen organisaatioissa yhdistetään yhä useammin tutkimuskirjallisuudessa muodollisen kehittämisen ja johtamiskäytäntöjen sijasta kollektiivisiin käytänteisiin (esim. Heaton & Taylor 2002; Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003). Keskusteluaineiston tulokset viittaavat siihen, että vuorovaikutusosaamisen kehittyminen on luonteeltaan yksilön kehittymistä, mutta se voi saada sosiaalisen luonteen ja siitä voi tulla kollektiivista ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kollektiivisissa käytänteissä ja sosiaalisissa prosesseissa, kuten esimerkiksi organisaation strategiaviestinnän työstämisessä ryhmässä, voi puolestaan tapahtua sekä yksilön vuorovaikutusosaamisen että organisaation vuorovaikutuskäytänteiden kehittämistä. Johtaja voi esimerkiksi tiedostaa tai oppia kollegoiltaan tehokkaista ja tarkoituksenmukaisista keinoista viestiä strategiaa. Johtajat voivat myös sopia yhdessä strategiaviestintää koskevista periaatteista. Vaikka työtä ja sen kehittämistä järjestetään yhä laajempiin kokonaisuuksiin ja kollektiiviselle toiminnalle, tulee kiinnittää huomiota siihen, että kollektiivinen systeemi muodostuu aina yksilöistä ja heidän välisestä vuorovaikutuksestaan. Jatkossa olisikin syytä tarkastella sitä, miten yhteisön muodostavien yksilöiden vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa oman ja yhteisön toisten yksilöiden vuorovaikutusosaamisen sekä yhteisön viestintäkulttuurin ja -käytänteiden kehittämiseen.

### 5.3.2 Siirtovaikutusta heikentävät tekijät

Keskusteluun osallistuneiden johtajien käsitykset viestintäkoulutuksen vaikutavuudesta ovat myönteisiä eikä viestintäkoulutusta juuri kritisoida. Osa johtajista arvioi kuitenkin Johtamisen erikoisammattitutkinnon toteutusta ja opitun siirrettävyyttä käytäntöön kriittisesti. Johtajien esittämä kritiikki liittyy myös johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen näyttötutkinnon aikana ja kohdistuu

- 1) näyttötutkinnon vastaamiseen ammattitutkinnon tavoitteisiin
- 2) näyttötutkinnon sisältöihin
- 3) koulutuksessa tehtyjen tösten kehittämiseen ja implementointiin
- 4) näyttötutkinnon räätälöintiin kohdeorganisaation tarpeisiin
- 5) koulutettavien liialliseen kriittisyyteen ja muutosvastarintaan
- 6) koulutettavien sitoutumiseen
- 7) oppijan ohjaamiseen.

Johtajien käsitykset vaihtelevat siitä, *missä määrin näyttötutkinto kokonaisuudessaan vastasi ammattitutkinnon perusteisiin ja vaatimuksiin*. Näyttötutkinto ei ollut johtajien mielestä toteutukseltaan yhtä korkeatasoista, mitä ammattitutkinnolta voisi odottaa. Asiaa pohtii muun muassa johtaja, joka kritisoi lähiopetusjaksojen olevan ”puettu ammattitutkinnon muotoon”:

K1: Tää on. Mun tekis mieli kysyä, että miten kollegat te koitte nää ammattitutkinnon perusteet? Et niinku minusta siinä oli feikin maku tai vähintäänkin niinku haju, et musta tää Jet ei missään vaiheessa niinku noussut tän ammattitutkintoperusteiden tasolle niin kuin tapahtumana. Mä koin sen suunnilleen niinku sillein, et tää oli amatillista koulutusta, joka oli puettu tähän ammattitutkinnon, erikoisammattitutkinnon muotoon, mutta ei tää lähtenyt lentoon sillä tavalla minusta missään vaiheessa. Aika ankara sanoa näin, mutta sen tyylinen maku mulle jäi.

[- -]

K1: Mä olen edelleen sitä mieltä, että nää ammattitutkintovaatimukset, siis nää kirjatut vaatimukset on relevantit ja ne aika hyvin peilaavat hyvää yleisjohtamista. Kun todella, eihän tää tapahtumana, se ei leikannut millään näiden vaatimuksen kanssa.

Johtajat arvioivat näyttötutkinnon *sisältöä* relevantiksi, mutta tarkastelevat kriittisesti sitä, millaiset sisällöt jäivät käsittelemättä. Näyttötutkinnon aikana ei johtajien mielestä esimerkiksi paneuduttu tarpeeksi siihen, miten organisaation vuorovaikutuskäytännöt ja johtamisviestintäjärjestelmät voitaisiin rakentaa joustaviksi jäykkien, standardoitujen toimintamallien sijasta:

K5: Mulle tuli ihan, [- -] mitä muualtakin lueskelin ja mietiskelin tällaisia, että mitä, että kovin paljoa me ei keskusteltu tällaisesta aiheesta, kun kuitenkin ohjataan organisaatiota ja miten niin kuin, miten keskitetään ja hajautetaan ja miten niinku nähdään ja arvioidaan sitä, mikä on järkevää toimintaa ja mikä antaa sitten jäykät, tehokkaat, standardoidut toiminnan mallin ja joustavuuden malli, niin tällaisia kysymyksiä ei paljoakaan tuossa koulutuksessa käyty läpi.

Johtajat pohtivat keskusteluissa Johtamisen erikoisammattitutkinnon ja johtamisviestintäkoulutuksen potentiaalia ja sitä, millaiset tekijät estivät kaikista

korkeimpiin tavoitteisiin pääsyt. Yksi siirtovaikutusta estänyt tekijä on johtajien mukaan se, ettei näyttötutkinnon aikana työstettyjä *organisaation prosessikuvaus* ja *rakennemalleja* kehitelty loppuun saakka tai sovellettu käytäntöön. Johtajien mukaan lähiopetusjaksoissa tuli esiin monia potentiaalisia kehittämiskohteita, joihin ei ole tartuttu. Seuraava keskusteluote havainnollistaa sitä, miten johtajien mielestä näyttötutkinnon lähiopetusjaksoissa tehtiin monia hyviä ”työstöjä” erilaisten toimintamallien, kuten kokouskäytäntöjen tai strategiaproessin järjestämiseksi, joita johtajien mukaan tulisi hyödyntää ja viedä eteenpäin näyttötutkinnon suorittamisen jälkeenkin. Johtajien mukaan esteeksi oppimiselle tuli se, että johtajille ei osoitettu koulutusjaksoissa selkeästi vastuuta kehittämisestä ja asioiden eteenpäin viemisestä koulutuksen ulkopuolella:

MR: Haluaako joku nostaa vielä tähän liittyen? Triathloniin tai yleisvaikutelmaan, mitä jäi käteen Jetistä.

K10: Mä siis. En mä tiedä, onks tää vastaus siihen, mitä jäi käteen, mutta mitä ei jäänyt tai miten, tai jäi myös sellainen tunne, että me tehtiin siellä paljon hyvin työstöjä, joita ei ole hyödynnetty riittävästi. Et mitä olis voinu tehdä niinku enemmän. Ja että ne oli mun mielestä, ainakin suureks osaks sellasia, joita kannattais hyödyntää, ainakin ne tietyt työstöt. Mut jotenkin, se ei selvästi aina vastuuttanut, että miten niitä asioita viedään eteenpäin. Vaikka sitäkin yritettiin matkan varrella.

MR: Niissä lähikoulutusjaksoissa vai projekteina?

K11: Koulutusjaksoissa.

Ennen viestintäkoulutusta suoritetuissa haastatteluissa johtajat odottivat, että ulkopuolinen kouluttaja osallistuisi johtamisviestinnän kehittämiseen. Viestintäkoulutuksen jälkeen käydyissä keskusteluissa johtajat painottavat kohdeorganisaation ja kouluttajaorganisaation välisen vuoropuhelun merkitystä viestintäkoulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Johtajat kritisoivat sitä, että vaikka johtajien kehitys- ja koulutustarpeet huomioitiin, koulutuksen lähtötilanne oli jokin yleinen malli ja toimintatapa sen sijaan, että opetus ja olisi kiinnitetty selkeämmin kohdeorganisaation käytäntöihin ja koulutukseen osallistuneiden johtajien työhön. Tämä käy ilmi seuraavista keskusteluotteista:

K3: Mut ehkä sit toi, mitä [keskusteluryhmän jäsenen nimi] sanoi, et tavallaan tän talon tapoihin istuttaminen, et ehkä se ei sit mennyt kauheen hyvin. Et tää organisaation tavoite ei välttämättä toteutunut.

K1: Tavallaan se, että tällainen Jet periaatteessa onnistuu varmemmin, jos panostetaan siihen, niinku siihen lähettäjäorganisaation hyvään kytkeytymiseen tavallaan ihan jo sieltä aihepiireistä ja harjoitustöistä ja jopa niinku opettamisesta lähtien.

Keskusteluissa nousee esiin käsitys, että yhdessä organisaatiossa toteutettu Johtamisen erikoisammattitutkinto on relevanteinta, jos lähiopetusjaksojen teemat *räätälöidään* tarkasti kohdeorganisaation ja koulutukseen osallistuvien henkilöiden *tarpeeseen* siten, että kohdeorganisaatio otetaan mukaan näyttötutkinnon sisällön suunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi koulutuksessa ”tarjottuja ratkaisumalleja” ja käsiteltyjä asioita olisi johtajien mukaan voitu ja voitaisiin jatkossa vielä ”jalostaa” kohdeorganisaation käyttöön. Kuten seuraavasta keskusteluotteesta käy ilmi, johtajat toivovat organisaation seuraavan Jet-ryhmän hyödyntävän ensimmäisen Jet-ryhmän aikaansaamat tulokset. Näin organisaation oppiminen ja kehittäminen jatkuisi ensimmäisen näyttötutkintoryhmän jälkeen:

K10: Just näissä koulutusjaksoissa, joissa työstettiin asioita eteenpäin, päästiin hetkeksi jollekin tasolle. Mulla on just sellanen tunne, oon jutellu Jet kakkosen jostain seuraavasta jaksosta. Et toivottavasti ne ei taas aloita alusta ja pääse samaan tilanteeseen kuin me, et tästä tulis jotenkin sellainen jatkumo.

Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen, vuorovaikutuskäytäntöjen muutoksen implementointiin ja johtamisviestintäkulttuurin leviämiseen näyttaisivät keskusteluaineiston perusteella vaikuttavan työyhteisön kulttuuriset tekijät ja muutosvastarinta. Johtajien mielestä heidän *oma kriittisyytensä koulutuksessa* käsiteltyjä johtamismalleja kohtaan jäi liikaa mallin arvioinnin tasolle ja esti erilaisten mallien ja toimintatapojen työstämisen ja soveltamisen käytäntöön. Lisäksi johtajat kokivat, että kaikkien näyttötutkintoon osallistuneiden oppimista ja motivaatiota heikensi se, että toisilla koulutukseen osallistuneilla henkilöillä oli kiire *eivätkä* he *sitoutuneet* yhteisiin projekteihin. Tämä käy ilmi seuraavasta keskusteluotteesta:

MR: Okei. Muita ajatuksia liittyen Jetin vaikuttavuuden tai muutoksen ja kehityksen esteisiin ja edistäjiin?

K9: Ehkä semmoinen just. Et jos mä kuvailen muita esteitä kerron, kuvailen just. Niin mun mielestä tää ihmisten just tää hirveen kiire ja osa luisti näistä jutuista. Niin mun mielestä oli semmonen niinku, minkä mä ainakin itse koin, että tää on hirveen satsaus meiltä, et ja sinne oli pyrkyä enemmän kuin mitä me pystyttiin ottamaan ensimmäisellä jaksolla. Et sitten niinku, tietyllä tavalla sellaista moraalista, että kun mä oon päässyt tänne, niin miksi en sitten vedä loppuun asti.

Viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta ehkäisi johtajien mukaan siis se, että osa johtajista ei käyttänyt kaikkea potentiaaliensa johtamisen kehittämiseen organisaatiossa. Sitoutumattomuus näyttötutkinnon suorittamiseen käsitetään ylettyvän kaikille organisaation tasoille. Esimerkiksi oman esimiehen jääminen pois koulutuksesta koettiin harmilliseksi asiaksi. Johtajan mukaan koulutuksessa ei näin voitu lyödä lukkoon sitä, miten toimia jatkossa. Tämä käy ilmi seuraavasta keskusteluotteesta:

K7: Musta tuntuu, että jossain määrin tuntui siltä, että kun se oma esimies ei ollut kartalla, mistä oli niinku [kyse]. 'Et kuule nyt kun mä teen tällasta HENSUA [henkilökohtainen näyttösuunnitelma] ja nyt tällainen juttu olis tärkeä ja ymmärräthän sä nyt tätä juttua ja näin.' Tavallaan, kun se ei ollut samalla kartalla, et ei se kehityksen este ollut, mutta tuntui, että energiaa kuluu aika paljon siihen. Et siitä olis voinut saada vielä enemmän, jos se koko dynamiikka olis tullut käyttöön sillä tavalla.

Osa keskusteluihin osallistuneista johtajista korostaa, että ammattitutkinnon perusteiden tason saavuttaminen oli oppijan itsensä vastuulla. Johtajien mukaan näyttötutkinnon suorittajan tuli asettaa itselleen tavoitteet ja ottaa laajasta näyttötutkinnosta itselleen sopivat osiot ja suhteuttaa koulutus omiin tavoitteisiinsa. Tämä käy ilmi seuraavasta keskusteluotteesta:

K5: Siis mun mielestähän se, että miten se sitten kohtas näitä tutkintovaatimuksia, niin se jätettiin täysin opiskelijan vastuulle. Että niinku, lähinnä saattoi asettaa ambitiotaan ja niiden tavoitteiden pohjalta ja sitten yrittää hyödyntää näitä käytettävissä olevaa koulutusta ja annettua oheismateriaalia. Niin tää oli vähän niinku isokin paketti.



Tulokset viittaavat siihen, että johtamisviestintäkoulutuksessa oppijalta vaaditaan itsenäistä ja reflektiivistä oppimista. Johtajien mukaan viestintäkoulutus vastasi johtajien kokemaan johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeeseen, jos johtaja tiedosti kehittämistarpeensa ja osasi räätälöidä itse oppimissuunnitelmaansa ja -tehtäviään tarpeitaan vastaavaksi. Keskusteluaineiston perusteella kouluttaja voisi kuitenkin etukäteen *ohjata oppijaa* asettamaan oppimiselle relevantit ja oppijalähtöiset tavoitteet.

### 5.3.3 Päätelmiä johtamisviestintäkoulutuksen haasteista ja mahdollisuuksista tietoperustaisessa organisaatiossa

Tässä tutkimuksessa tarkasteltu johtamisviestintäkoulutus toteutettiin tietoperustaisessa organisaatiossa ja sen keskeiset sisältöalueet ja menetelmät kiinnittyvät tietoperustaisen organisaation käytäntöihin. Johtajien käsitykset viestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön ohjaavatkin tarkastelemaan johtamisviestintäkoulutuksen haasteita ja mahdollisuuksia tietoperustaisessa organisaatiossa. Johtajat arvioivat johtamisviestintäkoulutusta pääosin positiivisesti, mutta näyttötutkintoon liittyy myös kriittisiä huomioita. Johtajien käsitykset viestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön osoittavat, että viestintäkoulutusta arvioidaan sisällöltään ja toteutukseltaan relevantiksi. On mielenkiintoista, että johtajien käsitykset ja kokemukset johtamisviestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta ovat hyvin samansuuntaisia niiden odotusten ja asenteiden kanssa, joita johtajilla oli ennen viestintäkoulutusta (ks. luku 5.1). Johtajat sekä odottivat että arvioivat viestintäkoulutuksen olevan vaikuttavaa silloin, kun viestintäkoulutuksesta saa oppijakohtaisesti valita itselleen sopivimmat sisällöt ja aihealueet, koulutus on käytännönläheistä ja oppiminen tapahtuu yhdessä työtovereiden kanssa ja organisaation johtamisviestintä- ja vuorovaikutuskäytäntöjä kehittäen. Johtajien osaamis- ja kehittämistarpeet nousivat johtamisen viestintähaasteista tietoperustaisessa organisaatiossa ja niissä korostuivat odotukset ja tarpeet työhön kiinnittyvästä koulutustavasta. Johtajien käsityksen mukaan viestintäkoulutuksessa tiedostuttiin kokemuksellisen oppimisen, keskustelujen, palautteen ja arvioinnin sekä oppimateriaalin ja kirjallisten tehtävien avulla johtajan vuorovaikutusosaamisen merkityksestä johtamisessa, omasta toiminnasta vuorovaikutustilanteesta sekä vaihtoehtoisista tavoista viestiä ja olla vuorovaikutuksessa alaisten kanssa erilaisissa työn vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi viestintäkoulutuksessa saatiin virikkeitä muuttaa organisaation vuorovaikutuskäytäntöjä ja käytiin muutoksen käynnistämiseksi keskustelua.

Tulokset korostavat näkemystä siitä, että työstä lähtevä tai työhön kiinnittyvä viestintäkoulutus ei sulje pois muodollisen viestintäkoulutuksen merkitystä. Johtajat arvioivat viestintäkoulutusta vaikuttavaksi nimenomaan siksi, että siinä yhdistyvät muodollinen koulutus, käytännön työn simulaatiot, relevantti oppimateriaali, työhön kiinnittyvät kirjalliset tehtävät ja organisaation kehittäminen yhteisöllisesti ja yli organisaation muodollisten rajojen. Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä voidaankin yhdistää muodollinen koulutus ja työssä oppiminen sekä teoria ja käytäntö, ja johtajan vuorovaikutusosaamisen

kehittymistä voidaan tukea monin eri keinoin. Johtajien kuvaukset viestintäkoulutuksen tarkoituksenmukaisista sisällöistä ja toteutustavoista viittaavat sekä yksilön kognitioiden kehittymisen, tilanteisen oppimisen että yhteisöllisen kehittämisen tukemiseen. Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen viestintäkoulutuksessa voi perustua muun muassa sellaisille kognitiivisille strategioille kuin uuden tiedon liittäminen aikaisempaan tietoon, opitun asian kertominen oppimistehtävien avulla, karikatyyrien ja malliesimerkkien avulla oppiminen, oman toiminnan kyseenalaistaminen harjoitus- ja työtilanteessa ja oman vuorovaikutusosaamisen tietoinen arvioiminen. Toisekseen johtajan vuorovaikutusosaamisen voidaan tulosten perusteella katsoa kehittyvän tilanteisesti siten, että vuorovaikutustaitoja harjoitellaan autenttisessa vuorovaikutustilanteessa ja johtaja oppii tilannekohtaisessa toiminnassa ja vuorovaikutuksessa kollegoidensa kanssa työnsä vuorovaikutustilanteista ja omasta toiminnastaan niissä. Kolmanneksi tulokset osoittavat, että johtamisviestintäkoulutuksessa voidaan oppia yhteisöllisesti ja yhteisön käytäntöjä kehittäen. Johtaja voi oppia vuorovaikutusosaamisesta ryhmässä ja oppimista tukee muiden viestintäkoulutukseen osallistuvien johtajien vertaistuki. Lisäksi organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen kehittymistä näyttäisi tukevan se, että niitä kehitetään ryhmässä ja että ryhmässä on mukana kehittämiseen sitoutuneita johtajia. Tutkimuksen tuore löytö liittyy nimenomaan organisaation muodolliset rajat ylittävään oppimiseen. Organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen kehittymistä näyttäisi tukevan nimenomaan se, että koulutukseen osallistuu organisaation avainhenkilöitä organisaation eri yksiköistä ja eri johtamistehtävistä ja se, että mukana on myös organisaation johtoryhmän jäseniä.

Keskusteluaineiston perusteella johtamisviestintäkoulutuksen odotetaan vastaavan akuutteihin johtamisviestinnän ongelmiin ja johtamisviestintäkoulutuksesta hyödynnetään se aines, josta on hyötyä juuri oman vuorovaikutusosaamisen ja työn haasteellisten vuorovaikutustilanteiden ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Onkin huomionarvoista, että viestintäkoulutusta arvioidaan sisällöltään relevantiksi, vaikka koulutukseen osallistui sekä kokeneempia että vasta vähän aikaa esimiehen tehtävissä toimineita johtajia. Aikaisemmissa tutkimuksissa on osoitettu lähtötasoltaan heikoimpien hyötyvän viestintäkoulutuksesta enemmän kuin niiden, joiden osaamisen lähtötaso ennen koulutusta on korkea (ks. Canary 2007). Tämän tutkimuksen keskusteluaineiston perusteella tutkimukseen osallistuneet johtajat kokevat pystyneensä kehittämään omaa osaamistaan koulutuksessa ja viestintäkoulutuksen sisältö oli johtajien mielestä heidän työnsä kannalta relevantti ja haastava. Viestintäkoulutuksessa onnistuttiin siis vastaamaan moniin erilaisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Keskusteluaineistossa on kuitenkin myös päinvastaisia näkemyksiä näyttötutkinnon vaikuttavuudesta. Vaikka viestintäkoulutus arvioitiin vaikuttavaksi, johtajat kritisoivat Johtamisen erikoisammattitutkinnon sisältöä ja toteutustapaa.

Kriittiset arvioinnit näyttötutkinnosta nostavat esiin kysymyksen siitä, miksi johtajat arvioivat nimenomaan viestintäkoulutusta positiivisesti, mutta näyttötutkinnon tavoitteita ja muita lähiopetusjaksoja kriittisesti. Aineistosta esiin nousvien näyttötutkinnon kriittisten arviointien perusteella näyttötutkinnon eri

valmennusjaksoja olisi voinut räätälöidä vielä paremmin osallistujien ja kohdeorganisaation johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeisiin. Johtajien käsitysten mukaan myös vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voidaan tukea paremmin, jos viestintäkoulutuksen sisältö ja tuotokset räätälöidään koulutettavien ja kohdeorganisaation osaamistarpeisiin, koulutuksen tavoitteet ja sisällöt nousevat tarpeeksi haastavalle tasolle, potentiaaliset johtamisviestintämallit ja -kuvaukset työstetään koulutuksessa loppuun saakka ja koulutukseen osallistuville johtajille annetaan vastuu ja tuki johtamisviestinnän kehittämiseen koulutuksen ulkopuolella. Viestintäkoulutuksen kriteereinä voidaankin pitää sitä, että se on hyvin suunniteltua ja että koulutus keskittyy koulutukseen osallistuvien henkilöiden kannalta relevantteihin asioihin, perustuu heidän koulutustarpeeseensa ja koulutuksessa huomioidaan koulutukseen osallistuvien henkilöiden aikaisempi tietämys ja osaaminen asiasta (ks. Daly & Vangelisti 2003, 877 - 881; Hargie 2006; Papa & Graham 1991; Roloff, Putnam & Anastasiou 2003).

Viestintäkoulutukseen liittyy kuitenkin haaste siitä, miten koulutuksessa onnistutaan tarjoamaan toisaalta valmiita, konkreettisia ja helposti käytäntöön sovellettavia toimintamalleja ja toisaalta räätälöimään koulutus kohdeorganisaation ja kunkin koulutukseen osallistuvan tarpeisiin. Johtajathan esittävät kritiikkiä siitä, että näyttötutkinto ei tarjonnut joustavia malleja järjestää organisaation johtamisviestintä- ja vuorovaikutuskäytäntöjä. Johtamisviestintäkoulutus ei myöskään kohdistunut suoranaisesti johtamisviestinnän haasteellisimpiin kysymyksiin tietoperustaisessa organisaatiossa. Johtajien käsitykset viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta antavatkin aiheita pohtia sitä, miten dynaamisessa toimintaympäristössä voidaan löytää järkevä organisaatiomalli ja johtamistapa, joka tarjoaa johtamisviestinnälle selkeät, mutta kuitenkin tarpeen tullen joustavat toimintaraamit. Tulokset viittaavat siihen, että tietoperustaisessa organisaatiossa toteutettu johtamisviestintäkoulutus voisi liittyä selvemmin johtamisviestinnän erityisiin ominaispiirteisiin tietoperustaisessa organisaatiossa.

Haastatteluaineiston perusteella tietoperustaisessa organisaatiossa on olennaista, että johtajalla on tietoa johtamisviestinnän haasteista ja taitoa hallita niitä. Lisäksi johtajalta edellytetään tarkoituksenmukaista asennoitumista johtamisviestintää kohtaan, vaikka siihen liittyy jännitteisiä odotuksia ja haasteita. Johtamisviestintäkoulutuksessa tulisikin esitellä ja kehittää sellaisia johtamisviestinnän tietoja, taitoja ja periaatteita, joilla pystytään selittämään, jäsentämään ja hallitsemaan johtamisviestinnän haasteita joustavissa organisaatiotilanteissa ja dynaamisissa johtamisviestintätilanteissa. Johtamisviestintäkoulutuksessa voitaisiin käsitellä esimerkiksi johtamisviestinnän funktioita tietoperustaisessa organisaatiossa eli sitä, 1) miten viestiä vaikuttavasti organisaation strategia ja visio ja sitouttaa alaisia niihin, 2) miten hankkia, merkityksentää ja välittää organisaatiota koskevaa tietoa, 3) miten luoda ja ylläpitää vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhteita, 4) miten ohjata asiantuntijatyötä ja antaa siitä palautetta sekä 5) miten tukea alaisten keskinäistä vuorovaikutusta. On tärkeää, että johtamisviestintäkoulutuksen sisällöissä huomioidaan tietoperustaisen organisaation erityinen konteksti ja johtajan vuorovaikutusosaamiseen ja johtamisen viestintäfunktioihin liittyvät jännitteet ja jännitteiset arvostukset.

On myös syytä tarkastella sitä, mihin viestintäkoulutus kohdistetaan ja kenelle koulutusta tarjotaan. Viestintäkoulutuksissa on syytä eksplikoida sitä, mistä johtajan vuorovaikutusosaamisesta on kyse ilmiönä. Koska johtajan vuorovaikutusosaaminen tulee ilmi johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteessa, olisi johtamisviestintäkoulutus syytä kohdistaa johtajien lisäksi myös alaisille. Näin johtamisviestintäkoulutuksissa huomioitaisiin myös vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalisuus sekä vuorovaikutussuhteiden ainutkertaisuus ja dynamiikka. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittäminen ovat tilanteista toimintaa. Kuhunkin johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteeseen sekä siinä tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat sekä johtajan että johdettavan arvostukset ja tavoitteet. Vuorovaikutussuhteessa ilmenevän ja edellytettävän vuorovaikutusosaamisen kehittämisen tulisi kohdistua suhteen molempien osapuolien tietoihin, taitoihin ja asenteisiin.

Tulosten perusteella Johtamisen erikoisammattitutkinnossa olisi ollut vielä enemmän potentiaalia kehittää johtajan vuorovaikutusosaamista kuin millaisiin tuloksiin koulutuksessa päästiin. Nyt näyttötutkinnon aikana oppimista ja opitun siirrettävyyttä käytäntöön heikensivät oppijan kielteinen suhtautuminen ja organisaation muutosvastarinta näyttötutkintoa ja siellä esitettyjä oppeja ja johtamismalleja kohtaan. Lisäksi johtajien käsitysten perusteella yksittäisen johtajan oppimistavoitteiden asettamista olisi ollut tarpeen ohjata selkeämmin ennen viestintäkoulutuksen alkamista. Menestyksekkäässä johtamisviestintäkoulutuksessa korostuvat tulosten mukaan koulutettavien, kohdeorganisaation ja kehittäjän välinen vuorovaikutus, koulutettavien sitouttaminen kehittämiseen, muutostavastarinnan hallinta, johtamisviestinnän mallien ja prosessikuvausten kehittämisen loppuunsaattaminen sekä koulutettavien oppimisen ohjaaminen tavoitteenasettelussa. Keskusteluaineiston tulokset kriittisestä suhtautumisesta näyttötutkintoa kohtaan johtavat pohtimaan sitä, missä määrin johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen voi olla autonomista ja itseohjautuvaa. Koulutuksen vaikuttavuushan perustuu toisaalta ohjaukseen ja toisaalta oppijan oman kehityksen ja kehittymisen suunnitelmallisuuteen (Nurmi & Kontiainen 2000, 37). Johtajille voitaisiinkin tarjota mahdollisuutta ohjaukseen myös viestintäkoulutuksen aikana ja sen jälkeen. Näin voitaisiin huomioida yksittäisten johtajien johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeet sekä motivoida ja sitouttaa johtajaa viestintäkoulutukseen.

Viestintäkouluttajan tehtävä näyttää tutkimustulosten perusteella haastavalta. Kouluttajan tai kehittäjän on löydettävä yhteistyössä kohdeorganisaation ja viestintäkoulutukseen osallistuneiden johtajien kanssa tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset keinot osallistaa asianomaiset kehittämiseen ja kehittää yhteistoinnallisesti johtajan vuorovaikutusosaamista ja organisaation vuorovaikutuskäytäntöjä. Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen voi tapahtua niin viestintäkoulutuksessa kuin johtajan työssä. Vastuu johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä lienee johtajalla itsellään, mutta viestintäkouluttajan rooli on osallistua sen kehittämiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että viestintäkouluttaja ohjaa ja tukee johtajaa arvioimaan omaa vuorovaikutusosaamistaan ja asettamaan sen kehittämiseksi tavoitteet, tarjoaa tietoa johtamisviestinnästä ja

mahdollisuuksia harjoitella vuorovaikutustaitoja sekä antaa palautetta vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä. Tietoperustaisen organisaation kontekstissa viestintäkouluttajan rooliin näyttäisi liittyvän haaste ymmärtää tietoperustaisen organisaation erityistä kontekstia ja mukautua dynaamiseen toimintaympäristöön. Tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevät johtajat ovat yhtäläillä kriittisiä asiantuntijoita kuin heidän alaisensakin. Johtajien työjärjestelyt myös muuttuvat usein. Viestintäkouluttajalta edellytetäänkin muun muassa valmiuksia keskustella kriittisten asiantuntijoiden kanssa, sitouttaa ja osallistaa heitä vuorovaikutusosaamisensa kehittämiseen sekä ohjata heidän vuorovaikutusosaamisensa kehittämistä joustuen muuttuvien olosuhteiden mukaan.

Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen viestintäkoulutuksessa liittyy myös kysymys viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden kestosta ja laajuudesta. Vaikka johtajat kokevat viestintäkoulutuksen tapahtumana päättyneen, vuorovaikutusosaamisen ja johtamisviestinnän kehittyminen ja tietoinen kehittäminen jatkuvat kohdeorganisaatiossa johtajien mukaan oman osaamisen päivittämisenä ja organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämisenä. Näin myös lyhytkoulutuksella on vaikutusta. Engeström, Kerosuo ja Kajamaa (2007, 333) ovat tarkastelleet organisaatioiden kehittämistoimien vaikutusten jatkuvuutta ja leviämistä organisaatiossa. Kehittämiprojektien ei voida katsoa sinällään vaikuttavan käytäntöihin tai leviävän ja jatkuvan organisaatioissa. Kehittämiprojektit ovat luonnostaan epäyhteneväisiä ja keskeytyviä (discontinuous). Kehitysprojekti seuraa luonnostaan katko (break). Engeström, Kerosuo ja Kajamaa (2007) ovat onnistuneet kuitenkin osoittamaan tutkimuksessaan laajan työyhteisön kehittämishankkeen vaikutusten jatkuvan, mikäli organisaation kehittämishankkeet osataan yhdistää niitä seuraaviin kehittämishankkeisiin (bridging). Tämän tutkimuksen keskusteluaineiston tulosten perusteella johtamisviestintäkoulutus on nostanut esiin uusia tarpeita kehittää muun muassa organisaation kehittämiskeskustelukäytäntöjä. Tulokset viittaavat siihen, että viestintäkoulutus on osattu yhdistää muihin organisaation johtamisviestinnän kehittämistoimiin. Haasteena viestintäkoulutuksessa onkin luoda motivaatiota kehittää vuorovaikutusosaamista ja tarjota tarvittavat tukitoimet, jotka mahdollistavat jatkuvan oppimis- ja kehitymisprosessin. Johtamisviestintäkoulutuksessa tulisikin keskittyä tukemaan johtajien sellaisten valmiuksien kehittämistä, jotka tukevat oman vuorovaikutusosaamisen arviointia ja kehittämistä.

## 6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

### 6.1 Tutkimustulosten laatu ja luotettavuus

Ennen tutkimuksen keskeisten tulosten ja johtopäätösten yhteenkokoamista, tarkastelen sitä, millaisia rajoituksia tutkimuksen kysymyksenasetteluun ja tutkimusprosessiin liittyy ja mitä tutkimustulosten laadusta ja luotettavuudesta tulee ajatella. Tutkimuksen arviointiin on olemassa monenlaisia kriteerejä ja niistä käytettävät käsitteet vaihtelevat tutkimuskohtaisesti. Arvioin tutkimusta siitä näkökulmasta, onnistuttiinko tutkimusasetelman avulla ratkaisemaan tutkimusongelma ja mikä on tutkimuksen toteutuksen ja tuloksista tehtyjen johtopäätösten laatu ja luotettavuus. Arviointi kohdistuu tutkimusasetelmaan, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Nostan arvioinnin kohteeksi lisäksi tutkimustulosten merkityksen sekä eettisten periaatteiden noudattamisen tutkimusprosessissa.

#### **Tutkimustehtävän ja menetelmien yhteensopivuus**

Tutkimustulosten laatua arvioitaessa on arvioitava sitä, miten valittujen tutkimusmenetelmien avulla pystytään ratkaisemaan tutkimustehtävä. Tutkimustulosten luotettavuus riippuu siis aineistonkeruun onnistumisesta ja aineiston laadusta. Aineistonkeruumenetelmän valintaa ohjaavat puolestaan tutkimusongelma ja tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat. Tieteenfilosofiset lähtökohdat määrittävät ylipäätään tutkimuksen taustat eli sen, miten todellisuus määritellään (ontologiset lähtökohdat eli oppi olevaisen perusluonteesta), millaista tieteellinen tieto on luonteeltaan (epistemologiset lähtökohdat eli tietoppi), millaisia arvostuksia tietoon ja todellisuuteen liittyy (aksiologiset lähtökohdat eli arvo-oppi) ja millaisin menetelmin todellisuutta voidaan tutkia (metodologiset lähtökohdat eli menetelmäoppi).

Johtajan vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä lähestyttiin tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimusasetelman avulla. Koska operationaalistin johtajan vuorovaikutusosaamisen ilmenevän erilaisissa johtamisviestintätilanteissa ja johtajan ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa ja johtajan vuorovaiku-

tusosaamisen kehittymisen yksittäisen johtajan ja organisaation johtamisviestinnän osaamistarpeisiin vastaamisena, selvitin vastausta tutkimuskysymyksiini johtajien käsitysten avulla. Etsin vastausta tutkimuskysymyksiin johtajan vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisessa organisaatiossa, johtamisviestinnän osaamistarpeesta, johtamisviestintäkoulutuksesta ja siirtovaikutuksesta kvalitatiivisista haastattelu- ja keskusteluaineistoista. Kuvailin, perustelin ja arvioin tutkimusmenetelmiä ja niiden käyttökelpoisuutta sekä aineiston keruun ja analysoinnin prosesseja tutkimusraportin luvussa kolme. Arviointi kohdistui siihen, olivatko aineistonkeruumenetelmien valinnat onnistuneita ja miten haastattelu- ja fokusryhmä-menetelmien aineistonkeruuprosessit onnistuivat.

Tutkimuksen aineiston keruun ja analysoinnin prosessia ohjasivat ankkuroidun teorian (grounded theory) lähtökohdat siten, että keräsin aineistoa vaiheittain ja uusi aineisto täydensi edellisen aineiston perusteella huomattuja "aukkokohtia" (Charmaz 2000, 519). Esimerkiksi fokusryhmä-keskusteluissa haettiin vastausta haastatteluissa selvitettyihin johtamisviestinnän osaamistarpeisiin ja odotuksiin johtamisviestintäkoulutuksesta. Glaserin ja Straussin (1967, 18) mukaan erilaisten menetelmien sekä aineiston keruun ja analysoinnin vuorottelu sopii hyvin tutkittavan ilmiön mallintamiseen ja ankkuroidun teorian luomiseen. Sovelsin eri menetelmiä iteratiivisesti eli vuorotellen toistensa kanssa (ks. Bryman 1992, 67). Menetelmien vuorottelu näkyy siinä, että analysoin ensin haastattelumenetelmällä saadun aineiston, jonka jälkeen suuntasin keskusteluaineiston analyysin johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteessa ilmenevän osaamisen kehittymiseen sekä siirtovaikutusta tukeneisiin ja heikentäneisiin tekijöihin. Eri menetelmiä yhdistelemällä pyrittiin myös parantamaan vaikuttavuuden arvioinnin luotettavuutta (Raivola 2000, 183). Haastatteluaineisto auttoi jäsentämään johtamisviestinnän osaamistarvetta ennen viestintäkoulutusta ja keskusteluaineisto toi ymmärrystä siihen, miten viestintäkoulutuksessa vastataan johtamisviestinnän osaamistarpeisiin tietoperustaisessa organisaatiossa.

Haastattelumenetelmä soveltui hyvin vuorovaikutusosaamisen sekä johtamisviestinnän osaamistarpeen selvittämiseen tietoperustaisessa organisaatiossa. Yksilöhaastatteluiden avulla sain laadullisesti erilaisia käsityksiä ja kokemuksia johtajan vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisessa organisaatiossa. Lisäksi haastatteluaineisto sisälsi yksityiskohtaista tietoa johtajien henkilökohtaisista johtamisviestintäkoulutukseen liittyvistä odotuksista sekä varautuneesta suhtautumisesta siihen. Tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien johtajien kuvaukset työstään, käsitykset työssään tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta sekä johtamisviestintäkoulutuksesta tarjosivat uutta tietoa tähän asti jokseenkin vähän tutkitusta ilmiöstä. Fokusryhmä-keskustelujen avulla saavutin kokonaiskuvan johtamisviestintäkoulutukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksistä ja kokemuksista johtamisviestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön. Johtajat tuovat esille hyvin myönteisiä käsityksiä viestintäkoulutuksesta fokusryhmä-keskusteluissaan. Keskusteluissa ei päästy kovinkaan syvälle johtajien vuorovaikutusosaamisen arvioinnissa. Johtajat arvioivat kriittisesti lähinnä vain omien vuorovaikutustaitojensa kehittymistä viestintäkoulutuksessa eivät koulutusta sinänsä. Johtajia olisikin voitu haasta-

tella yksitellen myös viestintäkoulutuksen jälkeen. Näin olisi voitu verrata hyvin yksityiskohtaisia johtamisviestinnän osaamistarpeita ja oppimiskokemuksia toisiinsa. Keskustelutilanteissa tuli kuitenkin esiin laadullisesti erilaisia käsityksiä ja kokemuksia viestintäkoulutuksesta ja siirtovaikutuksesta. Ryhmäkeskusteluissa voi myös yksilöhaastattelua helpommin nousta esille johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymiseen liittyviä asioita, joita tutkijana en olisi ymmärtänyt kysyä. Esimerkiksi yksi keskusteluun osallistuneista johtajista halusi keskustella ryhmän muiden jäsenten kanssa Johtamisen erikoisammattitutkinnon tavoitteiden haasteellisuudesta, mitä en ollut ajatellut nostaa esiin keskustelun moderaattorina. Johtajat pystyivät ryhmässä keskustellessaan myös muisuttamaan toisiansa viestintäkoulutuksen tavoitteista ja sisällöistä ja vertaamaan omia oppimiskokemuksiaan toisten käsityksiin ja kokemuksiin.

Viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta olisi voitu tutkia myös toisenlaisin tutkimusmenetelmin ja -asetelmin. Tutkimukseen sisältyikin taustoittava tutkimusvaihe, jossa kehitettiin johtajan vuorovaikutusosaamisen arviointiin mittari ja selvitettiin johtajien itsearviointien ja alaisten johtaja-arviointien avulla siirtovaikutusta. Kokeilun perusteella havaittiin, että viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arviointiin liittyy monenlaisia mittauksellisia haasteita ja menetelmällisiä kysymyksiä. Ensinnäkin mittaukseen luotettavuuden ja toimivuuden varmentamiseksi olisi tarkastelun pitänyt kohdistua suurempaan otokseen kuin tässä tutkimuksessa oli mahdollista tarkastella. Lisäksi organisaatioiden ja niiden työjärjestelyjen jatkuvasti muuttuessa oli haasteellista saavuttaa mittaukselle tarpeeksi stabiilit olosuhteet, jotka mahdollistavat vertailukelpoiset aineistot 1,5 vuoden mittaisella ajanjaksolla. Vaikuttavuuden arvioinnin ongelmana onkin ollut kehittää valideja mittareita koulutuksen tai kehittämisen lopputuloksen mittaamiseen (Ruohotie 1995, 205). Suurin haaste viestintäkoulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa oli tässä tutkimuksessa kuitenkin se, miten selittää vaikutuksia ja oppimista, jos oppimista ei voi rajata ainoastaan viestintäkoulutukseen. Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä ei ole mahdollista jäsentää syy- ja seuraussuhteena. Laadullisin menetelmin oli kuitenkin mahdollista kysyä johtajilta heidän oppimiskokemuksistaan ja siitä, millaisiin tekijöihin he liittävät vuorovaikutusosaamisen kehittymisen ja siirtovaikutuksen.

Koska ihmisen olemus on sosiaalinen, mitään ilmiötä ei voida tutkia eristyksissä tutkijan subjektiviteetista ja henkilökohtaisista arvostuksista. Ei ole olemassa objektiivista totuutta ja tutkimusta. On myös huomioitava se, että ei ole mahdollista laatia arvovapaita haastattelukysymyksiä. Esimerkiksi kysymyksen vuorovaikutusosaamisen merkityksestä johtamisessa tai viestintäkoulutuksen vaikutuksista ovat jo sinänsä arvottavia. Johtajilla oli kuitenkin mahdollisuus kuvailla omin sanoin työnsä vuorovaikutustilanteita ja niissä edellytettävää osaamista sekä oppimiskokemuksiaan. Oppimisen ja tuotosten suhdetta tai koulutuksen tuloksia ei myöskään voida selvittää irrallaan oppijan persoonallisista arvostuksista (Raivola, Valtonen & Vuorensyrjä 2000, 25). Esimerkiksi johtajien käsitykset johtamisviestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön ovat yhteydessä siihen, millaista koulutusta johtajat arvostavat. Monet tieteeseen liittyvät keskeiset käsitteet, kuten totuus, tieto ja rationaa-



lisuus, ovat arvottavasti latautuneita, ja arvioiva näkökulma asioihin on olennainen osa ihmisen tiedollista elämää (Kiikeri ja Ylikoski 2004, 24 - 25). Pyrin kuitenkin olemaan tietoinen henkilökohtaisista arvostuksistani tutkimusta tehdessäni. Tuon tutkimuksessa omien näkemysteni lisäksi esiin myös muiden tutkimusten tuloksia sekä tutkittavien johtajien käsityksiä ja kokemuksia johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä.

Tutkimusaineisto ei muutu teoreettiseksi jäsennykseksi ilman tulkintaa, joka on aina tutkijan inhimillisen prosessoinnin tulosta (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 160). Tutkijan esiymmärrys sekä henkilökohtaiset näkemykset ja arvostukset ovat aina osa tutkimuksen tekemistä. Hermeneuttisen tradition mukaan juuri tutkijan esiymmärrys mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen ja merkitysten luomisen. Tutkimusprosessi on siis ymmärryksen ja tulkinnan jatkuvaa rakentumista, jonka tuloksena on sosiaalinen konstruktio eli tässä tutkimuksessa tulkinta johtajan vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisessa organisaatiossa ja sen kehittymisestä viestintäkoulutuksessa. Sen sijasta, että olisin pyrkinyt ulkoistamaan itseni tutkimusprosessista, näin tehtäväkseni tulkita johtajien käsityksiä suhteuttaen niitä aikaisempaan tutkimustietoon ja omaan teoreettiseen esiymmärrykseeni. Pyrin rekonstruoimaan tutkittavien kuvaamia käsityksiä sekä esittämään oman tulkintani tutkittavasta ilmiöstä.

### **Tutkimustulosten siirrettävyys, uskottavuus ja vahvistettavuus**

Arvioin seuraavaksi tutkimusprosessia ja tutkimustulosten ja johtopäätösten laadua ja luotettavuutta. Kohdistan arvioinnin tutkimustulosten *siirrettävyyteen* (transferability/external validity/fittingness), *uskottavuuteen* (credibility/internal validity/authenticity) ja *vahvistettavuuteen* (confirmability) (ks. Lincoln & Guba 1985, 290 - 300; Miles & Huberman 1994, 278 - 280). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laadun mittana ei ole tilastollinen yleistettävyyys, vaan ennemminkin ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja kuvaaminen eli se, miten teoriaa onnistutaan yleistämään ja laajentamaan aineiston tulkinnan avulla. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 158 - 168; Stone 2005, 306 - 308.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksille on tyypillistä kontekstuaalinen ainutkertaisuus, jolloin tutkimustulosten mahdollista yleistettävyyttä arvioidaan siten, missä määrin tutkimuksen tulokset ja aineistosta tehdyt tulkinnat ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin, kohdeorganisaatioon tai osallistujajoukkoon eli miten tutkimuksen avulla voidaan selittää samankaltaisia ilmiöitä (Eskola & Suoranta 2001, 212 - 213; Lincoln & Guba 1985, 316). Koska tämä tutkimus on tapaustutkimus, tavoitteena ei ole tutkimustulosten yleistettävyyys kvantitatiivisen tutkimuksen perinteisessä mielessä. Tapaustutkimuksen tavoitteenahan on ikään kuin oppia yhdestä tapauksesta, jolloin korostuu aineiston rikkaus, tutkijan kyky tehdä tutkittavasta ilmiöstä aineiston perusteella johtopäätöksiä sekä raportoida tulkinnan prosessi ja sen avulla saadut tulokset. (Stake 2000, 442 - 444.) Pyrinkin auttamaan tutkimuksen lukijaa oppimaan tutkimuksen tapauksesta siten, että kuvasin mahdollisimman tarkasti tutkimuksen kohteen, tulokset ja tulkinnan prosessin.

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta tapahtui niin kutsuttua harkinnanvaraista otantaa käyttäen. Tutkimuksen kannalta oli mielekästä, että tutkimukseen osallistuneita henkilöitä yhdisti sama organisaatio (kuuluminen

samaan ryhmään) ja toimiminen samassa ympäristössä ja kokemusmaailmassa. Tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä oli myös niin kutsuttua ”tekijän tietoa” tutkimusongelmista, sillä he toimivat kukin esimiesasemassa kohdeorganisaatiossa ja osallistuivat tutkimuksen viestintäkoulutukseen (ks. Eskola & Suoranta 1998). Tutkimukseen osallistuneet johtajat työskentelivät organisaation eri yksiköissä. Jokaisesta yksiköstä tutkimukseen osallistui ainakin yksi johtaja. Näin tulokset peilaavat koko organisaation johtamisviestintää.

Tutkittavaa ilmiötä olisi voinut lähestyä myös tarkastelemalla useampia tietoperustaisia organisaatioita. Useampien organisaation tarkastelu olisi mahdollistanut vertailevan tapaustutkimuksen eli eri organisaatioissa toimivien johtajien käsitysten vertailun. Toisaalta jo yhden organisaation johtajien käsitykset olivat laadullisesti eroavia, saavutettu aineisto oli yksityiskohtaista ja aineiston perusteella oli mahdollista jäsentää johtajan vuorovaikutusosaamista tietoperustaisessa organisaatiossa. Tutkimukseen olisi saatu myös uusi näkökulma, jos johtajien käsitysten lisäksi tutkimuskysymyksiin olisi haettu vastausta alaisten käsityksistä. Toisaalta tutkimuksen kohteen ollessa johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen viestintäkoulutuksessa, on perusteltua selvittää sitä koulutukseen osallistuneiden johtajien käsitysten avulla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee Lincolnin ja Guban (1985) mukaan arvioida sitä, missä määrin tutkija onnistuu välittämään tutkimusraportin myötä tarkan ja uskottavan kuvan tutkimuksen toteutuksesta, analyysiprosessin etenemisestä sekä johtopäätösten muodostamisesta. Pyrkimyksenäni oli auttaa tutkimusraportin lukijaa ymmärtämään ja selittämään tutkimustulosten avulla niitä tietoperustaisen organisaation johtamisviestinnän, johtajan vuorovaikutusosaamisen ja viestintäkoulutuksen ilmiöitä, joita lukija kenties kohtaa omassa työssään ja toiminnassaan. Arviointi kohdistuu seuraavaksi siihen, miten tutkimuksen analyysissä onnistuttiin, ovatko tuloksista tehdyt tulkinnot täsmällisiä, uskottavia tieteenalan keskustelussa ja toisten tutkimusilmiötä koskevien tutkimusten tulosten valossa sekä miten todenmukainen kuva tutkimusraportissa onnistutaan välittämään tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimusprosessista.

Pyrin käsittelemään ja analysoimaan aineistot systemaattisesti ja tarkasti siten, että tutkimustulokset eivät ole pelkästään sattumanvaraisia. Tutkimuksen aineistojen analyysiä ohjasivat ankkuroidun teorian periaatteet. Aineiston analyysi eteni eri tapausten välisen vertailun (Miles & Huberman 1994) sekä jatkuvan vertailun mallin mukaisesti (Strauss & Corbin 1990). Lindlof & Taylor (2002, 218) kuvaavat tapausten välisen vertailun mallia ennemminkin aineiston järjestämisen ja tiivistämisen menetelmäksi kuin analyysiksi. Käytin mallia aineiston järjestämiseen sekä niiden vaiheiden todentamiseen, joille johtopäätösten johtaminen perustuu. Näin pystyin todentamaan vaihe vaiheelta sen, miten aineiston analyysi eteni. Johtopäätökset tein suhteuttamalla ja vertaamalla analyysin tuloksia olemassa olevaan teoriaan ja aikaisempiin tutkimustuloksiin johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä. Nostin tutkimustuloksissa esiin myös negatiivisen evidenssin eli sen, millaisista asioista johtajat eivät puhuneet haastattelu- ja keskustelutilanteissa. Pohdin muun muassa sitä, miksi johtajat eivät liitä oppimiskokemuksiaan johtajan ja johdettavan vuorovaikutus-

suhteen kehittymiseen, vaikka heidän mielestään vastuu vuorovaikutusosaamisesta kuuluu myös alaisille.

Laadullisten tutkimustulosten tulkinnat perustuvat tutkijan ja tutkittavien väliselle vuorovaikutukselle (Charmaz 2000, 524). Vaikka minulla oli ankkuroidun teorian mukaisesti tietoinen tavoite aineistonkeruulle ja analyysille, oli tutkimukseen osallistuneilla henkilöillä mahdollisuus määritellä johtajan vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä omin sanoin. Haastateltavat ja fokusryhmä-keskusteluihin osallistuneet johtajat määrittivät hyvinkin vapaasti omin sanoin, miten he ymmärtävät johtajan vuorovaikutusosaamisen ja johtamisviestintäkoulutuksen, mitä he käsittävät oppineensa viestintäkoulutuksessa ja millaisia vaikutuksia he käsittävät viestintäkoulutuksella olleen heidän työskentelynsä. Pystyin varmentamaan tulkintaani haastatteluaineistosta jo haastattelutilanteessa tarkentavilla kysymyksillä. Fokusryhmä-keskustelujen yhteydessä toimitin puolestaan keskusteluun osallistuneille johtajille keskusteluista laatimani muistion kommentoitavaksi ja täydennettäväksi.

Pyrin tulosten tulkinnoissa todenmukaisuuteen ja autenttisuuteen läpi koko tutkimusprosessin tutustumalla mahdollisimman läheisesti tutkimuskohteeseen, noudattamalla systemaattisesti tutkimusasetelmaa sekä varmentamalla tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä tulkinnan oikeellisuutta. Pysyttelin tutkimusprosessin edetessä ja aineistojen analysoinnissa tietoisesti lähellä tutkimuksen kohdeorganisaatiota ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä. Tutustuin ennen aineistonkeruuta ja tutkimusprosessin edetessä organisaation dokumentteihin ja Johtamisen erikoisammattitutkinnon tavoitteisiin ja sisältöihin, osallistuin näyttötutkinnon suunnittelupalavereihin, havainnoin näyttötutkinnon valmennusjaksoja ja luin näyttötutkinnon verkkooppiympäristön oppimateriaaleja. Pysin lähellä aineistoa myös aineiston käsittelyn vaiheessa koodaamalla sen systemaattisesti (ks. Charmaz 2002, 684). Johtopäätöksiä tehdessä pyrin puolestaan niin kutsuttuun empaattiseen neutraaliuteen eli ymmärtämään tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä ja arviointeja sen sijasta, että olisin tulkinnut tulokset subjektiivisesti (ks. Patton 2002, 50 - 51). Läheisessä suhteessa tutkimuskohteeseen ja tutkimukseen osallistuneisiin henkilöihin on se vaara, että tutkija ikään kuin "sulautuu" tutkimuskohteeseen ja tutkimuksen uskottavuus kärsii (Lincoln & Guba 1985, 304). Pidin mielessäni tietoisesti tämän seikan koko tutkimusprosessin ajan. Havainnollistin aineiston perusteella tehtyjä tulkintoja raportissa suoraan lainauksin haastatteluista ja keskusteluista. Näin lukija pystyy itse todentamaan tutkimustulosten pätevyyden ja oikeellisuuden sekä pohtimaan tutkimusaineiston ja siitä tekemiäni tulkintojen soveltavuutta jossain toisessa kontekstissa.

Tutkimusta tulee arvioida myös tulosten vahvistettavuuden näkökulmasta eli siitä, miten tutkimustulokset yhdistetään aikaisempaan teoriaan ja tutkimustuloksiin (Lincoln & Guba 1985). Koska johtajan vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisessa organisaatiossa sekä sen kehittymisestä viestintäkoulutuksessa on jokseenkin rajallisesti tutkimustietoa, on vaikea arvioida tutkimuksen tulosten vahvistettavuutta. Linkitin tutkimustulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä kuitenkin tietoisesti aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen johtamisviestinnästä, vuorovaikutusosaamisesta, viestintäkoulutuksesta ja opitun siirtovai-

kutuksesta. Pysin tarkastelemaan aineistoja avoimesti ja varomaan herkistymästä ainoastaan niille aineistosta esiin nouseville löydöksille, jotka vahvistivat omia ennakko-oletuksiani ja jo olemassa olevaa teoriaa.

Kvalitatiivista tutkimusta ei sinällään pysty toistamaan, mutta tulkinnat ja niiden vaiheet voidaan tutkimuksen kuvauksen perusteella varmentaa. Pitkäaikainen tutkimusprosessi sekä eri menetelmin saavutettu aineisto olivat haasteellisia hallita ja saattaa raportin muotoon koherentilla tavalla. Pysin esittämään aineiston keruun, käsittelyn ja analysoinnin prosessit raportissa mahdollisimman tarkasti. Jotta tutkimusraportista välittyisi todenmukainen ja luotettava kuva tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksistä, pidin tutkimuksesta koko tutkimuksen ajan päiväkirjaa, jonka avulla pystyin palaamaan neljän vuoden takaisin päätöksiin menetelmävalinnoista sekä aineiston keruun ja tulkinnan eri vaiheista. Tavoitteenani oli raportoida tutkimuksen tulokset tiiviisti, mutta silti kattavasti ja syvällisesti. Pysin esittämään tutkimustulosten laajuuden yksinkertaistamatta ja karsimatta aineistoa. Tästä syystä esitin tulokset erilaisten vertailujen, luokittelujen ja ryhmittelyjen avulla. Toin tutkimustulosten raportoinnissa esiin myös tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsitysten varianssin.

## 6.2 Tutkimustulosten merkitys ja hyödyllisyys

Vaikka tieteellinen tutkimus on arvokasta jo sinänsä, yhdistetään tieteentekemiseen arvostus siitä, että tieteellisellä tiedolla tulee olla jotain yksittäistapausta yleisempää *merkitystä ja hyötyä* (utilization/application/action orientation). Onkin syytä arvioida, mikä tämän tutkimuksen merkitys on ja kenelle ja millaisiin asioihin tutkimustuloksista on hyötyä. Huomio keskittyy siis tutkimusongelman asettelun ja tutkimustulosten relevanssiin. Kuten Salwen ja Stacks (1996, 12) esittävät, tutkimuksen kysymyksenasettelua voidaan arvioida muun muassa siten, että pohditaan, onko samanlaisia kysymyksiä esitetty aiemmin. Lisäksi tulee pohtia sitä, onko samankaltaisiin kysymyksiin jo olemassa vastaus. Onko kysymyksellä vaikutusta johonkin asiaan tai henkilöön? Onko kysymyksellä merkitystä tieteenalan keskustelussa? Entä onko kysymyksiin mahdollista saada vastaus? Samalla tullaan pohtineeksi tutkimuksen relevanssia ja merkitystä.

Tutkimusongelmia johtajan vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisessa organisaatiossa ja johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä viestintäkoulutuksessa voidaan arvioida yhteiskunnallisesti ja tieteellisesti ajankohtaisiksi. Tein tutkittavien ilmiöiden määrittelyssä laajan katsauksen aikaisempaan tutkimukseen ja usean eri tieteenalan kirjallisuuteen työelämästä, organisaatioista, johtamisesta, johtamisviestinnästä, vuorovaikutusosaamisesta, vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä, aikuisen oppimisesta, johtajan ammattiosaamisen kehittymisestä, arviointitutkimuksesta, koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnista sekä siirtovaikutuksesta. Teoreettisen katsauksen ja käsiteanalyysin laadinta oli haastavaa, sillä tutkittavia ilmiöitä on tarkasteltu monilla eri tie-

teenaloilla. Usein samasta ilmiöstä käytetään eri käsitteitä. Välillä samoilla käsitteillä taas kuvataan eri ilmiötä. Jäsensin johtajan vuorovaikutusosaamista ja sen kehittymistä yhdistäen ja verraten eri tieteenalojen käsitteitä. Toin käsiteanalyysissä esille käsitteiden erot ja yhtäläisyydet sekä sen, millaiset teoriat ja tieteenfilosofiset lähtökohdat käsitteiden taustalla vaikuttavat. Toinen haaste kirjallisuuskatsauksen ja käsiteanalyysin laadinnassa oli se, että johtamisviestintää käsittelevä kirjallisuus on suurelta osin oppikirjallisuutta tai johtamisviestintää jäsennetään kovin normatiivisesti. Mainitsin tekstissä, millaiseen lähdekirjallisuuteen viitataan. Kirjallisuuskatsauksen ja teoreettisen esiyymmärryksen perusteella pyrin määrittelemään tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset siten, että niillä saataisiin uutta tietoa asioista, joihin tähänastinen tutkimus ei vielä ole paneutunut tai onnistunut vastaamaan. Lisäksi johtajan vuorovaikutusosaamista selvitettiin tietoperustaisessa organisaatiossa ja johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä Suomessa tyypillisessä johtamisviestintäkoulutuksessa.

Tämä tutkimus ei onnistu vastaamaan kaikkiin selvittämättömiin kysymyksiin johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä. Esimerkiksi tietoperustaisen ja suoritusperustaisen työn johtamisessa edellytettävän vuorovaikutusosaamisen erot vaatisi lisätutkimusta. Lisäksi vuorovaikutusosaamisen eri ulottuvuuksien kehittymistä tulisi tarkastella syvällisemmin. Tässä tutkimuksessa ei vielä saavuteta ymmärrystä siitä, miten tietojen, vuorovaikutustaitojen ja asenteiden kehittyminen eroavat toisistaan. Tutkimus tuo esiin kuitenkin useita huomioita johtajan vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisessa organisaatiossa ja johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä viestintäkoulutuksessa sekä ehdotuksia jatkotutkimuksen suunnille. Tutkimustuloksia voivat hyödyntää niin johtamisviestinnän ja sen koulutuksen ja kehittämisen tutkijat, johtamisviestinnän kehittäjät kuin johtajat. Johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa ja sen kehittyminen viestintäkoulutuksessa ovat puheviestintätieteen tutkimuskohteita, mutta ilmiöt kiinnittyvät myös toisten tieteenalojen tutkimukseen. Tähänastinen tutkimus ei ole tarjonnut vastauksia siihen, millaisia merkityssisältöjä johtajan vuorovaikutusosaamiseen liitetään tietoperustaisen työn kontekstissa ja miten johtajan vuorovaikutusosaamista voidaan kehittää viestintäkoulutuksen avulla. Tämä tutkimus on pyrkinyt tuomaan oman kontribuutionsa keskusteluun siinä, mikä merkitys vuorovaikutusosaamisella on johtamisessa ja miten vuorovaikutusosaamisen käsitteen avulla voidaan jäsentää johtajan ammattiosaamista ja siihen kohdistuvaa koulutusta ja kehittämistä. Tutkimus tuo alalle uuden teoreettisen jäsennyksen siitä, millaista on johtajan vuorovaikutusosaaminen nimenomaan tietoperustaisessa työssä. Tutkimuksessa on jäsennetty myös sitä, miten johtajan vuorovaikutusosaaminen kehittyy sekä sitä, millä keinoin johtajan vuorovaikutusosaamista voidaan kehittää. Lisäksi tutkimus nostaa esiin niitä haasteita, joita johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisen arviointiin liittyy.

Tutkimuksen käytännöllistä relevanssia voidaan arvioida siitä näkökulmasta, miten näyttötutkimuksen toteuttaja ja tutkimuksen kohdeorganisaatio hyödyntävät tutkimuksen tuloksia. Tämä tutkimus toimii osana kohdeorganisaation kehittämistyötä siten, että tutkimuksen tulokset esiteltiin sekä Johtami-

sen erikoisammattitutkintoa koordinoineelle kehittämisorganisaatiolle että kohdeorganisaation henkilöstökehittäjälle, johtoryhmälle ja tutkimukseen osallistuneille johtajille. Tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää esimerkiksi kohdeorganisaation seuraavien kehittämishankkeiden tavoitteiden ja sisällön rajaamisessa. Lisäksi tutkimuksen aineistonkeruut (haastattelut, fokusryhmäkeskustelut ja kokeiluna toteutetut vuorovaikutusosaamisen arvioinnit) saattoivat toimia johtajien oman vuorovaikutusosaamisen ja sen kehittymisen reflektoinnin tukena. Aikaisempien tutkimusten tulokset ovat antaneet näyttöä muun muassa siitä, että fokusryhmä-keskusteluilla voi olla vaikutusta keskusteluun osallistuneiden henkilöiden oppimiseen ja voimaantumiseen siten, että heidän itseluottamuksena ja motivaationsa osallistua tutkittua asiaa käsittelevään julkiseen dialogiin kasvaa (Zorn, Roper, Broadfoot & Weaver 2006). Fokusryhmä-keskusteluihin osallistuneet johtajat antoivatkin palautetta siitä, että keskustelutilanteessa oli hyvä arvioida vielä yhdessä näyttötutkinnon ja johtamisviestintäkoulutuksen vaikuttavuutta. Organisaation jäsenten osallistuessa tutkimukseen ja keskustellessa aiheesta sekä tutkimuksen tuloksista he myös motivoituvat arvioimaan uudelleen johtamisviestinnän toimintatapojaan ja muuttamaan niitä. Fokusryhmä-keskusteluissa nousi myös esiin uusia ajatuksia organisaation seuraavista kehittämishankkeista, sillä keskusteluissa arvioitiin laajemminkin organisaation mennyttä ja nykytilaa sekä suunnattiin katseet tulevaisuuteen. Keskusteluissa oli mukana myös organisaation johtoryhmän jäseniä, jotka aikoivat huomioida ryhmäkeskusteluissa esille nousseita ajatuksia organisaation kehittämishankkeiden suunnittelussa.

### 6.3 Eettisten valintojen arviointi

Tutkimuksen arviointiin kuuluu tutkimusprosessin eettisyyden ja tutkijan eettisten valintojen tarkastelu. Arviointitutkimukseen liittyy monia eettisiä kysymyksiä. Tutkimuksen kohdistuessa johtajan vuorovaikutusosaamiseen ja sen kehittymiseen tarkastellaan hyvin henkilökohtaisia, ammatilliseen pätevyyteen liittyviä asioita. Johtajia pyydettiin refleктоimaan omaa vuorovaikutusosaamistaan ja kehittymistään siinä. Tutkimuksella saattaakin olla tarkoittamattomia, negatiivisia seurauksia, joihin tutkija ei voi vaikuttaa. Tutkijan pyrkimyksenä tulee kuitenkin olla arvioinnin korkealaatuinen toteuttaminen. Arviointitutkimuksen tulee tunnistaa eri tahojen erilaiset intressit ja niitä tulee kunnioittaa. Lisäksi arviointitutkimuksen toteutuksessa tulee huomioida asianomaisten suostumus arviointiin, yksityisyys, arvioinnin luottamuksellisuus sekä arviointitutkimuksen riskit suhteessa hyötyyn. (Robson 2001, 50.) Seuraavaksi arvioidaan sitä, miten tässä tutkimuksessa otettiin huomioon arviointitutkimuksen toteuttamisen eettiset periaatteet.

Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja halusin kunnioittaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yhteistyöhalukkuutta, suostumusta sekä yksityisyyttä. Yksi näyttötutkintoa suorittavista johtajista ei

halunnut osallistua tutkimukseen työkiireisiin vedoten. Lisäksi yhden haastattelun johtajan kohdalla haastattelua ei saanut nauhoittaa. Kunnioitin molempien johtajien toiveita. Halusin varmentaa tutkimukseen osallistuneilta henkilöiltä useassa vaiheessa tutkimusprosessia heidän tietoisuutensa tutkimuksen taustoista, raportointitavasta sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Varmennus tehtiin kummankin aineistonkeruun yhteydessä sekä saatekirjeellä että kasvokkain. Sovin haastattelu- ja keskustelutilanteissa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa keskusteltavien asioiden luottamuksellisuudesta ja kehotin ottamaan aineistonkeruun jälkeen yhteyttä, mikäli jokin asia jäi mietityttämään. Poistin tutkimustulosten raportoinnissa kaikki tunnistetiedot tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yksityisyydensuojan takaamiseksi. Tarjosin luottamuksellisuuden varmentamiseksi tutkimukseen osallistuneille henkilöille mahdollisuuden nähdä heidän omat haastattelu- ja keskusteluotteensa ja varmentaa niiden anonymiteettiä. Näin pyrin varmentamaan sen, että arviointitietoja käytetään raportoinnissa henkilön yksityisyyttä kunnioittaen. Lisäksi tutkimuksen alustavista tuloksista järjestettiin tutkimukseen osallistuneille henkilöille keskustelutilaisuus ja toimitin kaikki tutkimukseen liittyvät julkaisut kohdeorganisaatioon ja Johtamisen erikoisammattitutkinnon fasilitaattorille.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat yleisesti ottaen erittäin aktiivisia, yhteistyöhalukkaita ja avoimia. Esimerkiksi eräs johtajista ei päässyt osallistumaan keskustelutilanteeseen, mutta lähetti omat kommenttinsa sähköpostitse. Osoituksena avoimuudesta ja luottamuksellisuudesta voidaan pitää sitä, että sain tutustua organisaation luottamuksellisiin dokumentteihin, pääsin osallistumaan Johtamisen erikoisammattitutkinnon suunnittelupalaveriin, sain havainnoida lähiopetusjaksoja ja minulla oli avoin pääsy näyttötutkinnon verkkooppimisympäristöön. Lisäksi haastateltavat kertoivat henkilökohtaisista heikkouksistaan ja kehittämiskohteistaan johtajana sekä puhuivat asioista hyvin suoraan. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt antoivat myös palautetta ja kertoivat mielipiteensä tutkimuksen aiheesta ja toteuttamistavasta eri aineistonkeruiden yhteydessä.

Vaikuttavuuden arvioinnin tekijän velvollisuutena on Robsonin (2001, 59) mukaan olla sekaantumatta niin kutsuttuun näennäisarviointiin, jota käytetään esimerkiksi tukemaan jo valmiiksi tehtyjä päätöksiä tai johdon näkemyksiä. Myös tulosten tulkinnassa pitää varoa liian vahvaa tulkintaa. Pyrin tutkimuksen tulosten tulkinnassa objektiivisuuteen ja tuomaan rehellisesti ja avoimesti niin siirtovaikutusta tukeneita kuin myös heikentäneitä tekijöitä esiin.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

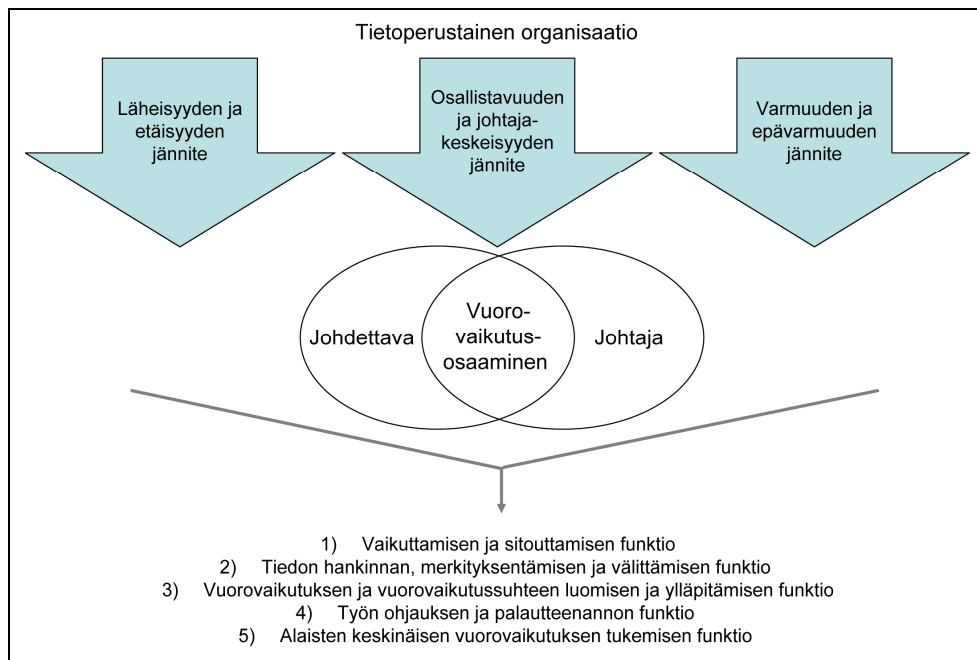
### 7.1 Johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli muodostaa teoreettinen jäsenitys siitä, mil-laista on johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa ja miten johtajan vuorovaikutusosaaminen kehittyy viestintäkoulutuksessa. Tutkimusongelmia lähestyttiin vuorovaikutusosaamisen, viestintäkoulutuksen ja siirtovaikutuksen näkökulmista. Teoreettiset jäsennykset muodostettiin selvittämällä tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien johtajien käsityksiä johtajan vuorovaikutusosaamisesta, johtamisviestintäkoulutuksesta ja opitun siirrettävyydestä käytäntöön sekä tarkastelemalla niitä aikaisemman tutkimuskirjallisuuden valossa. Tutkimus toteutettiin suomalaisessa tietoperustaisessa organisaatiossa ja organisaatiossa järjestetyssä johtamisviestintäkoulutuksessa. Johtajien käsityksiä selvitettiin Johtamisen erikoisammattitutkintoon liittyvän viestintäkoulutuksen yhteydessä. Tutkimus tarjoaa tietoa ja ymmärrystä johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja sen kehittymisestä ilmiöinä, johtamisen viestintähaasteista tietoperustaisessa organisaatiossa, johtamisen viestintähaasteiden hallinnassa edellytettävästä vuorovaikutusosaamisesta sekä johtamisviestintäkoulutuksen mahdollisuuksista ja haasteista johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä.

#### **Vuorovaikutusosaaminen johtamisessa ja tietoperustaisessa työssä**

Johtajien käsitykset vuorovaikutusosaamisesta ja johtamisviestinnän osaamistarpeesta muistuttavat ensisilmäyksellä perinteisiä jäsennyksiä vuorovaikutus- ja johtamisosaamisesta. Johtajan vuorovaikutusosaaminen näyttäisi kuitenkin saavan erityisiä piirteitä tietoperustaisen organisaation kontekstissa. Tutkimustulokset laajentavatkin tähänastisia määritelmiä johtajan ammattiosaamisesta ja tuovat tutkimusalan keskusteluun uuden näkökulman tietoperustaisen työn ja organisaation luomista erityispiirteistä johtajan vuorovaikutusosaamiselle. Tutkimustulokset johtajan vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisessa organisaatiossa on jäsennetty kuvioon 10.





KUVIO 10 Johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa

Kuvion keskiössä on vuorovaikutusosaaminen, joka tulee ilmi johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteessa. Johtamisviestinnän funktiot ilmaisevat johtamisen viestintätehtäviä ja -tavoitteita tietoperustaisessa organisaatiossa. Kuvion kehukset kuvaavat tietoperustaista organisaatiota johtajan vuorovaikutusosaamisen erityisenä kontekstina. Tietoperustaisen organisaation kontekstissa johtajan vuorovaikutusosaamiseen vaikuttavat kolmenlaiset jännitteet, joita kuvataan nuolikuvioiden avulla. Jännitteet nostavat esiin erityisiä johtamisen viestintähaasteita, jotka puolestaan edellyttävät erityistä vuorovaikutusosaamista.

*Vuorovaikutusosaaminen näyttää nousevan keskeiseen asemaan johtajan esimiestehtävien menestyksellisessä hoitamisessa eli johtajan ammatillisessa kompetenssissa.* Vuorovaikutusosaaminen on tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevien johtajien mukaan heidän ammattiosaamisensa tärkein alue substanssiosaamisen ohella. Vuorovaikutusosaamisen merkitystä johtamisessa on korostettu jo aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Hogan & Warrenfeltz 2003; Viitala 2005). Johtamisen tarkastelu nimenomaan vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta tarjoaa kuitenkin mielekkäämmän ja rikkaamman tavan jäsentää johtajan ammattiosaamisen keskeistä ulottuvuutta, vuorovaikutusosaamista. Teoreettinen jäsenitys johtajan vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisessa organisaatiossa voidaan rakentaa tutkimustuloksille vuorovaikutusosaamisen relationaalisuudesta. Tulosten mukaan johtajan vuorovaikutusosaaminen tulee ilmi niissä johtamistilanteissa, joissa johtaja on vuorovaikutuksessa alaistensa, työtovereidensa ja muiden kontaktihenkilöiden kanssa. Tulokset tähdentävät sitä, että *johtajan*

*vuorovaikutusosaaminen perustuu nimenomaan johtajan ja johdettavan väliselle vuorovaikutussuhteelle. Jäsenyksessä huomioidaan johtamisen keskeiset toimijat – johtaja ja johdettava – sekä heidän välinen vuorovaikutussuhteensa. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen vaikuttaa johtajan osaamisen lisäksi alaisen viestinnälle ja vuorovaikutukselle asettamat tavoitteet sekä alaisen vuorovaikutusosaaminen. Vuorovaikutusosaamisen käsitteen avulla pystytään myös erittelemään johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa edellytettävää osaamista.*

Johtajan vuorovaikutusosaaminen saa tutkimustulosten perusteella erityisiä piirteitä tietoperustaisessa organisaatiossa. Tutkimustulosten mukaan *johtajan vuorovaikutusosaamiseen tietoperustaisessa organisaatiossa liittyy 1) vaikuttamisen ja sitouttamisen viestintäfunktio, 2) tiedon hankinnan, merkityksentämisen ja välittämisen funktio, 3) vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen funktio, 4) työn ohjauksen ja palautteenannon funktio sekä 5) alaisten välisen vuorovaikutuksen tukemisen funktio.* Tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevillä johtajilla on vastuu organisaation vision ja strategian viestinnästä ja alaisten sitouttamisesta niihin, tiedon hankinnasta organisaation ulkopuolelta ja sen merkityksentämisestä ja välittämisestä, verkottumisesta ja yhteydenpidosta organisaation sisällä ja ulkopuolella, vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden luomisesta ja ylläpitämisestä alaisiin, työn ohjauksesta, palautteenannosta, alaisten innostamisesta ja tukemisesta, positiivisen ilmapiirin luomisesta ja ylläpitämisestä, keskustelun johtamisesta palavereissa, alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukemisesta sekä ristiriitatilanteiden hallinnasta.

Johtamisviestinnän tehtävien menestyksellinen hoitaminen ja vastuiden kantaminen on haasteellista tietoperustaisessa organisaatiossa. Tämän tutkimuksen merkittävin tulos lienee siinä, että löydettiin uusi käsitteellinen jäsenyys siitä, millaisia jännitteitä ja haasteita johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa ja tietoperustaisen työn johtamisessa voi ilmetä ja millaista vuorovaikutusosaamista johtajalta tällöin edellytetään. Tutkimukseen osallistuneet tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevät johtajat liittivät tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutusosaamiseen arvostuksen läheisistä, alaisia osallistavasta, alaisten itseohjautuvuutta tukevasta ja alaisiin luottavasta, vuorovaikutteisesta, avoimesta, selkeästä ja varmasta johtamisviestinnästä. Johtajien käsitykset ovat kovin idealistisia. Johtamisviestintään liittyy kuitenkin jännitteitä tietoperustaisen organisaation kontekstissa, jossa johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhteeseen ja johtajan viestinnän tapaan ja muotoon liittyy erilaisia odotuksia, jossa esimies toimii monissa eri rooleissa, jossa työn tekeminen hajautuu matriisimaisessa organisaatorakenteessa ja jossa tieto yksilöityy ja asiantuntijatietoa pitäisi tuoda yhteen. Lisäksi jännitteitä muodostuu siitä, että osa organisaatiosta koskevasta tiedosta on strategisen päätöksenteon vuoksi salaista ja johtajien toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja on epävarma. Tulosten perusteella *johtamisviestinnän jännitteitä tietoperustaisessa organisaatiossa ovat 1) läheisyyden ja etäisyyden, 2) osallistavuuden ja johtajakaskeisyyden sekä 3) varmuuden ja epävarmuuden jännitteet.*

Johtamisviestinnän jännitteet nostavat esiin erilaisia johtamisen viestintähaasteita. Tutkimustulokset korostavat sitä, että *johtajan vuorovaikutusosaamises-*

sa tietoperustaisessa organisaatiossa on kyse nimenomaan johtamisviestinnän sekä johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen jännitteiden hallinnasta. Johtajan vuorovaikutusosaamisen jännitteiden hallinta liittyy tietoperustaisessa organisaatiossa erityisesti siihen, miten johtaja onnistuu hallitsemaan erilaisia odotuksia johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen läheisyydestä ja epämuodollisuudesta tai miten johtaja onnistuu ohjaamaan alaisten työtä korostamatta kuitenkaan jyrkkää valta-asetelmaa. Matriisiorganisaatiossa on keskeistä se, miten johtaja onnistuu valitsemaan tarkoituksenmukaisen viestintätavan ja -kanavan viestiessään etäällä olevien alaistensa kanssa tai silloin, kun alaisten asiantuntemusalue on johtajalle vieras. Itsenäisen ja itseohjautuvan asiantuntijatyön ohjaaminen vaatii johtajalta tasapainoilua sen välillä, miten osallistavaa ja johtajakeskeistä johtamisviestintä voi tai sen tulee olla. Johtajien käsitykset osoittavat, että johtajan vuorovaikutusosaaminen liittyy myös siihen, että johtaja ymmärtää organisaation eri työntekijäryhmiä ja sitä, että tietoperustaista ja suorituskeskeistä työtä tekevät henkilöt odottavat erilaista johtamisviestintää. Vuorovaikutusosaaminen on ratkaisevaa myös siinä, miten johtaja onnistuu viestimään avoimesti ja silti säilyttämään organisaation strategisten tietojen luottamuksellisuuden. Lisäksi vuorovaikutusosaaminen liittyy viestinnän mukauttamiseen dynaamisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa on viestittävä muuttuvista asioista. Tulosten valossa johtamisviestintään näyttäisi liittyvän myös mielenkiintoinen haaste alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukemisessa, kun työympäristö on epävarma ja tietoa ja osaamista ei haluta jakaa.

Toisin sanoen johtajan vuorovaikutusosaaminen tietoperustaisessa organisaatiossa tarkoittaa sitä, että johtajilla on tietoa johtamisviestintään kohdistuvista jännitteistä odotuksista, johtamisviestinnän haasteista ja siitä, miten jännitteitä ja haasteita voi hallita. Johtajilla on myös taitoa hallita erilaisia johtamisviestintään kohdistuvia odotuksia ja johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen jännitteitä sekä jännitteistä nousevia haasteita. Lisäksi johtajilta edellytetään motivaatiota ja halua viestiä sekä avointa asennoitumista johtamisviestintää kohtaan, vaikka siihen liittyykin jännitteitä ja haasteita tietoperustaisessa organisaatiossa. Tutkimustulokset johtavat päätelmään siitä, että tietoperustaisessa organisaatiossa johtamiseen liittyy erityisiä viestintähaasteita, jotka edellyttävät erityistä vuorovaikutusosaamista. On siis entistä tärkeämpää löytää tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset tavat jäsentää ja toteuttaa johtamisviestintäkoulutusta ja johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämistä.

### **Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja vaikuttava johtamisviestintäkoulutus**

Vuorovaikutusosaamisen kehittymistä on mahdotonta paikantaa ainoastaan viestintäkoulutukseen. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työelämän johtamisviestintäkoulutusta, joka sisältyi Johtamisen erikoisammattitutkintoon ja kohdistui johtajan ja johdettavan välisiin haasteellisiin vuorovaikutustilanteisiin. Viestintäkoulutuksen lisäksi johtajan vuorovaikutusosaamisen kysymykset sisältyivät näyttötutkinnon muihin lähiopetusjaksoihin, oppimistehtäviin ja kehittämiprojekteihin, joissa käsiteltiin muun muassa johtamisviestintää osana

yrittäjien kokouskäytäntöjä, johtamisjärjestelmää ja strategiaprosessia. Viestintäkoulutuksessa opittiin merkittäviä asioita johtamisviestinnästä. Siirtovaikutuksessa ei ole kuitenkaan kyse ainoastaan koulutuksessa opitun soveltamisesta käytäntöön. Tutkimustulosten perusteella *vuorovaikutusosaamisen kehittyminen viestintäkoulutuksessa voi tapahtua ja ilmetä tiedostumisena omasta vuorovaikutusosaamisesta, erilaisissa johtajan vuorovaikutustilanteissa oppimisena ja oivaltamisena ja monipuolisena ja mukautuvana vuorovaikutuskäyttäytymisenä*. Lisäksi viestintäkoulutuksen vaikutukset voivat ilmetä *organisaation johtamisviestinnän ja vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämisenä*. Formaalisissa johtamisviestintäkoulutuksessa käsitellyjä asioita on siis mahdollista soveltaa käytäntöön, mutta johtamisviestinnästä voidaan oppia myös muodollisen viestintäkoulutuksen ulkopuolella.

Tutkimukseen osallistuneet johtajat arvioivat johtamisviestintäkoulutusta vaikuttavaksi. Viestintäkoulutukseen osallistuneet johtajat käsittävät tiedostuneensa näyttötutkimuksen ja viestintäkoulutuksen aikana johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja viestinnän merkityksestä johtamisessa. Tässä tutkimuksessa tarkastellun viestintäkoulutuksen tuloksena on ennen kaikkea johtajien tietojen karttuminen, asenteiden muuttuminen ja metakognitiivisten taitojen kehittyminen. Vaikka viestintäkoulutusta arvioidaan vaikuttavaksi, koulutukseen osallistuneet johtajat eivät kokeneet kuitenkaan hallitsevansa vielä riittävän hyvin vuorovaikutustaitoja. Tutkimustulokset antavatkin viitteitä siitä, että *viestintä- ja vuorovaikutustaitojen ymmärtämisen mekanismit eivät ole samoja kuin taitojen soveltamisen ja vahvistamisen mekanismit eikä taidon ymmärtäminen välttämättä johda taidokkaaseen käyttäytymiseen*.

Tutkimustulokset korostavat harjaantumisen ja ajan merkitystä vuorovaikutustaitojen kehittämisessä ja opittujen asioiden soveltamisessa käytäntöön. Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä on kyse pitkästä kehitymisprosessista. Myös havainto johtamisviestintäkoulutuksen vastaamisesta sekä kokeneiden että aloittelevien johtajien osaamis- ja kehittämistarpeeseen tukee johtopäätöstä siitä, että johtamisviestintäkoulutuksen kysymykset ovat aina ajankohtaisia ja johtajan vuorovaikutusosaamista ei voi koskaan hallita täydellisesti eikä siinä koskaan "tulla valmiiksi". *Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voidaan kuitenkin tukea viestintäkoulutuksessa*. Tulosten mukaan johtajat voivat oppia viestintäkoulutuksessa uusia tietoja, periaatteita ja ajattelutapoja johtamisviestinnästä. Johtajat voivat myös tulla tietoisiksi vuorovaikutusosaamisestaan ja koulutuksessa voidaan harjoitella johtajan työn vuorovaikutustilanteissa keskeisiä taitoja. Taitojen kehittämiseen ja harjaantumiseen tarvitaan kuitenkin aikaa sekä ohjausta johtajan työtehtävien parissa.

Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen ja johtamisviestintäkoulutukseen on olemassa monia mahdollisia tapoja ja menetelmiä. Myös Johtamisen erikoisammattitutkimuksen tutkintotavoitteet antavat näyttötutkimuksen toteuttajalle liikkumavaraa sisällön ja toteuttamistavan valinnassa. Lisäksi näyttötutkimuksen tavoitteet mahdollistavat viestintäkoulutuksen johtaja- ja organisaatiokohtaisen räätälöimisen. Johtamisen kehittämisen tutkimuksessa ja käytännöissä tehdään harmillisen usein ero muodollisen koulutuksen ja muiden kehittämistoimien välille ikään kuin toisensa poissulkevinä kehittämistoiminä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltu johtamisen kehittäminen järjestettiin prosessiksi, jos-

sa vuorottelivat lähiopetusjaksot, luennoinnit, harjoitukset, ryhmäkeskustelut, oppimistehtävät sekä jokaisen näyttötutkintoa suorittaneen johtajan omat henkilökohtaiset kehittämishankkeet organisaatiossa. Johtamisviestintäkoulutus koostui johtajan vuorovaikutustilanteita simuloivista harjoituksista, palautteesta, lukumateriaalista, oppimistehtävistä ja ryhmäkeskusteluista. Tulosten mukaan simuloivien harjoitusten ja palautteen avulla pystytään tukemaan tiedostumista johtamisviestinnän merkityksestä, tehokkaista ja tarkoituksenmukaisista viestintätavoista ja -strategioista sekä omasta tavasta viestiä ja olla vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Lukumateriaali ja oppimistehtävät tukevat opitun reflektointia ja auttavat käytännön johtamisviestintätilanteissa koulutuksen jälkeen. Vuorovaikutustilanteiden ja -käytäntöjen pohtiminen ryhmissä auttaa puolestaan tiedostumaan erilaisten johtamisviestintätilanteiden ominaispiirteistä ja toimintatavoista niissä sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä organisaation eri toiminnoissa. Yhteisöllisessä oppimisessä siis saadaan vertaistukea ja vertailukohteita oman vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen. Oppimista rikastuttaa tulosten mukaan se, että johtamisviestintää kehitetään yli organisaation muodollisten rajojen, koko organisaation kattaen. Tutkimustulosten valossa näyttäisikin siltä, että *vuorovaikutusosaaminen kehittyy yksilöllisesti, mutta sen kehittymistä voidaan tukea myös yhteisöllisesti.*

Tutkimuksessa saatiin viitteitä myös siitä, että *viestintäkoulutus vaikuttaa organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen uudistumiseen.* Vastakkainasettelut yksittäisen johtajan ja organisaation osaamis- ja kehittämistarpeiden välillä lienevätkin turhia. Viestintäkoulutus voidaan kohdistaa yksittäisen johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämisen lisäksi organisaation johtamisviestintä- ja vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämiseen. Koska johtajat ovat vastuussa organisaation johtamisviestinnästä, sitä voidaan kehittää tukemalla organisaation johtajien vuorovaikutusosaamisen kehittymistä. Johtajat voivat tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella vuorovaikutuskäyttämällä vaikuttaa koko organisaation johtamisviestintään, sen kulttuuriin ja käytäntöihin.

Viestintäkoulutuksen vaikuttavuus ei pääty siihen, että vuorovaikutusosaamisen koetaan kehittyneen ja viestintäkoulutuksessa opitun siirtyneen käytäntöön. Tulosten mukaan johtamisviestintäkoulutukseen osallistuneille henkilöille on syttynyt halu oppia ja kehittyä vuorovaikutusosaamisessa sekä kehittää organisaation johtamisviestinnän käytäntöjä. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa innostuttiin viestintäkoulutuksen myötä kehittämään organisaation kehityskeskustelujen käytäntöjä, mikä on merkki johtajien tahdosta laajentaa viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta. Viestintäkoulutuksen tulos johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä halutaan yhdistää viestintäkoulutusta seuraaviin kehittämistoimiin. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että johtajat pyrkivät päivittämään ja pitämään yllä omaa vuorovaikutusosaamistaan. Tulosten perusteella voidaankin päätellä, että *johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä on mahdollista tukea läpi oppimisprosessin tarkoituksenmukaisin menetelmin, mutta myös jälkikäteen käytännön työssä, johtajan ammatillisessa kasvussa.* Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen ja kehittäminen työssä edellyttää kuitenkin johtajalta vuorovaikutusosaamisen syvällistä ymmärtämistä ja oman vuorovaikutusosaamisen kriittistä arviointia.

Johtamisviestinnän kysymykset ovat entistä ajankohtaisempia ja haasteellisempia tietoperustaisessa organisaatiossa. Tutkimustulokset Johtamisen erikoisammattitutkinnon kriittisistä arvioinneista johtavatkin tarkastelemaan sitä, ovatko näyttötutkinnon tavoitteet asetettu tarpeeksi korkealle sekä sitä onko tutkintoon sisällytettävä kaksipäiväinen johtamisviestintäkoulutus tarpeeksi kattava tapa vastata haasteellisiin johtamisviestinnän osaamistarpeisiin ja tukea johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä. *Johtamisviestintäkoulutuksen haaste on siinä, miten koulutus onnistuu vastaamaan työelämän dynaamisiin, jatkuvasti muuttuviin osaamisvaatimuksiin.* Perinteisesti on ajateltu, että viestintäkoulutuksen tehtävänä on vastata senhetkisiin osaamisvaatimuksiin ja haasteisiin. Tutkimuksissa korostetaan kuitenkin yhä vahvemmin työelämän senhetkisten haasteiden sijasta sellaisten valmiuksien kehittämistä, joilla vastataan tulevaisuuden haasteisiin ja joiden avulla viestijä pystyy kehittämään valmiuksiaan oppia (ks. Dannels, Anson, Bullard & Peretti 2003; Garside 2002; Kostiainen 2003, 146, 246 - 250). *Johtamisviestintäkoulutuksissa voitaisiinkin ottaa huomioon nykyistä paremmin organisaation tarve joustaviin ja dynaamisiin johtamisviestintämalleihin sekä tietoperustaisen organisaation johtamis- ja vuorovaikutuskäytäntöjen erityyppinen luonne.*

## 7.2 Tutkimustulosten käytännön sovelluksia

Tutkimustulokset johtajan vuorovaikutusosaamisesta tietoperustaisessa organisaatiossa ja vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä viestintäkoulutuksessa nostavat esiin ajatuksia käytännön sovelluksista ja johtavat pohtimaan laajemminkin sitä, miten tietoperustaista työtä voitaisiin järjestää, millaisin menetelmin ja keinoin johtajan vuorovaikutusosaamista voitaisiin kehittää ja miten viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta olisi mahdollista "syventää" ja "levittää". Ehdotukset käytännön sovelluksista liittyvät

- tapoihin järjestää esimiestyötä ja organisaation vuorovaikutuskäytäntöjä tietoperustaisessa organisaatiossa
- johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen tietoperustaisessa organisaatiossa
- johtajan vuorovaikutusosaamisen tarkentamiseen osana ammatillisen suoriutumisen arviointikriteerejä ja palkkiojärjestelmiä
- siirtovaikutuksen tukemiseen, syventämiseen ja levittämiseen.

Tulokset siitä, että tietoperustaisessa organisaatiossa on haasteellista ohjata etäällä olevien alaisten työtä ja antaa palautetta projekteittain vaihtuvilla vastualueilla, antavat aiheita pohtia sitä, *miten tarkoituksenmukaista on järjestää tietoperustaista työtä muodollisin johtamisviestintäkäytäntein.* Millaiset ohjaus- ja kokouskäytännöt ovat tarkoituksenmukaisia ja tehokkaita johdettaessa innovatiivista ja luovaa työtä? Miten johtamisviestinnän tavat ja tilanteet tulisi järjestää

projektiperustaisessa työssä tai johdettaessa etäällä olevia alaisia? Innovatiivisen ja luovan työn johtamisessa voitaisiin pyrkiä vieläkin avoimempaan, osallistavampaan ja tasavertaisempaan johtamisviestintään ja esimies-alaisuuteeseen. Tietoperustaisessa organisaatiossa on tarkoituksenmukaista luopua administratiivisista johtamisviestintäjärjestelyistä ja järjestää työtä esimerkiksi itseohjautuviksi tiimeiksi. Johtamisviestintäkäytäntöjä voitaisiin organisoida ja tukea kuitenkin myös siten, että projektiperustaisesti rytmittyvässä työssä muodollisella lähiesimiehellä säilyy laaja kokonaiskuva ja pitkäjänteinen suunta ohjauksessa ja alaisen kehittymisen tukemisessa. Sellaiset esimiestehtävät kuin esimiesalaiseskustelut ja alaisen henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen voidaan kuitenkin toteuttaa osittain vertaispalautteena. Palautetta antavat näin sellaiset henkilöt, jotka ovat substanssissa ja työn tekemisessä lähimpänä alaista.

Tutkimustulokset viestintäkoulutuksen vaikuttavuudesta nostavat esiin ajatuksia siitä, *miten johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämistä voitaisiin tukea tietoperustaisessa organisaatiossa*. Johtamisviestintäkoulutuksen sisällön ja toteutustavan mahdollisuuksien kirjo on suuri. Olennaisinta on löytää viestintäkoulutukselle johtajien osaamis- ja kehittämistarpeen ja tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisin ja tehokkain sisältö ja toteutustapa. Johtamisviestintään liittyy tulosten mukaan tietoperustaisessa organisaatiossa viestintähaasteita siitä, miten etäistä ja läheistä johtamisviestinnän tulisi olla, miten osallistavaa ja johtajakaskeista tarkoituksenmukainen ja tehokas johtamisviestintä on sekä siitä, miten varmaa ja selkeää johtamisviestintä voi olla epävarmassa toimintaympäristössä. Johtamisviestintäkoulutuksessa on mahdollista ja tulisikin vastata näihin ja tuleviin johtamisen viestintähaasteista nouseviin osaamistarpeisiin sekä päästä oppija- ja organisaatiolähtöiseen kehittämiseen. Ehtona tälle on se, että koulutettava, kouluttaja ja kohdeorganisaatio onnistuvat määrittämään tarpeeksi selkeästi johtamisviestinnän osaamis- ja kehittämistarpeen ja siihen sopivat koulutussisällöt ja -menetelmät. Myös Johtamisen erikoisammattitutkinnossa on potentiaalia viitekehyyksiksi tietoperustaisessa organisaatiossa työskentelevän johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymiselle. Johtamisen viestintähaasteet ja niiden hallinta tulee kuitenkin jäsentää osaksi näyttötutkinnon tavoitteita ja johtamisviestintäkoulutukselle (kaikkine erilaisine menetelmineen) tulee taata tarpeeksi laaja ja keskeinen osa valmennusjaksoista.

Viestintähaasteet voidaan kirjata niin Johtamisen erikoisammattitutkinnon tavoitteiksi kuin myös yleisemmin tietoperustaisten organisaatioiden johtamisen kehittämissuunnitelmiin. Johtamisviestintäkoulutuksen tavoitteissa tietoperustaisessa organisaatiossa on tärkeää täsmentää sitä, että johtajalta edellytetään 1) tietoja johtamisviestinnän haasteista tietoperustaisessa organisaatiossa sekä ymmärrystä keinoista hallita niitä, 2) taitoja hallita johtamisviestinnän haasteita sekä 3) tarkoituksenmukaista asennoitumista johtamisviestintää kohtaan, vaikka johtamisviestintä onkin haasteellista. Lisäksi johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyy johtajan metakognitiiviset taidot arvioida ja säädellä omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään erilaisissa johtamisviestintätilanteissa.

Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittämistä voitaisiin tukea myös kirjaamalla johtamisviestinnän haasteet organisaation johtamisjärjestelmään ja vuosikelloon. Johtamisviestintää ja organisaation vuorovaikutuskäytäntöjä on

ollut tapana järjestää organisaation johtamisjärjestelmän ja vuosikellon avulla. Vuosikello on strateginen johtamismalli, jossa organisaation prosessit ja toimintakuvaukset rytmitetään toimintakaudelle. Johtamisjärjestelmään ja vuosikelloon voidaan kirjata esimerkiksi sellaiset johtamisviestintään liittyvät asiat kuin strategiaprosessin eri vaiheet, johtamisviestinnän eri tilanteet ja foorumit sekä työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet. Kirjaamalla viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöt organisaation vuosikelloon on mahdollista tukea koko organisaation johtamisviestintäkulttuurin ja -käytäntöjen muotoutumista ja ylläpitämistä. Tietoperustaisessa organisaatioissa vuosikelloon tulisi kirjata nimenomaan haasteelliset johtamisviestintätilanteet ja haasteiden hallintaa tukevat järjestelmät ja keinot. Vuosikellossa voitaisiin mainita esimerkiksi strategiaviestinnän keskustelufoorumit, kirjata niihin liittyvät haasteet ja tarjota sekä johtajalle että johdettavalle työkaluja jäsentää strategiaviestinnän prosessia ja osallistua keskusteluun strategiasta.

Autenttiset vuorovaikutustilanteiden harjoitukset ja käytäntöön kiinnittyvät johtamisviestinnän kehittämisprojektit koettiin relevantteiksi, mikä virittää ajatuksia siitä, tulisiko johtamisviestintäkoulutus toteuttaa vieläkin selkeämmin työn yhteydessä esimerkiksi johtajan ja johdettavan välisten vuorovaikutustilanteiden tai ryhmätilanteiden fasilitointina. Fasilitointimenetelmää voitaisiin soveltaa myös vuorovaikutussuhteen kehittämisessä, jolloin fasilitaattori osallistuisi esimerkiksi esimies-alaiskeskusteluihin ja opastaisi vuorovaikutustilanteen molempia osapuolia tehokkaassa ja tarkoituksenmukaisessa vuorovaikutuskäyttäytymisessä ja vuorovaikutustilanteen kulusta keskusteltaisiin yhdessä. Näin johtamisviestinnästä oppimisesta tulisi tietoista ja työhön kiinnittyvää. Lisäksi kehittäminen kohdistuisi johtajan osaamisen lisäksi alaisen vuorovaikutusosaamiseen ja johtajan ja johdettavan vuorovaikutusosaamisen relationaalisuuteen. Johtaja ei viesti ja toimi vuorovaikutuksessa yksin, vaan johtajan vuorovaikutusosaaminen on riippuvainen myös alaisen vuorovaikutusosaamisesta. Johtamisviestintäkoulutuksissa onkin paikallaan huomioida se, että kehittämisen voi kohdistaa organisaatioissa myös muiden kuin pelkästään johtajien vuorovaikutusosaamiseen. Johtajan vuorovaikutusosaamista voitaisiin jatkossa tarkastella entistä tarkemmin ja syvällisemmin esimies-alaisuudessa tarvittavana osaamisena ja johtamisviestintäkoulutus voisi kohdistua erilaisiin esimies-alaiskäytäntöihin. Johtamisviestintäkoulutuksia tulisi suunnata johtajien lisäksi alaisille ja mieluiten siten, että koulutukseen osallistuisi sekä johtajia että alaisia.

Koska vuorovaikutusosaaminen on keskeinen osa johtajan ammatillista kompetenssia ja johtamisviestintäkoulutukseen panostetaan ja käytetään paljon työajasta, on pohdittava kannustekeinoja osoittaa taitavaa johtamisviestintää ja opitun siirrettävyyttä käytäntöön. Vuorovaikutusosaaminen voidaan esimerkiksi nostaa *systemaattisesti ammatillisen suoriutumisen arviointikriteereihin ja palkkiojärjestelmiin*. Johtajan ammatillisen suoriutumisen arviointijärjestelmiä voidaan tämentää tietoperustaisissa organisaatioissa johtajan vuorovaikutusosaamisen jäsenyyksen avulla. Tietoperustaisten organisaatioiden johtamisen arviointijärjestelmiin tulisi kirjata se, että johtajalta edellytetään tietoa johtamisen viestintähaasteista ja niiden hallinnasta, taitoa hallita niitä sekä moti-



vaatiota viestiä haasteellisissa johtamisviestintätilanteissa. Myös se, että johtaja onnistuisi osoittamaan työssään viestintäkoulutuksen vaikutukset, voidaan sisällyttää tuloksellisuuden arviointikriteereihin. Näin pystyttäisiin vaikuttamaan johtamisviestintäkoulutukseen osallistuvien henkilöiden sitoutumisen tasoon ja motivaatioon hyödyntää viestintäkoulutuksessa oppimiaan asioita käytännössä.

Tulokset siitä, että johtajat eivät katso vielä osaavansa soveltaa kaikkea johtamisviestintäkoulutuksessa opittua käytäntöön ja epäilevät sitä, missä määrin muistavat ja ehtivät palaamaan viestintäkoulutuksessa opeteltuihin asioihin, oppimistehtäviin ja oppimateriaaliin, johdattavat pohtimaan *keinoja tukea, syventää ja levittää siirtovaikutusta*. Viestintäkoulutuksella on ollut vaikutusta koulutukseen osallistuneiden johtajien tietoisuuden kasvamiseen johtamisviestinnän merkityksestä ja haluun kehittää itseään ja organisaation vuorovaikutuskäytäntöjä. Viestintäkoulutuksen myötä saavutettu tietoisuus siitä, mistä johtamisviestinnässä on kyse ja millaista vuorovaikutusosaamista johtaja tarvitsee, mahdollistaa johtajan vuorovaikutusosaamisen ja organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen tavoitteellisen ja aikaisempaa fokusoidumman kehittämisen. Onkin olennaista löytää tapoja tukea johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä työn ohella siten, että johtaja kohdistaa huomionsa olennaisiin asioihin ja löytää muista työkiireistään huolimatta ajan ja keinot tietoisesti paneutua vuorovaikutustilanteisiin ja oman toimintansa arviointiin ja kehittämiseen niissä.

Olennaista siirtovaikutuksen syventämisessä ja laajentamisessa lienee se, miten koulutukseen osallistuneiden henkilöiden tietoisuus ja motivaatio kehittyä johtamisviestinnässä ja kehittää vuorovaikutusosaamistaan onnistutaan hyödyntämään. Asiantuntijaorganisaation johtajilla on todennäköisesti potentiaalia kehittää vuorovaikutusosaamistaan ja johtamisviestintää organisaatiotasolla myös itseohjautuvasti. Koulutuksessa onkin olennaista tarjota analyttiseen kehittämiseen tähtävää infoa sekä kehittää koulutettavan analyttisiä taitoja arvioida, jäsentää ja kehittää omaa vuorovaikutusosaamistaan. Viestintäkoulutuksessa on siis mahdollista keskustella siitä, miten opittua on mahdollista siirtää käytäntöön. Lisäksi johtajaa tulee tukea luottamaan omiin taitoihinsa oppia vuorovaikutuksesta ja kehittyä vuorovaikutusosaamisessa. Oppimista ja opitun siirrettävyyttä voidaan tukea käytännössä muodollisen koulutuksen päätyttyä esimerkiksi mentorointikäytäntöjen tai itsenäisesti käytettävien tukimenetelmien avulla.

Tutkimukseen osallistuneiden johtajien mukaan he pystyvät palaamaan viestintäkoulutuksessa oppimiinsa asioihin esimerkiksi oppimateriaalin ja "faktapaperin" (fact sheet) avulla. Koulutuksen kaikista keskeisimmistä sisällöistä voidaan koota johtajan mukana kulkeva "manuaali" tai "työkalupakki", joka jäsennetään johtajan eri vuorovaikutustilanteiden mukaisesti ja johon johtaja pystyy palaamaan työssään. Johtamisviestinnän manuaali tietoperustaisessa organisaatiossa voisi sisältää esimerkiksi tietoa johtamisviestinnän jännitteistä, perustelemisen ja vaikuttamisen keinoista, organisaation verkostoista, erilaisista strategioista esittää kysymyksiä, palautteenannon periaatteista tai alaisten keskinäistä vuorovaikutusta ja ryhmän työskentelyä tukevista malleista. Johtaja voisi myös täydentää manuaalia tarpeen tullen omilla huomioillaan ja arvioineillaan omasta vuorovaikutusosaamisestaan. Tukikeinojen käytön tulisi olla

vaivatonta ja viedä vähän aikaa. Työkalupakki voitaisiin toteuttaa esimerkiksi tietokoneavusteisesti. Keskeisintä tukimateriaalissa on kuitenkin se, että siinä onnistutaan jäsentämään ja tiivistämään johtamisen viestintähaasteet konkreettisiksi käytännön neuvoiksi.

Tutkimustulokset siitä, että viestintäkoulutuksessa on koettu olevan vaikuttavaa nimenomaan johtamismallien työstäminen ja asioista keskusteleminen ryhmissä, antaa viitteitä siitä, että koulutusryhmässä on potentiaalia toimia yhdessä koulutuksen jälkeenkin ja tukea yksilöiden valtaantumista kehittyä ja kehittää. Lisäksi johtajien tapa keskustella fokusryhmissä kolme kuukautta viestintäkoulutuksen jälkeen osoittaa, että ryhmäkeskustelut voivat toimia foorumina menneiden kehittämistoimien ja nykytilan arvioinnissa sekä tulevaisuuden kehittämistoimien ideoinnissa ja suunnittelussa. Vuorovaikutusosaamisen kehittämistä voidaan edesauttaa siis sillä, että viestintäkoulutukseen osallistuneet henkilöt käyvät viestintäkoulutuksen jälkeen eräänlaisen seurantakeskustelun koulutuksen fasilitaattorin kanssa ja koulutusta seuraavat säännölliset jälkitapaamiset koulutusryhmän kanssa. Ryhmäkeskusteluja johtamisviestinnästä voidaan käydä koulutuksen jälkeen esimerkiksi koulutusryhmissä. Tärkeää olisi se, että keskusteluihin osallistuisi henkilöitä kaikista organisaation yksiköistä ja paikalla olisi myös johtoryhmän jäseniä, jotka pystyvät viemään organisaation johtamisviestinnän kehittämisehdotuksia eteenpäin organisaation päätöksentekoprosesseissa.

### 7.3 Jatkotutkimushaasteita

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat johtamiseen liittyvän monia viestintähaasteita. Johtamisviestintään liittyy muun muassa erilaisia odotuksia organisaation eri toimintayksiköissä. Onkin tarpeen tutkia lisää sitä, mitkä ovat nimenomaan tietoperustaisen työn johtamisviestinnän erityispiirteitä. On olennaista syventää sen tarkastelua, millaista vuorovaikutusosaamista tietoperustaisen työn johtajat ja millaista suoritusperustaisen työn johtajat tarvitsevat. Tutkimuksen tulisi kohdistua myös tietoperustaisen työn erilaisiin vuorovaikutuskäytänteisiin. Olisi keskeistä selvittää, millaisia vuorovaikutuskäytänteitä liittyy luovan ja tietoperustaisen työn ongelmanratkaisuun, ohjaukseen ja palautteenantoon. Tutkimustulokset nostavat esiin myös mielenkiintoisen ilmiön kriittisten ja itseohjautuvien alaisten työn johtamisen haasteellisuudesta. Tutkimus voisi kohdistua jatkossa siihen, miten tietoperustaisessa organisaatiossa ilmenee alaisten johtamisviestintään kohdistamaa vastustusta (resistance) ja millä tavoin vastustus vaikuttaa esimerkiksi organisaation päätöksentekoprosesseihin.

Johtajan vuorovaikutusosaaminen on relevantti tutkimuksen kohde niin kauan kuin työ järjestetään esimieskäytännöille. Johtajan vuorovaikutusosaamisen ilmiö kuitenkin muuttuu työelämän muuttuessa. Johtamisen käytännöt uudistuvat organisaatioiden kansainvälistyessä ja organisaatioiden toimintojen

siirtyessä madallettujen hierarkioiden, jaetun johtajuuden, itseohjautuvien työryhmien tai verkostoituneen toiminnan malleihin. Onkin keskeistä tutkia sitä, mistä johtamisviestinnässä, johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutuksessa ja siinä tarvittavassa osaamisessa on kyse itseohjautuvien tiimien toiminnassa, käytännön yhteisöissä, kollektiivisissa käytänteissä ja verkostoissa. Myös se, millaista vuorovaikutusosaamista johtajalta vaaditaan kulttuurienvälisissä vuorovaikutussuhteissa tai teknologiavälitteisessä viestinnässä, ansaitsee osakseen tutkimusta. Tutkimus voisi kohdistua esimerkiksi siihen, millaista tietoa johtaja tarvitsee, millaisia taitoja johtajan olisi hyvä hallita ja miten johtajan tulisi asennoitua, kun johdetaan globaalisti eri maissa, kulttuureissa ja aikavyöhykkeillä työskenteleviä henkilöitä.

Koska johtajan vuorovaikutusosaaminen on relationaalista, jatkotutkimuksessa on syytä tarkastella johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhdetta. On ensisijaista selvittää, millaisia osaamistarpeita johtajan vuorovaikutusosaamiselle nousee alaisten käsityksistä. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää esimerkiksi sitä, millaisia käsityksiä johtajilla ja alaisilla on johtajan sekä alaisen tarvitsemasta vuorovaikutusosaamisesta ja sitä, onko käsityksissä ja odotuksissa eroja. Selvittämällä sekä johtajien että alaisten käsityksiä saataisiin muodostettua vielä syvällisempi ymmärrys siitä, mistä johtajan ja johdettavan välisessä vuorovaikutussuhteessa tarpeellisessa vuorovaikutusosaamisessa on kyse ja missä määrin johtajan vuorovaikutusosaaminen on johtajan osaamista ja missä määrin relationaalista ja luonteeltaan dialogista. Tulevissa tutkimuksissa tulisi myös selvittää vuorovaikutussuhteen eri osapuolten, johtajan ja johdettavan, keskinäisiä arvostuksia, sopimuksia ja jaettuja tavoitteita viestinnästä. Tutkimusta tulisi laajentaa johtajan ja johdettavan vuorovaikutussuhteen jännitteiden tarkasteluun. Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi se, millaisia tavoitteita vuorovaikutussuhteeseen liittyy ja miten niihin pyritään tai se, millaisin keinoin vuorovaikutussuhteeseen liittyviä jännitteitä hallitaan. Lisäksi on tarpeen selvittää sitä, miten johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen liittyyvä relationaalista osaamista voidaan kehittää. Tutkimus voisi kohdistua siihen, miten johtajan ja johdettavan jännitteisiin odotuksiin ja arvostuksiin johtamisviestinnästä voidaan vaikuttaa sekä siihen, miten johtajan ja johdettavan yhteistoiminnallinen osaaminen kehittyy. On tarkasteltava myös sitä, voiko vuorovaikutussuhdetta ylipäätään kehittää vai onko vuorovaikutusosaamisen kehittymisessä kyse yksilön kasvusta ja oppimisesta.

Tässä tutkimuksessa on pyritty vuorovaikutusosaamisen ja sen kehittymisen toteavasta arvioinnista uusien tutkimus- ja kehittämissuuntien ideoimiseen. Jatkotutkimuksen tulisi keskittyä sen tarkastelemiseen, miten johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voidaan tukea, järjestää ja organisoida nimenomaan tietoperustaisessa organisaatiossa. Tutkimuksen kohteeksi tulisi ottaa se, millaiset johtamisviestintäkoulutuksen keinot ovat tarkoituksenmukaisimmat, kun kehitetään nimenomaan tietoperustaisen organisaation johtamisviestintää. Olisi myös tarpeen selvittää vuorovaikutusosaamisen kognitiivisen, behavioraalisen ja affektiivisen ulottuvuuksien eroja ja yhteyksiä. Tarvitaan lisää tutkimusta siitä, millaisin mekanismein ja menetelmin vuorovaikutusosaaminen kehittyy, millaiset tekijät johtavat tietojen karttumiseen ja taitojen kehitty-

miseen sekä siitä, miten viestintäkoulutuksessa voidaan tukea sellaisten tietojen ja taitojen kehittymistä, jotka auttavat siirtämään tietoa tarkoituksenmukaisesta ja tehokkaasta viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymisestä käytäntöön. Olisi myös mielenkiintoista kehittää uudenlaisia vaikuttavuuden arviointiasetelmia sen tutkimiseen, missä vaiheessa koulutus- ja oppimisprosessia viestintäkoulutukseen osallistuvat henkilöt kokevat oppivansa jotain merkittävää. Jatkotutkimuksessa voitaisiin esittää esimerkiksi kysymyksiä siitä, miten vuorovaikutusosaaminen kehittyy työssä ja miten erilaisten koulutus- ja kehittämistoimien yhteydessä tai siitä, millaisin keinoin vuorovaikutusosaamisen kehittämistä voidaan ohjata työn ohjauskäytänteissä. Tiukan koeasetelman tai syvällisen laadullisen otteen avulla pystyttäisiin selvittämään sitä, missä määrin oppimisessa ja kehittymisessä on kyse viestintäkoulutukseen paikannettavasta oppimisesta ja missä määrin työssä oppimisesta. Kokeellisen asetelman soveltaminen edellyttäisi validien arviointimittareiden ja arviointiasetelmien kehittämistä. Laadullinen tutkimus tulisi puolestaan suorittaa tarpeeksi pitkällä aikavälillä ja kohdentaa nimenomaan niiden syiden selvittämiseen, missä vaiheessa kehittymistä tapahtuu ja miten vaikuttavuus paikantuu viestintäkoulutukseen. Vaikuttavuuden arviointia voitaisiin tehdä esimerkiksi päiväkirjamenetelmän avulla selvittämällä sitä, missä vaiheessa vuorovaikutusosaamisen kehittymisestä tulee tietoista.

Vaikka organisaatioiden toimintamallit ja johtamiskäytännöt muuttuvat, interpersonaaliset vuorovaikutussuhteet ja niiden muodostaminen ja ylläpitäminen pysyvät yhtenä organisaatioiden tärkeimmistä prosesseista. Tietoperustainen organisaatio korostaa organisaation jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteiden merkitystä. Organisaation jäsenten keskinäinen vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhteet vaikuttavat niin organisaation tuloksellisuuteen kuin organisaation jäsenten työhyvinvointiin. On tärkeätä kiinnittää huomio työelämän vuorovaikutussuhteisiin ja siihen, miten niissä kompetenttia viestintää voidaan tukea ja kehittää.

## SUMMARY

### Introduction and background

We live in a society where work is increasingly knowledge-based. The modern worker is required to possess high level education, and deep and abstract knowledge and skills, and work is based on abstract and conceptual processes. This doctoral thesis is about leading knowledge-based work. Drawing on the research tradition of interpersonal communication research, this study investigates the interpersonal communication competence of leaders working in a knowledge-based organization and its development in communication training.

*Interpersonal communication competence* can be seen as consisting of three elements: knowledge, skills, and motivation (Spitzberg 1983, 323 - 324; Spitzberg & Cupach 2002, 573 - 575). The latest research adds meta-cognitive skills to the definition (Valkonen 2003, 37, 324). The value given to specific communication competence is dependent on how appropriate and effective communication behaviour is perceived to be in a certain context in accomplishing the goals of the particular communication relationship (Spitzberg & Cupach 2002, 583; Spitzberg & Dillard 2002, 97 - 98; Valkonen 2003, 145 - 148; Wilson & Sabee 2003, 4). Thus, interpersonal communication competence is knowledge about effective and appropriate communication, communication skills to apply the knowledge in action, willingness to communicate, and the ability to evaluate and adapt one's communication behaviour to the demands of a particular communication context.

The research on interpersonal communication competence has mainly focused on defining the demands and criteria of communication skills in educational contexts (see e.g. Berko, Morreale, Cooper & Perry 1998; Valkonen 2003). Studies focusing on communication competence in working-life settings exist, but these have mainly been approached from an employee viewpoint (see e.g. Payne 2005). Further, while there is a large body of research on interpersonal communication competence, only a few studies have focused on theoretically conceptualizing the interpersonal communication competence of leaders.

Leadership, in turn, has been widely investigated and communication strongly emphasized in different leadership models and theories (e.g. Fairhurst 2001, 2007; Flauto 1999; Hackman & Johnson 2004; Jablin & Sias 2001; Tourish & Hargie 1999). However, the previous leadership research can be criticized for neglecting to examine the interpersonal character of leadership. Whereas in the past leadership communication research has been very leader-focused, increased interest has recently been shown in the collective and interactive nature of leadership (Fairhurst 2001, 379). Approaching leadership from the interpersonal communication competence viewpoint means that communication is determined not only as a function or a task of leadership

personnel or a medium through which leadership happens to be exercised, but as a fundamental aspect of leadership. Communication is part of leadership's substance (Cohen 2004, 177). As Barge (1994, 21) states, leadership emerges in the process of human interaction and is enacted through communication. In other words, human interaction is the basis that leadership builds on.

The competencies needed in different communication situations of leaders have been conceptualized, for example, in different leadership competency models (see e.g. Hogan & Warrenfeltz 2003, 78 - 79; Viitala 2005, 439 - 441). However, communication and interpersonal communication competence can be determined in several ways. The existing models have not approached leadership competencies from the viewpoint of interpersonal communication. Furthermore, leadership communication competence has not so far been investigated in the context of knowledge-based work. This study explores leadership communication competence through an interpersonal lens and investigates the interpersonal communication competence of leaders in a knowledge-based organization.

The expression '*knowledge-based organization*' refers to organizations and firms where human capital is central in comparison with the use of material and economic capital, and most of the work is said to be of an intellectual nature. Furthermore, well-educated, qualified employees form a major part of the work force and such a company claims to produce qualified products or services. (Alvesson 2000, 1101; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25; Järvenpää & Immonen 2003, 45 - 46.) In a knowledge-based organization, where work is conceptual, abstract and based on creating, sharing and negotiating about meanings, success is based on and value created by human interaction that produces meaningful social interaction.

Traditional ways of organizing and leading work are no longer valid in a knowledge-based organization. When knowledge arises out of the collaborative practices of organizational members, administrative practice based on the principle of hierarchy seems an inappropriate way to lead. Instead, managers and leaders need to learn alternative principles for managing knowledge-based organizations and purposive work (Heaton & Taylor 2002, 232). For example, Flanagin, Stohl and Bimber (2006, 31 - 32) suggest that in the contemporary organization, interaction between the organization's leaders and its members cannot be largely one-way and essentially prescribed. Instead, relational communication should be prioritized over more formal relations and administrative practices. As working life and organizations change, new theoretical understandings of communication and organization are needed (Taylor, Flanagin, Cheney & Seibold 2000, 115).

Moreover, it is important to acknowledge that the interpersonal communication competence demanded from leaders working in a knowledge-based organization most likely has different contextual characteristics from those in more traditional organizations. The topic demands empirical investigation conducted in a real working-life setting. This study expands the existing research through an exploration of the communicative processes of

leadership in a knowledge-based organization. It aims to understand what special characteristics leadership communication has in the context of a knowledge-based organization and what kind of interpersonal communication competence needs they emphasize.

Further, in today's knowledge-based society the importance of knowledge and learning is underlined (Säljö 2003, 16). Continuous, life-long learning and organizational development are the keys to success in business and to individual fulfillment. Communication training is an essential part of adult education and leadership development. However, we do not know much about the effectiveness of leadership communication. This study aims to find out how the *interpersonal communication competence of leaders can be developed in communication training*.

Leadership communication training can be described and conducted in several ways. In the research literature, leadership training refers mainly to the formal training of leaders (see e.g. Day 2001, 564, 586; Jansen, van der Velde & Mul 2001, 112 - 113). In this study, leadership communication training refers to training and development that concentrates on questions of human interaction between leaders and other members of an organization, and aims to develop leadership communication competencies and practices. The development of the communication competence of leaders can be described through the concepts of growth, maturing, learning and development.

The research topic is approached by *evaluating the effectiveness of communication training*. The previous research on the effects of communication training has mostly been conducted in the context of formal education and the emphasis has been placed on the mediating variables of learning (e.g. Dannels 2001a). Thus, it is essential to conceptualize theoretically how knowledge of communication, communication skills and attitudes towards communication can be trained and developed in communication training and how learning outcomes can be transferred in practice. This study aims to contribute to the debate in the field by conceptualizing the development of the interpersonal communication competence of leaders in communication training. The emphasis is on the effectiveness of training, the learning outcomes that training "produces" and how those learning outcomes can be realised in practice.

### **Research Framework and Methods**

This study addresses two research tasks. The first task is to form a theoretical conceptualization of what is meant by the interpersonal communication competence of a leader working in a knowledge-based organization. The second, and secondary task, is to conceptualize theoretically how the interpersonal communication competence of a leader develops in the course of communication training. The research topic is approached from two different perspectives. First, leadership communication is investigated from the perspective of the interpersonal communication competence needs of leaders working in a knowledge-based organization. Second, the development of the interpersonal communication competence of leaders is investigated from the

perspective of communication training and the transfer of learning in practice. Three research questions are addressed:

- 1) How do leaders working in a knowledge-based organization perceive interpersonal communication competence?
- 2) What kind of communication competence needs do leaders working in a knowledge-based organization have?
- 3) How do leaders perceive leadership communication training and transfer of learning in practice?

#### *Target organization and participants*

The study was conducted in a knowledge-based organization and focused on a leadership development program carried out within it. The organization in question is a Finnish research and development (R&D) organization with approximately 300 employees. Its organizational activities include research, development and customer services. The educational level of the organization's members ranges from vocational qualifications to doctorates. The organization is divided into three different units: the research and development unit is organized as a process-based matrix organization where customer projects are implemented ad hoc at different organizational levels between different competence and research areas and teams; the customer service unit is organized into two service areas as a hierarchical line organization; and the administrative headquarters is organized in teams according to the administrative task.

The leaders, managers and key personnel of the organization took a Special Degree in Leadership. The training programme lasted one and a half years and included, among other topics, communication training. The participants investigated in this study consisted of management personnel (N = 17). Their duties consist of different levels of management and kinds of leadership tasks (e.g. top management, competence area management, research area management, unit management and group management) in the organization. In this report they are referred to as leaders. They each lead between four and thirty administrative staff. Ten of the leaders are women, seven men. The study participants range in age from 30 to 59 years. Their working experience in management and leadership ranges from six months to over 20 years, and they have worked for the organization in question for between less than one year and more than ten years.

#### *Procedure*

The methods used in this study follow the principles of qualitative research. The data were gathered by means of interviews and focus group discussions. Before the training for the Special Degree in Leadership began, the 17 participating leaders were interviewed. Three months after finishing the degree, 10 of the interviewees participated in focus group discussions.



### *Analysis*

The qualitative data gathered from the interviews and focus group discussions were analyzed qualitatively combining the principles of the constant comparative model by Strauss & Corbin (1998) and the cross-case analysis approach by Miles and Huberman (1994). In the constant comparative model interpretation rested on teasing out, discovering, formulating and naming categories, making comparisons, and the evolving putting-togetherness of the theoretical framework (Strauss & Corbin 1990). The inspection and comparison of the data fragments were done first within a single case (Silverman 2005, 214). In the cross-case analysis, in turn, the focus was first on each case (a single interview) and afterwards on the comparison of different cases (Huberman & Miles 1994, 435 - 437).

Before the data were analysed the interviews and focus group discussions were transcribed. For organizing and managing the data, the text and data management program ATLAS.ti was used. The analysis proceeded gradually. First, both datasets were coded openly. The open coding included labeling the phenomena and teasing out categories by addressing different questions on the data. This coding step aimed to elaborate the categories in terms of their properties and dimensions. Second, the data were coded axially and displayed in matrices and tables. The categories were compared and connections between the categories were sought. Thirdly, conclusions were drawn by noting underlying similarities and differences as well as systematic associations between cases. Thus, the selective coding procedure identified the core categories that integrated the previous levels of the analysis and through which the different communication characteristics and the challenges facing leadership and communication training in a knowledge-based organization could be screened.

### **Findings**

#### *Leadership communication competence in a knowledge-based organization*

The research findings help to understand the communication challenges that leaders working in a knowledge-based organization face in their everyday work. The theoretical conceptualization built on the research findings shows that the interpersonal communication competence of such leaders is based on the relationship between leader and organizational member. However, due to the leader's supervisory role, the leader has certain responsibilities regarding communication.

According to the interview data interpersonal communication competence plays significant role in leadership. The interviewed leaders attached the need for interpersonal communication competence to the following communication functions of a leader: 1) persuading and engaging employees, 2) gathering, interpreting and sharing information, 3) creating and supporting interaction and social relationships, 4) guiding work and providing feedback, and 5) supporting the interaction between employees. Furthermore, they perceived the execution of different communication tasks and successful leadership

communication as challenging in a knowledge-based organization. The findings indicate that special tensions exist in the relationship between leaders and organizational members in a knowledge-based organization. These tensions raise specific leadership communication challenges.

First of all, the results imply that the leaders interviewed valued close and informal relationships with their subordinates and aim at communicating in an open, involving and trustful way. However, the leaders reported finding it challenging to lead according to their ideals when they encounter different expectations how formal or informal leadership communication should be, when work in the organization is project-based, when they have several different tasks and roles to perform, and when expertise is individualized and spread widely in the organizational structure and networks.

Second, the leaders reported that leading expertise work and interacting with subordinates who engage in critical thinking demands involving and dialogic leadership communication. Yet, according to the leaders not all strategic decisions can be communicated. In addition, employees include both highly educated experts and those with only a basic level of education. These two different employee groups have different expectations of leadership communication. Expertise work, in particular, was reported to be challenging to lead and guide because such work is done very independently, has its own special dynamic and employees identify themselves strongly with it.

Third of all, leadership communication was found to be demanding in the context of a dynamic and insecure working life. The leaders stated that they aim to communicate in a clear and convincing way. This, however, was found challenging as changes in the working environment and organizational decisions need to be met and shared in a flexible way. In addition, a dynamic working environment may lead to insecurity, which demands that leaders support employee interaction and sharing of knowledge. The tensions and challenges are illustrated in the table 3.

Thus, according to the interview data leadership communication competence seems to be of central importance when managing the tensions arising from the leader-member relationship in a knowledge-based organization and the ways of organizing and guiding expertise work and practices. Leadership communication competence is about balancing between a close and distanced leader-member relationship, involving and leader-led communication, and secure leadership communication and an insecure working environment.

TABLE 3 Challenges in communication facing leadership in a knowledge-based organization

There is a tension in leadership communication	that presents the challenge
1) close vs. distanced leader-member relationship	<ul style="list-style-type: none"> <li>- of different kinds of expectations regarding the formality of leadership communication</li> <li>- of staying close to employees when work is project-based and responsibilities change</li> <li>- of managing multiple and changing leadership roles from being a supervisor to an equal colleague</li> <li>- of staying close to employees when expertise is individualized and "spread" across the organizational structure</li> <li>- of the competence and time resources of employees that influence the leader-member relationship</li> </ul>
2) involving vs. leader-led communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- of managing different kinds of expectations</li> <li>- of guiding independent work</li> <li>- of guiding research work that has particular dynamic</li> <li>- of guiding work that employees strongly identify themselves with</li> <li>- of the openness of leadership communication in strategic leadership</li> </ul>
3) secure and trustful leadership communication vs. insecure working environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- of communicating in a dynamic working environment in a clear and convincing way</li> <li>- of supporting employees interaction and sharing of knowledge with each other in an insecure working environment</li> </ul>

In other words, interpersonal communication competence in a knowledge-based organization means knowledge about and skills in managing different tensions and expectations towards leadership communication. Moreover, a leader needs to be motivated and willing to communicate with his/her subordinates, including situations where communication is challenging.

#### *Communication training effects*

The findings of this study indicate that high ideals and expectations exist for leadership communication and the interpersonal communication competence of leaders. Nevertheless, the results of the focus group discussions show that the leaders evaluated the communication training as very positively. According to the leaders, the leadership communication training was useful and can enhance leadership communication competence. The leaders reported that the development of interpersonal communication competence could be seen in three different areas: 1) understanding what leadership communication means and becoming aware of the interpersonal communication competence of leaders, 2) development of communication skills, and 3) change in the quality of the leadership communication and interactional practices of the organization.

The leaders emphasized that it is important that the communication training meets the training and development needs of leaders, is problem-oriented, and is connected with collective learning and organizational development. In the training they found the simulations of challenging leader-member discussions and the feedback provided by their peers and the trainer especially appropriate and effective. The fact that the practical exercises were

supported by appropriate reading material and learning tasks as well as by development projects drawn from their everyday work was perceived positively. The leaders found it particularly important that training topics and themes were discussed together with the training group and that different organizational development efforts were also processed in the training. According to the leaders it is valuable that the learning group consists of leaders from different organizational units and levels. This supports cross-organizational learning. In addition, the participation of the top-management was perceived to support the transfer of learning. In this way development projects could be implemented into decision-making processes immediately after the training.

Nevertheless, the focus group data reveal that the leaders were critical of their own communication skills after the communication training. The leaders reported that they had become aware of the communication skills they need but do not yet handle them well enough. It is important to distinguish the mechanisms of understanding communication skills from those of applying and strengthening them. It is essential to note that the understanding of a skill does not automatically lead to skillful communication behavior. Moreover, it is important to acknowledge that the training did not meet all of the participants' training needs. Neither did it address all the leadership communication challenges that arose in the interviews. The leaders who took part into the focus group discussions pointed out that the leadership models and practices discussed during the training could have been more flexible and more adaptable to their dynamic working environment.

The findings bring us to the conclusion that communication training has potential in developing leadership communication competence and changing organizational communication practices. However, there is a need for standardized but at the same time flexible and adjustable leadership models. In the future leadership communication training should take into consideration the interpersonal nature of leadership as well as conceptualize more explicitly and theoretically the special characteristics of and communication challenges that face the task of leading and guiding knowledge-based work. There is also room for improvement in supporting learning and the continuance and spread of the transfer of learning.

## **Conclusions**

The findings of this study offer several ideas for further research. While work is organized through administrative leadership practices the study of leadership communication will remain relevant. However, changes in the working life and its practices add new characteristics to the phenomenon. Therefore it is essential to continue investigating the special characteristics of leadership communication in the context of knowledge-based work and to deepen the understanding of leadership communication competence in self-guided teams, collective practices and networks. It is important that future research addresses the relational aspect of the topic. For example, how do organizational members

perceive leadership communication competence and do their perceptions differ from those of leaders? Another research topic could be the extent to which the communication values, agreements and goals of leaders and members are shared. It would be interesting to find out what kind of tensions are involved in the relationship between a superior and a subordinate and how they are managed.

Evaluating the effectiveness of communication training is a challenging task. However, there is a need for research that deepens our understanding of development of interpersonal communication competence. In particular, the development of leadership communication competence and its special characteristics within a knowledge-based organization warrant further research. It is crucial to understand the key components of the development of interpersonal communication competence in order to find the key factors making for effective and meaningful communication training. Furthermore, research should address the question of developing relational communication competence. One research topic could be the effectiveness of training methods that aim to develop relational communication competence, such as facilitating leadership discussions. Another research effort could seek answers to the question whether communication competence can be developed relationally or whether the development of interpersonal communication competence is always a matter of individual growth and learning. It also remains unclear how the different elements of communication competence develop and how they are interrelated. Exploring the different stages of the learning process might help us to find the key elements of the mechanism by which interpersonal communication competence develops and the transfer of learning outcomes takes place. Work on methods of evaluating the effectiveness of communication training might bring new insights into the phenomenon itself.

Hence, although organizational practices change, creating and maintaining interpersonal relationships are and will remain one of the most important processes in organizational life. It is important to continue investigating interpersonal relationships in organizations and ways of supporting and developing competent communication in them.

## KIRJALLISUUS

- Ahonen, H., Engeström, Y. & Virkkunen, J. 2000. Knowledge management. The second generation: Creating competencies within and between work communities in the competence laboratory. Teoksessa Y. Malhotra (toim.) Knowledge management and virtual organizations. Hershey: Idea Group, 282 - 305.
- Allen, M., Berkowitz, S., Hunt, S. & Louden, A. 1999. A meta-analysis of the impact of forensics and communication education on critical thinking. *Communication Education* 48, 18 - 30.
- Alvesson, M. 2000. Social identity and the problem of loyalty in knowledge intensive companies. *Journal of Management Studies* 37, 1101 - 1123.
- Andersen, P. A. & Bowman, L. L. 1999. Positions of power. Nonverbal influence in organizational communication. Teoksessa L. K. Guerrero, J. A. DeVito & M. L. Hecht (toim.) The nonverbal communication reader (2. painos). Prospect Heights: Waveland, 317 - 334.
- Argyris, C. & Schön, D. 1978. Organizational learning: A theory of action perspective. Reading: Addison Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D. 1996. Organizational learning II: Theory, method and practice. Reading: Addison Wesley.
- ATLAS.ti (Version 5.2.0) © 1993 - 2008 Scientific Software Development, Berlin. <http://www.atlasti.com>
- Avtgis, T. A. & Polack, E. P. 2007. Predicting physician communication competence by patient perceived information exchange and health locus of control. *Human Communication* 10, 136 - 144.
- Bambacas, M. & Patrickson, M. 2009. Assessment of communication skills in manager selection. Some evidence from Australia. *Journal of Management Development* 28, 109 - 120.
- Banfield, S. R., Richmond, V. P. & McCroskey, J. C. 2006. The effect of teacher misbehaviors on teacher credibility and affect for the teacher. *Communication Education* 55, 63 - 72.
- Barge, J. K. 1994a. Leadership: Communication skills for organizations and groups. New York: St. Martin's Press.
- Barge, J. K. 1994b. Putting leadership back to work. *Management Communication Quarterly* 8, 95 - 109.
- Barge, J. K. 2003. Leadership as organizing. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Catchcart, L. A. Samovar & L. D. Henman (toim.) Small group communication: Theory and practice (8. painos). Los Angeles: Roxbury, 199 - 213.
- Barge, J. K. & Little, M. 2002. Dialogical wisdom, communicative practice, and organizational life. *Communication Theory* 12, 375 - 397.
- Bass, B. M. 1985. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics* 13, 26 - 40.

- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* 18, 19 - 31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 72, 441 - 462.
- Beach, K. 1999. Consequential transitions: A sociocultural expedition beyond transfer in education. *Review of Research in Education* 24, 101 - 139.
- Beach, K. 2003. Consequential transitions: A developmental view of knowledge propagation through social organizations. Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.) *Between school and work. New perspectives on transfer and boundary-crossing*. Oxford: Elsevier Science, 39 - 81.
- Beebe, S. & Barge, J. K. 1994. Small group communication. Teoksessa W. G. Christ (toim.) *Assessing communication education. A handbook for media, speech, and theatre educators*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 257 - 290.
- Beebe, S. & Barge, J. K. 2003. Evaluating group discussion. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Catchcart, L. A. Samovar & L. D. Henman (toim.) *Small group communication: Theory and practice* (8. painos). Los Angeles: Roxbury, 275 - 288.
- Beebe, S. Barge, J. K. & McGormick, C. 1994. The competent group communicator. Teoksessa Speech Communication Association summer conference. Proceedings and prepared remarks from the 1994 summer conference on "Assessing college student competency in speech communication". Annandale: Speech Communication Association, 353 - 367.
- Beebe, S. A., Mottet, T. P. & Roach, K. D. 2004. Training and development. Enhancing communication and leadership skills. Boston: Allyn & Bacon.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berko, R. M., Morreale, S. P., Cooper, P. J. & Perry, C. D. 1998. Communication standards and competencies for kindergarten through grade 12: The role of the National Communication Association. *Communication Education* 47, 174 - 182.
- Blake, R. & Mouton, J. 1964. *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27, 5 - 12.
- Boyatzis, R. E., Stubbs, L. & Taylor, S. 2002. Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Learning and Education* 1, 150 - 162.

- Bryman, A. 1992. Quantitative and qualitative research: Further reflections on their integration. Teoksessa J. Brannen (toim.) *Mixing methods. Qualitative and quantitative research*. Aldershot: Avebury, 57 - 78.
- Burleson, B. R. 2003. Emotional support skill. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 551 - 594.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, K. L. 2004. Desperately seeking feedback: A model of feedback-seeking based on leader-member exchange and communication antecedents. Paper presented at the annual convention of the National Communication Association, Chicago.
- Canary, H. E. 2007. Teaching ethics in communication courses: An investigation of instructional methods, course foci, and student outcomes. *Communication Education* 56, 193 - 208.
- Carrell, L. J. & Menzel, K. E. 2001. Variations in learning, motivation, and perceived immediacy between live and distance education classrooms. *Communication Education* 50, 230 - 240.
- Cegala, D. J., McGee, D. S. & McNeillis, K. S. 1996. Components of patients' and doctors' perceptions of communication competence during a primary care medical interview. *Health Communication* 8, 1 - 27.
- Chapel, W. B. 1997. Developing international management communication competence. *Journal of Business and Technical Communication* 11, 281 - 296.
- Charmaz, K. 2000. Grounded theory. Objectivist and constructivist methods. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research (2. painos)*. Thousand Oaks: Sage, 509 - 535.
- Charmaz, K. 2002. Qualitative interviewing and grounded theory analysis. Teoksessa J. F. Gubrium & J. A. Holstein (toim.) *Handbook of interview research*, 675 - 694.
- Chen, G. - M. & Starosta, W. J. 1996. Intercultural communication competence: A synthesis. Teoksessa B. R. Burleson (toim.) *Communication Yearbook* 19. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 353 - 383.
- Clark, R. A. 2002. Learning outcomes: The bottom line. *Communication Education* 51, 396 - 404.
- Cohen, M. S. 2004. Leadership as the orchestration and improvisation of dialogue: Cognitive and communicative skills in conversations among leaders and subordinates. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) *Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 177 - 208.
- Colley, H., Hodkinson, P. & Malcolm, J. 2003. Understanding informality and formality in learning. *Adults Learning* 15, 7 - 9.
- Collier, M. J. 1996. Communication competence problematics in ethnic friendships. *Communication Monographs* 63, 314 - 336.
- Conger, J. A. & Xin, K. 2000. Executive education in the 21st century. *Journal of Management Education* 24, 73 - 101.



- Connaughton, S. L. & Daly, J. A. 2005. Leadership in the new millennium: Communicating beyond temporal, spatial and geographical boundaries. *Communication Yearbook* 29. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 187 - 213.
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A. & Mumford, M. D. 2000. Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *Leadership Quarterly* 11, 65 - 86.
- Crawford, C. B. & Strohkirch, C. 2004. Understanding the relationship between knowledge management, transformational leadership and communication apprehension: Can't communicate? Then you probably can't lead. Paper presented at the annual convention of the National Communication Association, Chicago.
- Cromwell, S. E. & Kolb, J. A. 2004. An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly* 15, 449 - 471.
- Dahlberg, E.-L. 2005. Johtamisen kehittämisasiointuntija. Johtamistaidon opisto. Haastattelu 8.3.2005.
- Daly, J. A. 2002. After 50: Reflecting on the future. *Communication Education* 51, 376 - 382.
- Daly, J. A. & Vangelisti, A. L. 2003. Skillfully instructing learners: How communicators effectively convey messages. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 871 - 908.
- Dannels, D. P. 2001a. Taking the pulse of communication across the curriculum: A view from the trenches. *Journal of the Association for Communication Administration* 30, 50 - 70.
- Dannels, D. P. 2001b. Time to speak up: A theoretical framework of situated pedagogy and practice for communication across the curriculum. *Communication Education* 50, 144 - 158.
- Dannels, D. P. 2002. Communication across the curriculum and in the disciplines: Speaking in engineering. *Communication Education* 51, 254 - 268.
- Dannels, D. P., Anson, C. M., Bullard, L. & Peretti, S. 2003. Challenges in learning communication. *Skills in chemical engineering*. *Communication Education* 52, 50 - 56.
- Dansereau, F., Graen, G. G. & Haga, W. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance* 13, 46 - 78.
- Darling, A. L. & Dannels, D. P. 2003. Practicing engineers talk about the importance of talk: A report on the role of oral communication in the workplace. *Communication Education* 52, 1 - 16.
- Day, D. V. 2001. Leadership development. A review in context. *Leadership Quarterly* 11, 581 - 613.
- Day, D. V. & Halpin, S. M. 2004. Growing leaders for tomorrow: An introduction. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.)

- Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 3 - 22.
- Day, D. V. & Lance, C. E. 2004. Understanding the development of leadership complexity through latent growth modeling. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 41 - 69.
- Day, D. V. & Zaccaro, S. J. 2004. Toward a science of leader development. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 383 - 399.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 1994. Introduction. Entering the field of qualitative research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, 1 - 22.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2008. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) Collecting and interpreting qualitative materials (3. painos). Thousand Oaks: Sage, 1 - 43.
- DeWine, S. 2001. The consultant's craft: improving organizational communication (2. painos). Boston: Bedford/St. Martin's.
- Dickson, D. 2000. The focus group approach. Teoksessa O. Hargie & D. Tourish (toim.) The handbook of communication audits for organizations. London: Routledge, 85 - 103.
- Dillard, J. P. & Marshall, L. J. 2003. Persuasion as a social skill. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 479 - 513.
- Downton, J. V. 1973. Rebel leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process. New York: The Free Press.
- Duran, R. L. 1983. Communicative adaptability: A measure of social communicative competence. *Communication Quarterly* 31, 320 - 326.
- Duran, R. L. 1992. Communicative adaptability: A review of conceptualization and measurement. *Communication Quarterly* 40, 253 - 268.
- Egland, K. L., Spitzberg, B. H & Zorner, M. M. 1996. Flirtation and conversational competence in cross-sex platonic and romantic relationships. *Communication Reports* 9, 105 - 177.
- Ellis, K., Schockley-Zalabak, P. S. & Hackman, M. Z. 2000. Communication laboratories: Genesis, assessment, challenges. *Journal of the Association for Communication Administration* 29, 155 - 162.
- Ellström, P.-E. 1992. Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: Problem, begrepp och teoretiska perspektiv. Stockholm: Publica.
- Engeström, Y. 2001. Kehittävä siirtovaikutus. Mitä ja miksi? Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.) Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Uusia töissä oppimisen mahdollisuuksia. Helsinki: Helsinki University Press, 19 - 27.

- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y., Kerosuo, H. & Kajamaa, A. 2007. Beyond discontinuity. *Management Learning* 3, 319 - 336.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fairhurst, G. T. 1993. The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monographs* 60, 321 - 351.
- Fairhurst, G. 2001. Dualism in leadership research. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 379 - 439.
- Fairhurst, G. T. 2007. Discursive leadership. In conversation with leadership psychology. Thousand Oaks: Sage.
- Fairhurst, G. T. & Chandler, T. A. 1989. Social structure in leader-member interaction. *Communication Monographs*, 56, 215 - 239.
- Fallowfield, L., Jenkins, V., Farewell, V., Saul, J., Duffy, A. & Eves, R. 2002. Efficacy of a cancer research UK communication skills training model for oncologists: A randomised controlled trial. *The Lancet* 359, 650 - 656.
- Fix, B. & Sias, P. M. 2006. Person-centered communication. Leader-member exchange and employee job satisfaction. *Communication Research Reports* 23, 35 - 44.
- Flanagin, A. J., Stohl, C. & Bimber, B. 2006. Modeling the structure of collective action. *Communication Monographs* 73, 29 - 54.
- Flauto, F. J. 1999. Walking the talk: The relationship between leadership and communication competence. *The Journal of Leadership Studies* 6, 86 - 96.
- Foley, M. K. & Duck, S. 2006. Relational communication. Teoksessa O. Hargie (toim.) *The handbook of communication skills* (3. painos). London: Routledge, 427 - 450.
- Fontana, A. & Frey, J. H. 2000. The interview: From structured questions to negotiated text. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research* (2. painos). Thousand Oaks: Sage, 645 - 672.
- Ford, W. S. Z. & Wolvin, A. D. 1993. The differential impact of a basic communication course on perceived communication competencies in class, work, and social contexts. *Communication Education* 42, 215 - 223.
- French, J. P. R. & Raven, B. 1960. The bases of social power. Teoksessa D. Cartwright & A. Zander (toim.) *Group dynamics*. New York: Harper and Row, 607 - 623.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication. An introduction to research methods (2. painos). Boston: Allyn & Bacon.
- Galanes, G. J. 2003. In their own words: An exploratory study of bona fide group leaders. *Small Group Research* 34, 741 - 770.
- Garrick, J. 1998. Informal learning in the workplace: Unmasking human resource development. London: Routledge.

- Garside, C. 2002. Seeing the forest through the trees: A challenge facing communication across the curriculum programs. *Communication Education* 51, 51 - 64.
- Gibbs, A. 1997. Focus groups. *Social Research Update* 19, 1 - 7.  
<<http://www.soc.surrey.ac.uk./sru/SRU19.html>> (viitattu 9.11.2005).
- Gibbs, R. W. Jr. 1998. Varieties of intentions in interpersonal communication. Teoksessa S. R. Fussell & R. J. Kreuz (toim.) *Social and cognitive approaches to interpersonal communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 19 - 38.
- Giddens, A. 1994. Living in a post-traditional society. Teoksessa U. Beck, A. Giddens & S. Lash (toim.) *Reflexive modernization. Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Cambridge: Polity Press, 56 - 109.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1967. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine De Gruyter.
- Goleman, D. 1998. What makes a leader? *Harvard Business Review* 76, 93 - 102.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. 2008. Social intelligence and the biology of leadership. *Harvard Business Review* 9, 74 - 81.
- Goulden, N. R. 1992. Theory and vocabulary for communication assessment. *Communication Education* 41, 258 - 269.
- Gouran, D. S. 2003. Leadership as the art of counteractive influence in decision-making and problem-solving groups. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Catchcart, L. A. Samovar & L. D. Henman (toim.) *Small group communication: Theory and practice* (8. painos). Los Angeles: Roxbury, 172 - 183.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relation-based approach to leadership. Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6, 219 - 247.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 2003. *Behavior in organizations. Understanding the human side of work* (8. painos). New Jersey: Prentice Hall.
- Greene, J. O. 2003. Models of adult communication skill acquisition: Practice and the course of performance improvement. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 51 - 91.
- Greeno, J. G. 1997. On claims that answer the wrong questions. *Educational Researcher* 26, 5 - 17.
- Greeno, J. G., Moore, J. L. & Smith, D. R. 1993. Transfer of situated learning. Teoksessa D. K. Detterman & R. J. Sternberg (toim.) *Transfer on trial: Intelligence, cognition and instruction*. Norwood: Ablex, 99 - 167.
- Gross, M. A., Guerrero, L. K., & Alberts, J. K. 2004. Perceptions of conflict strategies and communication competence in task-oriented dyads. *Journal of Applied Communication Research* 32, 249 - 270.
- Gruber, H., Law, L., Mandl, H. & Renkl, A. 1996. Situated learning and transfer. Teoksessa P. Reinmann & H. Spada (toim.) *Learning in humans and*

- machines: Towards an interdisciplinary learning science. Oxford: Elsevier, 168 - 188.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, 105 - 117.
- Gubrium J. F. & Holstein, J. A. 2002. From the individual interview to the interview society. Teoksessa J. F. Gubrium & J. A. Holstein (toim.) Handbook of interview research. Thousand Oaks: Sage, 3 - 32.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2004. Leadership. A communication perspective (4. painos). Long Grove: Waveland.
- Hakkarainen, K., Paavola, S. & Lipponen, L. 2003. Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. Aikuiskasvatus 21, 4 - 13.
- Halpern, D. F. 2004. The development of adult cognition: Understanding constancy and change in adult learning. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 125 - 152.
- Hample, D. 2003. Arguing skills. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 439 - 477.
- Hargie, O. 2006. Skill in theory: Communication as skilled performance. Teoksessa O. Hargie (toim.) The handbook of communication skills (3. painos) London: Routledge, 7 - 36.
- Hargie, O., Dickson, D. & Tourish, D. 1999. Communication in management. Aldershot: Gower.
- Hayes, J., Rose-Quirie, A. & Allinson, C. W. 2000. Senior managers' perceptions of the competencies they require for effective performance. Implications for training and development. Personnel Review 29, 92 - 105.
- Heaton, L. & Taylor, J. R. 2002. Knowledge management and professional work. A communication perspective on the knowledge-based organization. Management Communication Quarterly 16, 210 - 236.
- Himanen, P. 2004. Välittävä, kannustava ja luova Suomi. Katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin. Teoksessa P. Himanen (toim.) Globaali yhteiskunta. Kehityssuuntia Pii-laaksosta Singaporeen. Teknologia katsaus 155/2004. Tekes: Helsinki, 5 - 31.  
<[http://www.tekes.fi/julkaisut/globaali\\_tietoyhteiskunta.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/globaali_tietoyhteiskunta.pdf)> (viitattu 22.8.2007).
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hogan, R. & Warrenfeltz, R. 2003. Educating the modern manager. Academy of Management Learning and Development 2, 74 - 84.
- Hopkins, M. M. & Bilimoria, D. 2008. Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. Journal of Management Development 27, 13 - 35.

- Hunt, J. W. & Baruch, Y. 2003. Developing top managers. The impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development* 22, 729 - 752.
- Huberman, A. M. & Miles, M. B. 1994. Data management and analysis methods. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 428 - 444.
- Hullman, G. A. 2007. Communicative Ability Scale: Evaluating its use as an 'other-report' measure. *Communication Reports* 20, 51 - 74.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Jablin, F. M. 1979. Superior-subordinate communication: The state of art. *Psychological Bulletin* 86, 1201 - 1222.
- Jablin, F. M. & Sias, P. M. 2001. Communication competence. Teoksessa F. M. Jablin & L. L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 819 - 864.
- Jansen, P, van der Velde, M. & Mul, W. 2001. A typology of management development. *Journal of Management Development* 20, 106 - 120.
- Johtamisen tutkintolautakunnan tilasto 2007. Johtamisen erikoisammattitutkintojen lukumäärä oppilaitoksittain vuosina 1999 - 2007.
- Järvenpää, E. & Immonen, S. 2003. Tietointensiivisten organisaatioiden dynamiikka: Tietotyö, johtaminen ja organisaatioiden verkostot. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Järvinen, A., Koivisto, T., Poikela, E. & Valkama, H. 2000. Työ ja koulutus muutoksessa - vaikuttavan oppimisen organisoiminen. Teoksessa R. Raivola (toim.) *Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Suomen Akatemian julkaisuja 2/00*. Helsinki: Edita, 125 - 140.
- Kakkonen, A. & Viitala, R. 2007. Johdon kehittämisen strategisuus. Valmennusohjelman vaikuttavuus esimiesten kokemana. Vaasan yliopiston julkaisuja. *Tutkimuksia* 277.
- Kalbfleisch, P. & Herold, A. 2005. Sex, power and communication. Paper presented at the annual convention of the International Communication Association, New York.
- Katz, R. L. 1955/1974. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review* 52, 90 - 102.
- Kiikeri, M. & Ylikoski, P. 2004. Tiede tutkimuskohteena. Helsinki: Gaudeamus/Yliopistokustannus.
- Kirkpatrick, D. L. 1959/2006. Evaluating training programs. The four levels (3. painos). San Francisco: Berett-Koehler.
- Klein, K. J. & Ziegert, J. C. 2004. Leader development and change over time: A conceptual integration and exploration of research challenges. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) *Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 359 - 382.

- Koman, E. S. & Wolff, S. B. 2008. Emotional intelligence competencies in team and team leader. A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development* 27, 55 - 75.
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. *Studies in Humanities* 1. Jyväskylän yliopisto.
- Kotter, J. 1990. *A force for change. How leadership differs from management.* New York: Free Press.
- Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli 1998. Helsinki: Opetushallitus.
- Kvale, S. 1996. *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing.* London: Sage.
- Lakey, P. N. 2006. Implications of Chinese leadership practices for training and development. Paper presented at the annual convention of the National Communication Association, San Antonio.
- Lakey, S. G. & Canary, D. J. 2002. Actor goal achievement and sensitivity to partner as critical factors in understanding interpersonal communication competence and conflict strategies. *Communication Monographs* 69, 217 - 235.
- Lankshear, A. J. 1993. The use of focus groups in a study of attitudes to student nurse assessment. *Journal of Advanced Nursing* 18, 1986 - 1989.
- Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia.* Porvoo: WSOY, 64 - 81.
- Lehtisalo, L. & Raivola, R. 1999. *Koulutus- ja koulutuspolitiikka 2000-luvulle.* Porvoo: WSOY.
- Lemminkäinen, H. 2003. Arvioinnin kaksi kuvaa. Lyhytkestoisia viestintävalmennuksia arvioimassa. *Lisensiaatintutkimus.* Jyväskylän yliopisto.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* 10, 271 - 299.
- Lewis, L. K. 2006. Collaborative interaction: Review of communication scholarship and a research agenda. Teoksessa C. S. Beck (toim.) *Communication Yearbook* 30. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 200 - 247.
- Likert, R. 1961. *New patterns of management.* New York: McGraw-Hill.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry* (3. painos). London: Sage.
- Lindlof, L. R. & Taylor, B. C. 2002. *Qualitative communication research methods* (2. painos). Thousand Oaks: Sage.
- Littlejohn, S. W. 2002. *Theories of human communication* (7. painos). Belmont: Wadsworth.
- Luoma, M., Suutari, V. & Viitala, R. 2005. *Johdon kehittäminen Suomessa. Kehittämisaalueet, menetelmät ja kehittämisen strategisuus.* Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 268.
- Marsick, V. J. & Volpe, M. 1999. The nature of and need for informal learning. Teoksessa V. J. Marsick & M. Volpe (toim.) *Informal learning on the job.*

- Advances in developing human resources, No. 3. San Francisco: Berrett Koehler, 1 - 9.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. 2001. Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education* 89, 25 - 35.
- Matveev, A. V. 2004. Describing intercultural communication competence: In-depth interviews with American and Russian managers. *Qualitative Research Reports in Communication* 5, 55 - 62.
- McCartan-Quinn, D., Durkin, M. & O'Donnell, A. 2004. Exploring the application of IVR: Lessons from retail banking. *The Service Industries Journal* 24, 152 - 171.
- McCroskey, J. C. 1984. Communication competence. The elusive construct. Teoksessa R. N. Bostrom (toim.) *Competence in communication. A multidisciplinary approach*. Beverly Hills: Sage, 259 - 269.
- McGregor, D. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Medved, C. E., Morrison, K., Dearing, J. W., Larson, R. S., Cline, G. & Brummans, B. H. J. M. 2001. Tensions in community health improvement initiatives: Communication and collaboration in a managed care environment. *Journal of Applied Communication Research* 29, 137 - 152.
- Merriam, S. & Caffarella, R. 1999. *Learning in adulthood: A comprehensive guide* (2. painos). San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2. painos). Thousand Oaks: Sage.
- Miller, K. 2002. *Communication theories. Perspectives, processes, and contexts*. Boston: McGraw-Hill.
- Morgan, D. L. 1996. Focus groups. *Annual Review of Sociology* 22, 129 - 152.
- Morgan, D. L. 1997. Focus groups as qualitative research (2. painos). Thousand Oaks: Sage.
- Morreale, S. P., Osborn, M. M., & Pearson, J. C. 2000. Why communication is important: A rationale for the centrality of the study of communication. *Journal of the Association for Communication Administration* 29, 1 - 25.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. 2007. The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly* 18, 154 - 166.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. & Marks, M. A. 2000. Leadership skills: Conclusions and future directions. *Leadership Quarterly* 11, 155 - 170.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. & Fleishman, E. A. 2000. Leadership skills for changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly* 11, 11 - 35.
- Myers, K. 2004. Perceptions of emergent leadership: Leader categorization theory to examine follower perceptions. Paper presented at the annual convention of the National Communication Association, Chicago.
- Mäntysaari, M. 1999. Arviointitutkimuksen taustaoletukset. Teoksessa R. Eräsaari, T. Lindqvist, M. Mäntysaari & M. Rajavaara (toim.) *Arviointi ja asiantuntijuus*. Helsinki: Gaudeamus, 54 - 70.



- Nonaka, I. 1996. The knowledge-creating company. Teoksessa K. Starkey (toim.) How organizations learn. London: International Thomson Business Press, 18 - 31.
- Northouse, P. G. 2007. Leadership. Theory and practice (4. painos). Thousand Oaks: Sage.
- Nurmi, K. E. & Kontiainen, S. 2000. Aikuiskoulutuksen vaikuttavuus. Keskustelua vaikuttavuuskäsitteistön merkityksistä ja soveltamisesta koulutuksen kehittämiseen. Teoksessa R. Raivola (toim.) Vaikuttavuutta koulutukseen. Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Suomen Akatemian julkaisuja 2/00. Helsinki: Edita, 29 - 49.
- Näyttötutkinnon perusteet 2006. Johtamisen erikoisammattitutkinto. Opetushallituksen määräys 49/011/2005.  
<[http://www.edu.fi/julkaisut/maaraykset/naytot/johtamisen\\_eat.pdf](http://www.edu.fi/julkaisut/maaraykset/naytot/johtamisen_eat.pdf)> (viitattu 20.8.2007).
- Otala, M. 2000. Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa (3. uudistettu painos). Porvoo: WSOY.
- Papa, M. J. & Graham, E. E. 1991. The impact of diagnosing skills deficiencies and assessment-based communication training on managerial performance. *Communication Education* 40, 368 - 384.
- Parks, M. R. 1994. Communicative competence and interpersonal control. Teoksessa M. L. Knapp & G. R. Miller (toim.) Handbook of interpersonal communication (2. painos). Thousand Oaks: Sage, 589 - 618.
- Patton, M. Q. 1980. Qualitative evaluation methods. Beverly Hills: Sage.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative research and evaluation methods (3. painos). Thousand Oaks: Sage.
- Payne, H. 2003. Analyzing the behavioral component of relational communication competence: Connections with job performance. Paper presented at the annual convention of the National Communication Association, Miami.
- Payne, H. 2005. Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Organizational and Leadership Studies* 11, 63 - 77.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. 2005. The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics* 34, 130 - 140.
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice* 6, 172 - 197.
- Pendler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. 1991. Auf dem Weg zum "Lernenden Unternehmen". Teoksessa T. Sattelberger (toim.) Die lernende Organisation. Wiesbaden: Gabler, 58 - 65.

- Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E. & Henwood, C. I. 1991. Communication abilities of managers: The relationship to performance. *Journal of Management* 17, 57 - 76.
- Pogue, L. & Ahvun, K. 2006. The effect of teacher nonverbal immediacy and credibility on student motivation and affective learning. *Communication Education* 55, 331 - 344.
- Prentice, W. C. H. 1961/2004. Understanding leadership. *Harvard Business Review* 82, 102 - 109.
- Puro, J.-P. 2002. *Esimiehen viestintätaidot*. Porvoo: WSOY.
- Pyöriä, P. 2006. Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa J. Parviainen (toim.) *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Yliopistopaino, 55 - 81.
- Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Porvoo: WSOY.
- Raivola, R., Valtonen, P. & Vuorensyrjä, M. 2000. Käsitteet, mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa R. Raivola (toim.) *Vaikuttavuutta koulutukseen*. Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Suomen Akatemian julkaisuja 2/00. Helsinki: Edita, 11 - 27.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. *Sitra* 180. Helsinki.
- Raunio, R., Soralahti, I. & Stam, O. 1999. Johdon kehittäminen. Teoksessa M.-R. Poutiainen & S. Vanhala (toim.) *Henkilöstön kehittäminen*. Avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, 46 - 63.
- Rauste - von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. *Oppiminen ja koulutus* (9. painos). Helsinki: WSOY.
- Reed, S. K. 1993. A schema-based theory of transfer. Teoksessa D. K. Detterman & R. J. Sternberg (toim.) *Transfer on trial: Intelligence, cognition and instruction*. Norwood: Ablex, 39 - 67.
- Reinsch, N. L. & Shelby, A. N. 1996. Communication challenges and needs: Perceptions of MBA students. *Business Communication Quarterly* 59, 36 - 53.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Suomentaja työryhmä Tuija Lindqvist, Maisa Maaniittu, Eila Niemi, Petteri Paasio & Leea Paija. Helsinki: Tammi.
- Roloff, M. E., Putnam, L. L. & Anastasiou, L. 2003. Negotiation skills. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 801 - 833.
- Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä. Viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Teoksessa T.-R. Välikoski, E. Kostainen, E. Kyllönen & L. Mikkola (toim.) *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2005*. Jyväskylä: Prologos ry, 32 - 46.
- Rowold, J. & Heinitz, K. 2007. Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly* 18, 121 - 133.

- Rubin, R. B. 1990. Communication competence. Teoksessa G. M. Phillips & J. T. Wood (toim.) *Speech communication: Essays to commemorate the 75th anniversary of the Speech Communication Association*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 94 - 129.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä (2. uudistettu painos). *Ammattikasvatussarja 8*. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston opettajan-koulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 2000. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Helsinki: WSOY.
- Russ, T. L. & Connaughton, S. L. 2005. Teaching the relationship between communication and leadership. Paper presented at the annual meeting of the National Communication Association, Boston.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltonen & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*. Jyväskylä: Gummerus, 158 - 169.
- Salas, E., Burke, C. S. & Stagl, K. C. 2004. Developing teams and team leaders: Strategies and principles. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 325 - 355.
- Salwen, M. B. & Stacks, D. W. 1996. Integrating theory and research. Teoksessa M. B. Salven & D. W. Stacks (toim.) *An integrated approach to communication theory and research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 3 - 14.
- Schrodt, P. 2006. A typological examination of communication competence and mental health in stepchildren. *Communication Monographs* 73, 309 - 333.
- Segrin, C. & Givertz, M. 2003. Methods of social skills training and development. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 135 - 178.
- Seibold, D. R., Kudsi, S. & Rude, M. 1993. Does communication training make a difference?: Evidence for the effectiveness of a presentation skills program. *Journal of Applied Communication Research*, 111 - 131.
- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: The art and practise of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B. & Smith, B. J. 1996. *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. London: Nicholas Brealey.
- Shockley-Zalabak, P. S. & Hulbert-Johnson, R. A. 1994. Oral communication competence: developing assessment instruments. Teoksessa *Speech Communication Association summer conference. Proceedings and prepared remarks from the 1994 summer conference on "Assessing college student competency in speech communication"*. Annandale: Speech Communication Association, 371 - 388.
- Silverman, D. 2001. *Interpreting qualitative data. Methods for analyzing talk, text and interaction* (2. painos). London: Sage.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. *Studies in Humanities* 79. Jyväskylän yliopisto.

- Spitzberg, B. H. 1983. Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication Education* 32, 323 - 329.
- Spitzberg, B. H. 1994. The dark side of (in)competence. Teoksessa W. R. Cupach & B. H. Spitzberg (toim.) *The dark side of interpersonal communication*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 25 - 49.
- Spitzberg, B. H. 2000. What is good communication? *Journal of the Association for Communication Administration* 29, 103 - 119.
- Spitzberg, B. H. 2003. Methods of interpersonal skill assessment. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 93 - 134.
- Spitzberg, B. H. 2006. CSRS: The conversational skills rating scale: An instructional assessment of interpersonal competence. Paper presented at the annual convention of the National Communication Association. San Antonio.
- Spitzberg, B. H. & Brunner, C. C. 1991. Toward a theoretical integration of context and competence inference research. *Western Journal of Speech Communication* 55, 28 - 46.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills: Sage.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1989. *Handbook of interpersonal competence research*. New York: Springer-Verlag.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 2002. Interpersonal skills. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication* (3. painos). Thousand Oaks: Sage, 564 - 611.
- Spitzberg, B. H. & Dillard, J. P. 2002. Social skills and communication. Teoksessa M. Allen, R. W. Preiss, B. M. Gayle & N. A. Burrell (toim.) *Interpersonal communication research. Advances through meta-analysis*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 89 - 107.
- Sprinkle, R., Hunt, S., Simonds, C. & Comadena, M. 2006. Fear in the classroom: An examination of teachers' use of fear appeals and students' learning outcomes. *Communication Education* 55, 389 - 402.
- Stake, R. E. 2000. Case studies. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research* (2. painos). Thousand Oaks: Sage, 435 - 454.
- Stigall, D. J. 2004. Leader-member relationship quality: A web-based analysis of the impact of framing and message targeting relative to personal temperament. Paper presented at the annual convention of the National Communication Association, Chicago.
- Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 25, 35 - 71.
- Stone, E. F. 2005. Basic designs: Features and assessment. Teoksessa C. C. Lundberg & C. A. Young (toim.) *Foundations for inquiry. Choices and trade-offs in the organizational sciences*. Stanford: Stanford University Press, 294 - 308.

- Strauss, A. & Corbin, J. M. 1990. Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques. London: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. M. 1994. Grounded theory methodology: an overview. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, 272 - 285.
- Sy, T. & Côté, S. 2004. Emotional intelligence. A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development* 23, 437 - 455.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology Dissertation Series 4. Helsinki University of Technology.
- Sypher, B. D. & Zorn, T. E. 1986. Communication related abilities and upward mobility: A longitudinal investigation. *Human Communication Research* 12, 421 - 431.
- Säljö, R. 2003. Epilogues: From transfer to boundary-crossing. Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.) Between school and work. New perspectives on transfer and boundary-crossing. Oxford: Elsevier, 311 - 321.
- Teven, J. J., McCroskey, J. C. & Richmond, V. P. 2006. Communication correlates of perceived Machiavellianism of supervisors: Communication orientations and outcomes. *Communication Quarterly* 54, 127 - 142.
- Todd, T. S., Tillson, L. D., Cox, S. A. & Malinauskas, B. K. 2000. Assessing the perceived effectiveness of the basic communication course: An examination of the mass-lecture format versus the self-contained format. *Journal of the Association for Communication Administration* 29, 185 -195.
- Tuomi-Gröhn, T. & Engeström, Y. 2003. Conceptualizing transfer: From standard notions to developmental perspectives. Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.) Between school and work. New perspectives on transfer and boundary-crossing. Oxford: Elsevier, 19 - 37.
- Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. 2003. Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa J. Kirjonen (toim.) Tietotyö ja ammattitaito. Knowledge work and occupational competence. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Jyväskylä, 39 - 62.
- Valkonen, T. 2001. Lukiolaisten kommunikaatiovalmiudet. Lukion 2. vuoden opiskelijoiden kommunikaatiovalmiuksien kansallinen arviointi 2000. Helsinki: Opetushallitus.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Studies in Humanities* 7. Jyväskylän yliopisto.
- Valo, M. 1995. Taidot puheviestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa. Teoksessa M. Valo (toim.) Haasteita puheviestinnän opetukseen. Viestintätieteiden laitoksen julkaisu 14. Jyväskylän yliopisto, 67 - 81.

- van der Veen, R. 2006. Communication and creativity: Methodological shifts in adult education. *International Journal of Lifelong Education* 25, 231 - 240.
- Vataja, K. & Seppänen-Järvelä, R. 2006. Prosessiarviointi. Mahdollisuus lujittaa kehittämissuunnitelmia. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.) *Kehittämistyön risteyskohtiin*. Stakesin julkaisu. Jyväskylä: Gummerus, 216 - 230.
- Viitala, R. 2005. Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning* 17, 436 - 451.
- Wiemann, J. M. & Bradac, J. J. 1989. Metatheoretical issues in the study of communicative competence: Structural and functional approaches. Teoksessa B. Dervin & M. J. Voight (toim.) *Progress in communication sciences* 9. Norwood: Ablex, 261 - 284.
- Wilson, S. R. & Sabee, C. M. 2003. Explicating communicative competence as a theoretical term. Teoksessa S. R. Greene & B. R. Burleson (toim.), *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 3 - 50.
- Witherspoon, P. D. 1997. *Communicating leadership: An organizational perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Wren, J. T. 2006. A quest for a grand theory of leadership. Teoksessa G. R. Goethals & G. L. J. Sorenson (toim.) *The quest for a general theory of leadership*. Cheltenham: Edward Elgar, 1 - 38.
- Yukl, G. A. 2002. *Leadership in organizations* (5. painos). New Jersey: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. 1977/2004. Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review* 55, 67 - 68.
- Zorn, T. E. 1993. Motivation to communicate: A critical review with suggested alternatives. Teoksessa S. A. Deetz (toim.) *Communication Yearbook* 16. Newbury Park: Sage, 515 - 549.
- Zorn, T. E. 1995. Bosses and Buddies: Constructing and performing simultaneously hierarchical and close friendship relationships. Teoksessa J. T. Wood & S. Duck (toim.) *Understudied relationships: Off the beaten path*. Thousand Oaks: Sage, 122 - 145.
- Zorn, T., Roper, J., Broadfoot, K. & Weaver, C. 2006. Focus groups as sites of influential interaction: Building communicative self-efficacy and effecting attitudinal change in discussing controversial topics. *Journal of Applied Communication Research* 34, 115 - 140.
- Zorn, T. E. & Violanti, M. T. 1996. Communication abilities and individual achievement in organizations. *Management Communication Quarterly* 10, 139 - 167.

## LIITTEET

### LIITE 1 Teemahaastattelurunko

Keskustelua johtajan tehtävänimikkeestä, työkokemuksesta, työhistoriasta jne.

#### 1) Näyttötutkintoon liittyvät odotukset

Pyydä kuvailemaan, millaisia odotuksia on näyttötutkinnolle.

Esim. Millaisia odotuksia sinulla on näyttötutkinnolle? Miten arvioit näyttötutkinnon vastaavan odotuksiasi? Työsi kannalta? Muuten?

#### 2) Käsityksiä johtamisesta ja viestinnästä osana johtamista

Pyydä kuvailemaan, mitä johtaminen haastateltavan mielestä on.

Esim. Voisitko kuvata (mahdollisimman yksityiskohtaisesti) työtäsi ja työtehtäviäsi? Millainen on esimerkiksi tyypillinen työpäiväsi? Millaisissa vuorovaikutustilanteissa työskentelet alaistesi, työtovereidesi tai muiden henkilöiden kanssa?

#### 3) Käsityksiä johtajan viestintä- ja vuorovaikutusosaamisesta ja merkityksestä johtamisessa

Pyydä arvioimaan viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen merkitystä johtajan työssä.

Esim. Millaista viestintä- ja vuorovaikutusosaamista katsoisit tarvitsevasi työssäsi/työtehtävissäsi? Millaisissa työtehtävissäsi katsoisit tarvitsevasi viestintä- ja vuorovaikutusosaamista?

#### 4) Käsityksiä hyvästä ja menestyksekkästä johtamisesta

Pyydä kuvailemaan hyvää johtamista.

Esim. Millaista on mielestäsi hyvä/menestyksekkäs johtaminen? Voit määritellä asiaa esimerkiksi omien ihanteidesi tai tavoitteidesi kautta. Millainen on mielestäsi hyvä johtaja? Millaista on mielestäsi hyvä johtaminen?

**LIITE 2 Fokusrhmä-keskustelujen runko**

Aiheen esittely ja menettelytavat

I Aloitus: Yleisvaikutelma Johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikutuksista

”Nyt on kulunut kolme kuukautta Jetin suorittamisesta. Jet kesti puolitoista vuotta ja sisälsi monenlaisia osa-alueita, koulutuksia ja tehtäviä.”

Millainen on yleisvaikutelma Jetin tuloksesta? Onko jokin toisin? Jos on, mikä? Onko jokin toisin oman työn kannalta? Muuttuiko jokin omassa työssä Jetin myötä? Muuttuiko jokin omassa johtamisessa Jetin myötä? Onko jokin toisin organisaation kannalta? Muuttuiko jokin asia organisaatiossa Jetin myötä? Näkyykö Jetin tulos kenties jossain muualla kuin omassa työssä ja organisaatiossa?

II tulokulma: Odotukset ja niihin vastaaminen

”Puolitoista vuotta sitten kerroitte haastatteluissa työstänne, työnne vuorovaikutustilanteista ja vuorovaikutuksen merkityksestä työssänne. Esiin nousi monenlaisia haasteita sekä koulutustarpeita.”

Voisitteko palauttaa mieleen sitä, mitä odotitte ja verrata sitä siihen, mitä saitte? Miten Jetin vastasi henkilökohtaisiin odotuksiin? Vastasiko Jet odotuksia? Vastasiko Jet kehittämistarpeeseen? Vastasiko Jet organisaation kehittämistarpeeseen? Miten mahdollinen muutos näkyy omassa toiminnassa? Miten mahdollinen muutos näkyy organisaation toiminnassa? Onko jokin muuttunut? Tapahtuiko omassa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa muutosta Jetin myötä? Tapahtuiko organisaation vuorovaikutuskäytännöissä muutosta Jetin myötä?

(Keskustelun virikkeeksi ammattitaitovaatimukset sekä haastattelujen koonti)

III tulokulma: Vaikuttavuuden lähteet, keskustelua transferista

Mikä mielestänne edisti muutosta ja kehittymistä? Mikä mielestänne esti muutosta ja kehittymistä? Miten arvioisitte niitä Jetin sisältöjä, jotka edistivät muutosta ja kehittymistä? Miten arvioisitte niitä Jetin sisältöjä, jotka estivät muutosta ja kehittymistä? Missä ja millä tavoin kehittymistä tapahtui?



**LIITE 2 (jatkuu)**

Miten arvioisitte Jetin menetelmiä?

- Lähiopetusjaksot
- Oppimistehtävät
- Näytöt
- Asiantuntijalähtöinen kehittäminen (mukana esimiehet ja avainhenkilöt)

Olisiko ehdotuksia vaihtoehtoisista menetelmistä, toteuttamistavoista?

(Keskustelun virikkeeksi Jetin prosessikaavio)

IV tulokulma: Vaikuttavuuden kesto

Miten tästä eteenpäin? Mitä tapahtuu Jetin jälkeen? Miten arvioisitte sitä, miten pitkälle Jetin vaikuttavuus kantaa? Miten arvioisitte, millaisissa asioissa Jetin tulokset näkyvät jatkossa/tulevaisuudessa?

Lopetus: keskustelun kokoaminen ja saattaminen päätökseen

Haluaisiko joku tiivistää keskustelun sisältöä?

Olemme keskustelleet nyt sellaisista asioista kuin... Haluaisiko joku vielä lisätä edellisiin teemoihin jotain, mitä ei ole vielä päässyt sanomaan? Haluaisiko joku nostaa vielä esiin uuden asian liittyen Jetin tuloksiin ja vaikuttavuuteen?

Kokoan keskustelun sisällöt raportiksi, jonka lähetän kommentointikierrokselle (tarkoituksena tulkintojen tarkastaminen sekä mahdollisuus tehdä lisäyksiä, jos jokin asia unohtui mainita)

Muistutus arviointikyselyn lähettämisestä

Kiittäminen