

**JOHTAJIEN TELEVISIOESIINTYMINEN  
VAIKUTELMA- JA TAITOARVIOINNIN  
NÄKÖKULMASTA**

Vilja Laaksonen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Kevät 2009

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Vilja Laaksonen	
Työn nimi JOHTAJIEN TELEVISIOESIINTYMINEN VAIKUTELMA- JA TAITOARVIOINNIN NÄKÖKULMASTA	
Oppiaine Puheviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2009	Sivumäärä 103
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkielman tarkoituksena oli kuvailla ja ymmärtää johtajien televisioesiintymistä vaikutelma- ja taitoarvioinnin näkökulmasta. Työssä pyrittiin ymmärtämään televisioesiintymisen erityispiirteitä ja selvittämään, missä määrin vaikutelma- ja taitoarvioinnit vastaavat toisiaan. Tutkielman tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa johtajien televisioesiintymisen luonteesta ja sen arvioinnista.</p> <p>Johtajien televisioesiintymistä arvioitiin johtajien (N = 15) autenttisten esiintymisnäytteiden pohjalta ja arvioinnin toteutti ulkopuolinen arvioijaryhmä (N = 8). Arvioijaryhmä koottiin puheviestinnän syventävän vaiheen opiskelijoista ja arviointi toteutettiin kahdella mittarilla. Holistisella mittarilla mitattiin televisioesiintymisestä syntyneitä vaikutelmia ja analyyttisellä mittarilla kartoitettiin esiintymistaitojen tasoa. Arvioijaryhmä arvioi johtajien televisioesiintymistä ensin holistisella mittarilla ja analyyttinen arviointi suoritettiin välittömästi tämän jälkeen.</p> <p>Arvioijaryhmä arvioi johtajien taitojen tason ja esiintymisestä syntyneen vaikutelman myönteiseksi. Arvioinnin perusteella johtajien esiintyminen synnytti vaikutelman asiallisuudesta, asiantuntevuudesta, varmuudesta sekä esiintymisen sopimisesta tilanteeseen ja aiheeseen. Johtajat arvioitiin myönteisimmin kohdentamisen ja kontaktin sekä puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidoissa. Johtajien vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot arvioitiin sen sijaan heikoimmiksi.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikutelma- ja taitoarvioinnin tulokset olivat samansuuntaisia. Myönteinen vaikutelma-arviointi korreloi vahvasti varsinkin ilmaisutaitojen arvioinnin kanssa. Televisioesiintymisestä syntyviä vaikutelmia on perusteltua tutkia analyyttisen taitoarvioinnin rinnalla. Työn tulokset auttavat ymmärtämään johtajien televisioesiintymisen arviointia ja niitä on myös mahdollista hyödyntää koulutuksen näkökulmasta.</p>	
Asiasanat Arviointi, esiintyminen, johtajat, puheviestintä, taidot, televisio, vaikutelmat	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Tourulan kirjasto	
Muita tietoja	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 ESIINTYMISTAITOJEN OSANA JOHTAJIEN VIESTINTÄOSAAMISTA .....	8
2.1 JOHTAJIEN PUHEVIESTINTÄTAIDOT .....	8
2.2 ESIINTYMISTAITOJEN JA ESIINTYJÄSTÄ SYNTYVÄT VAIKUTELMAT .....	15
2.3 TELEVISIOESIINTYMISTAITOJEN .....	22
3 ESIINTYMISTAITOJEN ARVIOIMINEN .....	26
3.1 ESIINTYMISTAITOJEN ARVIOINNIN LÄHTÖKOHTIA .....	26
3.2 TELEVISIOESIINTYMISEN ARVIOINTI .....	30
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	37
4.1 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	37
4.2 TUTKIMUKSEN KULKU .....	40
4.3 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI .....	46
5 TULOKSET .....	50
5.1 JOHTAJIEN TELEVISIOESIINTYMISESTÄ SYNTYVÄT VAIKUTELMAT .....	50
5.1.1 Vaikutelmat johtajien televisioesiintymisestä .....	50
5.1.2 Vaikutelma-arvioinnin arvioija- ja näytekohtainen tarkastelu .....	53
5.2 JOHTAJIEN TELEVISIOESIINTYMISTAITOJEN .....	61
5.2.1 Johtajien esiintymistaitojen taso .....	61
5.2.2 Taitoarvioinnin arvioija- ja näytekohtainen tarkastelu .....	65
5.3 HOLISTISEN JA ANALYYTTISEN ARVIOINNIN VASTAAVUUS .....	72
6 TULOSTEN KOONTI JA TARKASTELU .....	78
7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA .....	82
8 PÄÄTÄNTÖ .....	89
KIRJALLISUUS .....	92

LIITTEET .....	96
LIITE 1 VAIKUTELMANI JOHTAJIEN TELEVISIOESIINTYMISESTÄ -LOMAKE.....	96
LIITE 2 JOHTAJIEN TELEVISIOESIINTYMISEN ARVIOINTI -LOMAKE.....	97
LIITE 3 ARVIOITAVAT NÄYTTEET .....	99
LIITE 4 HOLISTISEN MITTARIN SISÄINEN KORRELAATIO .....	101
LIITE 5 ANALYYTTISEN MITTARIN SISÄINEN KORRELAATIO .....	102
LIITE 6 JOHTAJIEN ESIINTYMISTAITO OSA-ALUEITTAIN ESITETTYNÄ.....	103

# 1 JOHDANTO

Televisio tarjoaa mielenkiintoisen kontekstin keskustelulle ja televisiokeskustelun määrä on lisääntynyt 1990-luvulla. Usein ajankohtais- ja uutisohjelmissa haastatellaan eri alojen asiantuntijoita, joihin myös johtajat lukeutuvat (Nuolijärvi & Tiittula 2000, 359). Televisioituminen on tuonut yritysjohdolle uudenlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi tiedottamisen näkökulmasta, mutta sen voidaan myös nähdä lisänneen johtajan viestintäosaamisen haasteita. Johtaja onkin *medioidussa maailmassa* mielenkiintoisessa asemassa: esimerkiksi televisiohaastattelussa johtaja edustaa sekä itseään että organisaatiotaan. Ei olekaan yllättävää, että organisaation julkisuuskuva henkilöityy usein johtajaan. Näin johtajan esiintymistaidolla – tai taitamattomuudella, on suuri merkitys myös organisaation näkökulmasta.

Esiintymistaitoja on tutkittu erilaisissa konteksteissa. Esimerkiksi poliitikkojen ja toimittajien televisioesiintymistaidoista löytyy tutkimustietoa. Näiden tutkimusten perusteella voidaan sanoa jotain yleistä siitä, millaista esiintymistä televisiossa arvostetaan (esim. Finstad & Isotalus 2005; Isotalus 2000; 1996). Työn kiinnostuksen kohteena ovat johtajat, jotka edustavat paitsi itseään, myös organisaatiotaan. Johtajien televisioesiintyminen on ajankohtainen ja mielenkiintoinen tutkimuskohde, sillä sitä ei ole aiemmin tutkittu puheviestinnän näkökulmasta.

Esiintymistaidot ovat osa puheviestintätaitoja, jotka puolestaan voidaan määritellä osana viestintäkompetenssia eli viestintäosaamista. Puheenpitotaitoa on pidetty arvossa vuosituhansia, eikä audiovisuaalisen massamedian yleistyminen ole missään määrin vähentänyt tämän taidon merkitystä – pikemminkin päinvastoin. Televisioesiintymistaidot ovat nousseet keskeiseen osaan informaatioyhteiskunnan myötä. Televisiokeskustelu ja -haastattelu sisältyvät laajempaan keskustelukulttuuriin, joka muotoutuu pitkälti yhteiskunnan kulttuurin pohjalta.

Viestintätaitojen arvioiminen on luonnollisesti kulttuurisidonnaista. Hyvään puhujaan liitetty käsitykset muotoutuvat kuulijoiden asenteista ja vallitsevasta

viestintäkulttuurista. Taitavuuden määrittelyssä olennaista on se, mitä yhteiskunnassa arvostetaan taitavana tai taitamattomana (Spitzberg 2003, 97). Sallisen (2000, 9) mukaan Suomen kansallisiin stereotypioihin juurtunut käsitys hiljaisesta ja ehkä jurostakin suomalaisesta on hiljalleen murtumassa. Yksi muuttuneeseen viestijäkuvaan vaikuttavista tekijöistä on EU-jäsenyys, jonka myötä tasavertaisuus muihin Euroopan maihin nähden on voimistunut. Suomalainen viestintäkulttuuri on asia- ja tehtäväkeskeinen. Suomalaisten puhe keskittyy pitkälti asiaan ja asioista puhutaan suoraan. Asiakeskeisyyden pohjalta voidaan ajatella, että esimerkiksi asiallisuuden ja luotettavuuden vaikutelmia arvostetaan suomalaisessa viestintäkulttuurissa.

Suomi on perinteisesti luokiteltu individualistiseksi viestintäkulttuuriksi, mutta näyttää siltä, että suomalaisesta viestintäkulttuurista löytyy myös kollektiivisen kulttuurin piirteitä. Päinvastoin kuin tyypillisessä individualistisessa viestintäkulttuurissa, Suomessa arvostetaan myös hiljaisuutta ja vaikenemista, jotka liitetään positiivisessa mielessä kohteliaisuuteen ja harkitsevaisuuteen. Myös tietynlainen vaatimattomuus ja vaikuttavien viestien varovaisuus on tyypillistä suomalaiselle viestintäkulttuurille. (Pörhölä 2000, 21, 23–26, 31.)

Televisioesiintymisen arviointiin vaikuttaa kulttuurin luoma odotuksenmukaisuus. Myös vallitsevan arvoperustan ja käsitysten tunteminen auttaa ymmärtämään viestintätaitojen arviointia. On kiinnostavaa tietää, nousevatko esimerkiksi johtajien esiintymisen asiallisuus, luotettavuus ja harkitsevuus esille arvioinnissa.

Tutkielmassa johtajien esiintymistaitoja tarkastellaan television uutis- ja ajankohtaisohjelmien yhteydessä. Työn tavoitteena on *kuvailla* ja *ymmärtää* millaista johtajien televisioesiintyminen on ulkopuolisen arvioijaryhmän arvioimana. Tarkoituksena on myös *ymmärtää* johtajien televisioesiintymisen arviointia. Tutkimusongelmaan etsitään vastausta esiintymistaitojen suoritusarvioinnilla. Televisiohaastattelun katsoja tekee huomaamattaan arvioita myös esiintyjästä syntyvistä vaikutelmista. Vaikutelmat syntyvät yleensä nopeammin kuin katsoja ennättää analyttisesti arvioida keskustelua. On todennäköistä, että myös esiintymistaitojen suoritusarvioinnissa syntyy erilaisia vaikutelmia johtajan esiintymisestä. Siksi onkin mielenkiintoista selvittää, millaisia vaikutelmia johtajien

televisioesiintyminen herättää arvioijissa. Johtajien televisioesiintymistä tarkastellaan siis vaikutelma- ja taitoarvioinnin näkökulmasta.

Tarkastelun kohteena ovat sekä esiintymisestä syntyneet vaikutelmat että yksityiskohtaisemmat esiintymisen taitoalueet. Vaikka viestintäosaaminen ja puheviestintätaidot luovat laajemman teoreettisen taustan esiintymistaitojen tutkimiselle, ei tutkielmassa kiinnitetä huomiota esimerkiksi muihin kompetenssin osatekijöihin. Viestintäosaamisen, puheviestintätaitojen ja esiintymistaitojen saralta löytyy paljon tutkimusta, mutta puheviestinnän tutkimusalalla johtajien esiintymistaitoja ei ole aiemmin tutkittu televisiokontekstissa. Työssä ei ole tarkoituksena nostaa esiin uusia taito-alueita, vaan selvittää, millaisen vaikutelman johtajien televisioesiintyminen synnyttää arvioijissa, millaisia johtajien televisioesiintymistaidot ovat sekä millaista televisioesiintymisen arviointi on luonteeltaan ja miten vaikutelma- ja taitoarvioinnit vastaavat toisiaan.

Johtajien esiintymistaitojen arvioinnin taustalla on lähtökohtainen ajatus siitä, että viestintätaidot kehittyvät kokemuksen ja harjoittelun myötä (ks. esim. Greene 2003, 51; Valkonen 2003, 48). Näin ollen julkisessa asemassa toimivan henkilön esiintymistaitojen arvioiminen antaa tietoa siitä, millaisia esiintymistaidot ovat ja miten niitä voitaisiin kehittää edelleen. Tavoitteena on tuottaa luotettavaa ja kontekstissa yleistettävää tietoa, jolla on jatkoa ajatellen soveltamismahdollisuuksia esimerkiksi koulutuksen näkökulmasta.

## 2 ESIINTYMISTAITOJEN OSANA JOHTAJIEN VIESTINTÄOSAAMISTA

### 2.1 Johtajien puheviestintätaidot

Tietoyhteiskunta asettaa uudenlaisia vaatimuksia johtajille. Tiedonkulku tapahtuu monen eri välineen kautta, mikä voi johtaa viestinnän päällekkäisyyteen tai vaikkapa ristiriitaiseen viestintään. Yritysten ja organisaatioiden toimintakenttä on laajentunut ja näin myös johtajuuteen liitettyjen taitojen odotetaan mukautuvan vastaamaan tietoyhteiskunnan asettamia haasteita. Työssä tarkastellaan johtajuutta puheviestinnän näkökulmasta. Oleelliseen asemaan nousevat johtajuuteen liitetyt viestinnälliset taidot sekä viestintäosaamiseen pohjautuva näkökulma johtajuuteen.

Bargen (1994, 5, 11) mukaan johtajan käsitteen määrittämisessä voidaan lähteä siitä oletuksesta, että johtajalla on tietty rooli organisaatiossa ja että tämä organisaatio on hierarkkinen. Hierarkiassa korkealla olevat henkilöt ovat tyypillisesti johtajia ja näin ollen he valvovat niitä työntekijöitä, jotka ovat hierarkiassa heidän alapuolellaan. Bargen mukaan johtajuus voidaan myös nähdä organisaation toiminnan ja sen esiintymisen välittäjänä<sup>1</sup>. Näin johtaja helpottaa organisaation tiedonvälitystä. Tähän nojautuen tässä tutkielmassa oletetaan, että johtajan televisioesiintymisellä voi olla merkitystä koko organisaation kannalta. Informaatioyhteiskunnassa toimiva johtaja on aktiivisessa kosketuksessa median kanssa ja usein johtaja myös nähdään edustamansa organisaation tai yrityksen kasvoina julkisuudessa.

Johtajalla on sekä *valtaa* että valmis *status*. Valta tarkoittaa potentiaalista vaikutusvaltaa toisiin nähden, kun taas status merkitsee henkilön asemaa tietyssä hierarkiassa. Johtajan rooli voidaankin nähdä sekä valtaan että statukseen pohjautuvana. Valtaa ja statusta voidaan myös viestiä tarkoituksenmukaisesti. Esimerkiksi itsevarmuus, vaikuttavuus, valmius, dynaamisuus ja ekspressiivisyys

---

<sup>1</sup> Johtajuus organisaation toiminnan välittäjänä perustuu Weickin (1978) esittelemään *leader-as-medium* käsitteeseen.



yhdistetään johtavaan henkilöön. (Burgoon & Bacue 2003, 200.) On myös huomattava, että edellä mainitut piirteet koetaan yleensä positiivisina.

Johtajuutta on perinteisesti lähestytty neljästä näkökulmasta. Näitä ovat: *piirreteoria* sekä *tilanteeseen, käyttäytymiseen ja muutokseen* pohjautuvat näkökulmat. Näistä vanhin on piirreteoria, jossa johtajuutta lähdettiin tarkastelemaan persoonallisuuden piirteiden pohjalta. (Hackman & Johnson 2004, 64–65.) Piirreteoriassa johtajuus nähdään erilaisten piirteiden ja käyttäytymisen summana, joka on tehokasta tilanteesta riippumatta (Barge 1994, 6–7). Johtajuuteen on esimerkiksi liitetty älykkyyden, itseluottamuksen, päättäväisyyden, rehellisyyden ja sosiaalisuuden piirteet. Piirrenäkökulmasta johtajuus näyttyy siis tiettyjen persoonallisuuden piirteiden kautta ja esimerkiksi karismaattisen johtajuuden tutkimus perustuu piirreteoreettiseen lähestymistapaan. (Rouhiainen 2005, 34–35.) Näiden hieman epämääräisten piirteiden käyttö on kuitenkin sikäli ongelmallista, koska ihmisillä voi olla erilaisia käsityksiä esimerkiksi karismaattisuudesta ja näin se voi tarkoittaa eri asioita havainnoijasta riippuen.

Tilanteeseen pohjautuvassa mallissa johtajuus pyritään selittämään tilanteen pohjalta. Näin korostetaan sitä, että tilanne asettaa omat vaatimuksensa johtajan toiminnalle. Sen sijaan käyttäytymiseen pohjaavassa johtajuuden määrittelyssä johtajaksi nousee se henkilö, joka käyttäytyy kuin johtaja. (Hackman & Johnson 2004, 79–80.) Voidaankin olettaa, että hyvä johtaja on myös kompetentti viestijä, joka pystyy esimerkiksi ohjaamaan alaisiaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Hackmanin ja Johnsonin (2004, 91) mukaan johtajuus voidaan myös nähdä muuttuvana voimana. Muuntautumiskykyistä johtajaa on luonnehdittu esimerkiksi luovan, vuorovaikutteisen, edelläkävijän ja intohimoisen käsitteillä. Näin johtajuus on sopeutumiskykyä, jonka avulla kohdataan uudet haasteet.

Bargen (1994, 13–14) mukaan johtajan täytyy pystyä viestimään suunnitelmansa ja tavoitteensa selkeästi. Työmaailma altistuu jatkuvasti muutoksille ja Barge näkeekin juuri viestinnän epävarmuuden hallintakeinona. Tilanteet ja olosuhteet muuttuvat, joten johtajat tarvitsevat *viestintätaitoja* suoriutuakseen työstään kompetentisti. *Viestintäosaaminen* voidaan nähdä niinä vuorovaikutuksen tietoina ja taitoina, joita

ammattilainen tarvitsee omassa työssään (Kostiainen 2003, 10, 31). Johtajien työ on suuressa määrin vuorovaikutteista ja näin he tarvitsevat työssään vuorovaikutusosaamista. Viestintäosaaminen näyttäytyy johtajan työssä esimerkiksi siten, millainen käyttäytyminen on menestyksekkästä johtajan kohtaamisissa vuorovaikutustilanteissa. Johtajan työn menestyksekkäs toteuttaminen vaatii johtajalta viestintäosaamista. (Rouhiainen 2005, 34, 38, 42.)

Viestintäosaaminen voidaan laajimmillaan nähdä yksilön kykynä viestiä muiden kanssa tarkoituksenmukaisesti (Valkonen 2003, 25). Kompetentti viestijä pystyy ilmaisemaan itseään haluamallaan tavalla ja hän myös kykenee tulkitsemaan toisten ihmisten viestintäkäyttäytymistä. Tieto taitavasta viestinnästä yhdistyy vuorovaikutuksen tulkitsemisen taitoihin, mikä sanelee sen, mikä missäkin tilanteessa on tarkoituksenmukaista, tehokasta ja sopivaa viestintää.

Valkosen (2003, 25–26) mukaan viestintäosaaminen muodostuu *tiedon, taidon ja asenteen* summana. Kompetenssin osatekijöinä on kuitenkin perusteltua mainita myös viestinnän *metakognitiiviset taidot* ja siinä olisi syytä viitata myös viestinnän *eettisiin periaatteisiin*. Valkonen määrittääkin viestintäosaamisen tietona tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä, joka osataan tuoda käytäntöön siten, että myös läsnäolijat arvioivat sen tehokkaaksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Tähän hän liittää myös viestinnän metakognitiiviset taidot eli esimerkiksi taidon arvioida viestintäkäyttäytymistä. Eettisten periaatteiden noudattaminen tarkoittaa viestintäosaamisen yhteydessä sitä, ettei viestintä esimerkiksi tarkoituksellisesti loukkaa toisia osapuolia.

Viestintäosaaminen voidaankin nähdä seuraavien ulottuvuuksien muodostelmana: *affektiivinen, kognitiivinen, behavioraalinen ja eettinen* osaaminen. Affektiiviseen osaamiseen sisältyy rohkeus ja halukkuus viestiä, kognitiivinen ulottuvuus viittaa viestinnässä tarvittavaan tietoon ja metakognitiivisiin taitoihin. Taitojen rooli viestintäkompetenssissa tulee ilmi behavioraalisen osaamisen kautta ja osaamisen eettinen puoli viittaa eettisesti hyväksyttävien periaatteiden noudattamiseen. (Valkonen 2003, 25–26.)

Viestintäosaamista on puheviestinnän tutkimuskentässä lähestytty muun muassa viestintäkoulutuksen ja erilaisten viestintätehtävien vaatimusten näkökulmasta. Valkosen (2003, 25) mukaan Aristoteleen Retoriikka on yksi varhaisimmista järjestelmällisistä yrityksistä viestintäosaamisen määrittämiseen. Retoriikka kuvasi tehokkaan viestinnän keinoja julkisen puheen kontekstissa (Spitzberg & Cupach 1989, 31). Viestintäosaamisen käsite on kuitenkin saanut useita määritelmiä vuosien varrella: Jablin ja Sias (2001, 820) ovatkin todenneet, että määritelmiä on melkein yhtä monta kuin aiheesta kiinnostuneita tutkijoita.

Valkosen (2003, 26) mukaan puheviestinnän tutkimuskirjallisuudessa on painotettu *tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen* viestinnän kriteerejä viestintäosaamisen määrittelyssä. Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus nähdäänkin viestintätaitojen arvioinnin lähtökohtina. Viestintä on laaja ja monimuotoinen ilmiö ja siksi myös viestintäosaamista on mahdotonta määritellä yksiselitteisesti. Määritelmiä on lukuisia ja tutkimuksen lisääntymisen myötä viestintäosaamisen määritelmä on kuitenkin tarkentunut. Wilson ja Sabeel (2003, 3) ovat esittäneet syitä viestintäosaamisen kiinnostavuuteen. Heidän mukaansa tähän vaikuttaa yleinen käsitys muun muassa siitä, ettei kaikki mitä sanotaan ole yhtä kompetenttia tilanteessa kuin tilanteessa. Tähän liittyy oletus siitä, että sekä henkilökohtaisissa suhteissa että työmaailmassa menestyminen riippuu pitkälti viestintäosaamisesta.

Valkonen (2003, 26–27) ottaa viestintäosaamisen määrittelyssä huomioon myös lähitieteiden käyttämät kompetenssin käsitteet. Valkosen mukaan viestintäosaamiseen liittyvien käsitteiden käyttö ei ole vielä vakiintunutta ja näin samasta asiasta voidaan eri tieteenaloilla puhua eri nimillä. Tämä on havaittavissa myös siitä, ettei puheviestinnän tutkimuksessa ole muodostunut selkeää viestintäosaamisen paradigmat. Tämän takia on oleellista tarkastella yksityiskohtaisemmin, mistä kriteereistä viestintäosaaminen muodostuu ja mikä on sille ominaista.

Taitavaa viestintäkäyttäytymistä on kuvattu esimerkiksi selkeyden, ymmärrettävyyden, tarkkuuden, rehellisyyden, suoruuden, asiantuntevuuden ja johdonmukaisuuden määreillä (Spitzberg & Duran 1994, Valkosen 2003, 38

mukaan). Jos viestintäosaamista tarkastellaan ammatillisessa kontekstissa, tulee vuorovaikutukseen liittyvässä taito- ja tietorepertuaarissa huomioida myös työn vaatimukset (Kostiainen 2003, 10). Spitzbergin (2003, 97–98) mukaan viestintäosaamisen kriteerit voidaan määrittää kahden pääkriteerin eli tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden sekä niitä täydentävien lisäkriteerien avulla. Nämä kriteerit on esitetty seuraavassa luetelmassa:

- Tehokkuus (*effectiveness*)
- Tarkoituksenmukaisuus (*appropriateness*)
- Dialogisuus (*dialogical criteria*)
- Selkeys (*clarity*)
- Ymmärrettävyys (*understanding*)
- Vaikuttavuus (*efficiency*)
- Tyytyväisyys (*satisfaction*)

Spitzberg (2003, 97–98) asettaa tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden viestintäosaamisen peruskriteereiksi ja ne ovat Spitzbergin mukaan myös käyttökelpoisia. Tämän kaksijakoisen kompetenssin määritelmän kautta voidaan ajatella, että kompetentti viestijä saavuttaa toivotut tavoitteet siten, että se tyydyttää myös vuorovaikutusta arvioivia. Tehokkuudella viitataan esimerkiksi siihen, kuinka hyvin puhuja saavuttaa asetetut tavoitteet. Tarkoituksenmukaisuuteen puolestaan sisältyy ajatus siitä, mikä on sopivaa viestintää missäkin tilanteessa ja kontekstissa.

Dialogisuuden lisäkriteeri tuo esiin muun muassa viestintäosaamiseen liittyvät empaattisuuden ja huumorin taidot. Kriteereistä selkeys ja ymmärrettävyys viittaavat sanoman perille menoon, mutta selkeyttä voidaan arvioida muun muassa sanavalintojen kautta, kun taas ymmärrettävyys liikkuu enemmän käsitysten puolella. Vaikuttavuus ja tyytyväisyys ovat luonnollisesti yhteydessä tehokkuuden pääkriteeriin. Vaikuttavuudella tarkoitetaan muun muassa sitä, kuinka nopeasti puhuja pääsee asian ytimeen, kun taas tyytyväisyys viittaa siihen, millainen kokemus tai vaikutelma vuorovaikutuksesta jää. (Spitzberg 2003, 97 – 98.)

Dialogisuuden kriteerin rinnalla käytetty mukautumisen käsite voidaan osittain mieltää dialogisuuden synonyymiksi. Spitzberg ja Cupach (1989, 22–23) nostavat esiin mukautumisen yhtenä viestintäkompetenssiin olennaisesti liittyvänä käsitteenä. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa mukautuminen viittaa taitoon sopeutua tehokkaasti

ympäristön muutokseen ja kykyyn selvitä ongelmallisista tilanteista. Mukautumisen käsitteen avulla on esimerkiksi mahdollista tarkastella, kuinka tarkoituksenmukaisesti puhuja vastaa hänelle esitettyihin kysymyksiin ja miten hän selviää mahdollisista haastavista tilanteista.

Viestintätaitoa on käytetty viestintäosaamisen synonyymina, mutta kompetenssin käsite on taidon käsitettä laajempi (Valkonen 2003, 25). Tässä työssä keskitytään koko viestintäosaamisen tarkastelemisen sijaan *taitoihin*, koska niitä voidaan arvioida käyttäytymisen perusteella. Voidaan kuitenkin olettaa, että taitavaksi arvioidulla viestijällä on myös tietoa ja motivaatiota, koska näillä osatekijöillä on todettu olevan kiinteä yhteys (ks. Valkonen 2003, 39).

*Puheviestintätaidot* voidaan nähdä osana laajempaa viestintäosaamista (esim. Valkonen 2003, 25; Valo 1995, 69). Koska kompetenssia on vaikea sellaisenaan arvioida tai mitata, ovat puheviestintätaidot olleet monen arviointitutkimuksen keskiössä. Taitavan puheviestinnän kuvaukset ovat olleet näkyvästi esillä puheviestintätieteen saralla ja tämän rasitteena voidaan pitää sitä, että tieteenala saattaa rajautua normittavaksi puheopiksi. (Valkonen 2003, 38–40.) Ei ole kuitenkaan mielekäästä soveltaa taitavan viestinnän kuvauksia ohjeellisesti tilanteesta toiseen ja yli kulttuurirajojen. Taitavaan viestintään liittyy aina oletus siitä, missä tilanteessa, ajassa ja paikassa mitään käyttäytymistä pidetään taitavana (Spitzberg 2003, 96–97). Näin perusteltu ja pohdittu puheviestintätaitojen määrittäminen on laajempaa ja syvällisempää kuin normatiivisten ohjeiden listaaminen.

Puheviestintätaidot voidaan määrittää sellaiseksi viestintäkäyttäytymiseksi, joka arvioidaan *tehokkaaksi* ja *tarkoituksenmukaiseksi*. Puheviestinnässä on tyypillisesti lähestytty puheviestintätaitojen olemusta taitojen luokittelusta käsin. (Valkonen 2003, 37–38, 42.) Puheviestintätaitoja on jäsennetty myös taitoalueiden kautta, jolloin taitoalueiksi on nostettu esimerkiksi viestinnän funktioihin liittyvät taidot, vuorovaikutuksen ja sanoman rakentamisen taidot, sanoman vastaanottamisen ja arvioimisen taidot sekä ihmisten välisiin suhteisiin ja konfliktinratkaisuun liittyvät taidot (Valo 1994b, 37–38).

Puheviestintätaitoja on luokiteltu jakamalla taidot piirretyyppisiin ja tilannekohtaisiin ja taitoja on myös jäsennetty hierarkkisten mallien avulla. Taito itsessään on abstrakti käsite, joka konkretisoituu yksityiskohtaisemman tarkastelun avulla. Näin taitojen luokittelu ja jäsentely auttavat konkretisoimaan puheviestintätaitojen olemusta. Yhteistä näille luokituksille on esimerkiksi taitojen näkeminen tilannespesifeinä tai yleispätevinä ja näkemys siitä, että puheviestintätaidot voivat olla havaittavissa suoraan tai pääteltävissä käyttäytymisen perusteella (Valkonen 2003, 46–47).

Spitzbergin ja Cupachin (1989, 52–53) mukaan taidot voidaan nähdä joko *piirretyyppisinä* tai *tilannekohtaisina*. Näistä piirteet näkyvät kaikessa ihmisen toiminnassa, kun taas tilannekohtaiset taidot liittyvät kiinteästi jonkun tietyn tilanteen hallintaan. Tutkielmassa taitoja tarkastellaan tilannekohtaisina ja tarkoituksena on käsitellä esiintymistaitojen arviointia juuri televisiokontekstissa. Vaikka hyvät viestintävalmiudet omaava esiintyjä onnistuisikin hyvin erilaisissa viestintätilanteissa, ei yhden taitoarvioinnin perusteella voida arvioida esiintyjää kaikissa viestintätilanteissa. On silti huomattava, että tilannekohtaiset taidot voivat perustua ihmisessä piirretyyppisinä vallitseviin ominaisuuksiin.

*Hierarkkisten mallien* avulla jäsennettynä puheviestintätaidot voidaan Valon (1995, 71–72, 74) mukaan jakaa perustaitoihin, keskitason taitoihin ja korkeimpaan taitotasoon. Ensimmäiselle tasolle sijoittuvat esimerkiksi käyttäytymisestä ilmenevät taidot kuten katsekontakti ja ilmeikkyys. Toiseen tasoon sisältyy vaativammiksi koettuja taitoja kuten itsetarkkailu. Viimeiselle tasolle sijoittuvat monimutkaisemmat prosessit kuten sosiaalisten vihjeiden tulkinta. Oleellista hierarkkisissa malleissa on se, että ne auttavat ymmärtämään puheviestintätaitojen ominaisuuksia ja niiden rakentumista. Vaikka mallit jäävät pelkiksi teoreettisiksi ryhmittelyiksi, auttavat ne havainnollistamaan puheviestintätaitojen olemusta.

Valkosen (2003, 43) mukaan puheviestintätaitoja on myös lähdetty hahmottamaan viestintätilanteen pohjalta, jolloin taidot ovat ryhmitelty esimerkiksi esiintymistaitoihin, interpersonaalisen viestinnän taitoihin sekä ryhmäviestintätaitoihin. Jako *ryhmäviestintätaitoihin* ja *esiintymistaitoihin* on Valon

(1995, 73) mukaan tavallinen varsinkin puheviestinnän oppikirjoissa. Tämä jako korostaa viestintäroolien ja osanottajien määrän ryhmittelyä. Myös esiintymis- ja ryhmäviestintätaidot voidaan ryhmittää alemman ja ylemmän tason luokitusten mukaan. Näin ollen ryhmäviestintätaidot nähdään esiintymistaitoja vaativampina, koska ryhmäviestintätilanteessa tulee huomioida oman viestinnän lisäksi myös muut ryhmän jäsenet. Tämä tietysti edellyttää tietynlaista näkemystä esiintymistilanteesta, jossa yksilö voi edetä oman suunnitelmansa mukaan. Tosiasiassa erilaiset esiintymistilanteet vaativat erilaisia taitoja. Esimerkiksi stand up -komiikka ja television haastattelutilanne vaativat muun muassa muiden huomioonottamista ja mukautumista – toisin sanoen useita ryhmäviestinnän taitoja.

Viestinnän taitonäkökulma tarjoaa laajemman kontekstin esiintymistaidoille. Puheviestintätaitoja voidaan ryhmitellä monella eri tavoin. Tässä työssä taitoja on mielekästä tarkastella *esiintymisen* näkökulmasta. Televisiossa puhuminen on aina puhumista yleisölle, mikä tekee siitä julkista esiintymistä (Scannell 1991, 1). Näin onkin luontevaa käyttää esimerkiksi puheviestintätaitojen sijaan juuri esiintymistaitojen käsitettä. Kompetenssin käsite viittaa sen sijaan yleisellä tasolla ihmisten väliseen tehokkaaseen toimintaan (Spitzberg & Cupach 1989, 6). Viestintäosaamisen ja puheviestintätaitojen alueilla tehty tutkimus tarjoavat mielenkiintoisen taustan johtajien televisioesiintymisen tarkasteluun. Kompetenssin pohjalla on ajatus tavoitteellisesta toiminnasta, joka tutkielmassa määräytyy esiintymistaitojen arvioinnin kautta: mikä on *tarkoituksenmukaista* ja *tehokasta* käyttäytymistä juuri televisiossa esiintyvälle johtajalle.

## 2.2 Esiintymistaidot ja esiintyjästä syntyvät vaikutelmat

Tutkielman teoreettinen tausta kiinnittyy esiintymistaitojen tutkimukseen. Edellisessä luvussa käsiteltiin viestinnän taitonäkökulmaa, joka luo laajemman kontekstin esiintymistaidoille. Esiintymistaidot ovat osa puheviestintätaitoja, jotka puolestaan voidaan nähdä viestintäosaamisen osana. Tämän luvun ensimmäisessä osassa tarkastellaan esiintymistaitojen teoreettista viitekehystä. Toisessa osassa

keskitytään esiintyjästä syntyviin vaikutelmiin sekä siihen, mikä tekee vaikutelmien tutkimisesta relevanttia tässä kontekstissa.

### **Esiintymistaidot**

Esiintymistaitojen yksi varhaisimmista määritelmistä tulee Aristoteleelta, jonka mukaan puhetaidon vakuuttavuuden ytimessä ovat kolmenlaiset syyt: luonteeseen (*ethos*), tunteisiin (*pathos*) sekä argumentteihin eli itse puheeseen (*logos*) pohjautuvat perustelut. Aristoteleen mukaan ihminen ei tee päätöksiä samalla tavalla ollessaan eri mielentiloissa, esimerkiksi surullinen ei vakuutu samalla tavalla kuin iloinen. Vaikuttamisen taito liittyy siis pitkälti kuulijoihin ja puhujan tulee pystyä löytämään oikeat perustelut tietylle aiheelle. (Retoriikka 1.1.1355b–1.1.1356a.) Nykyään, samoin kuin Aristoteleen aikana, *vakuuttamisen* taidolla on merkitys niin alalla kuin alalla:

*Retoriikka sen sijaan näyttää kykenevän havaitsemaan niin sanoakseni annetuista asioista sen, mikä niiden yhteydessä on vakuuttavaa. Siksi sanonkin, että sen taito ei kohdistu mihinkään rajoitettuun erityisalaan. (Retoriikka 1.1.1355b32–35.)*

Retoriikka on siis vakuuttavan puheen taito, joka perustuu puhujaan, käsiteltävään aiheeseen ja yleisöön (Retoriikka 1.1.1358b). Esiintymistaitojen tarkastelukriteerit ovat painottuneet eri tavalla vuosien varrella, mutta Aristoteleen jako vakuuttamisen osa-alueista on paikkansa vakiinnuttanut klassikko. Isotaluksen (1995, 84) mukaan esiintymistaito määrittyy osin kontekstin pohjalta, vaikka esiintymistilanteille on monia yhteisiä tekijöitä kuten yleisön läsnäolo. Esiintymistä on myös kuvattu siten, että siinä viestinnän suunta on tyypillisesti esiintyjältä yleisölle. Esiintymistaidot nimenä osoittaa, että kyse on osatekijöiden muodostamasta summasta. Näin onkin mielekästä selvittää, mistä osatekijöistä esiintymistaidot koostuvat.

Esiintymistaidoista on mahdollista erottaa kaksi osa-aluetta: *esitys-* ja *sisältötaidot*. Esiintymistaitoihin kuuluvat esimerkiksi katsekontakti ja puhujan ääni, kun taas jälkimmäisiin lukeutuvat muun muassa argumentointi ja aiheen valinta. (Valo 1995, 74.) Tämän tutkielman kiinnostuksen kohteena ovat sekä esitys- eli ilmaisutaidot että sisältötaidot, koska tarkoituksena on tarkastella esiintymistä kokonaisuutena.



Taitavaa esiintymistä on lähestytty erittelemällä yksityiskohtaisia taitavan esiintymisen esimerkkejä. Esimerkiksi Hargie, Dickinson ja Tourish (1999, 100–101) ovat jäsentäneet seuraavat esimerkit osana taitavaa esiintymistä:

- Tarkoituksenmukaisen kielen käyttäminen
- Puheen sopiva tahti ja verbaalinen sujuvuus
- Havainnollistaminen
- Konkreettisuus ja tarkoituksenmukaisten esimerkkien käyttäminen
- Kontaktin ottaminen yleisöön
- Häiriötekijöiden välttäminen
- Luonnollinen ja rento olemus

Jäsennyksen taustalla on nähtävissä tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen esiintymisen kriteerit, mutta se avaa ehkä kahta pääkriteeriä konkreettisemmin esiintymistaitojen olemusta. Esimerkiksi tarkoituksenmukaiseen kieleen liittyy slangin ja jargonin välttäminen. Konkreettisuuteen puolestaan sisältyy tärkeämpien asioiden painotus ja yhteenvetojen tekeminen. Häiriötekijöiden välttämiseen liittyvinä esimerkkeinä voidaan mainita vaikkapa hiusten hypistely ja kynän pyörittely, jotka voivat luoda esiintyjästä rauhattoman vaikutelman. (Ks. Hargie, Dickinson & Tourish 1999, 100–101.)

Havainnollisuuteen ja konkreettisuuteen liittyy myös selittämisen taito. Brownin ja Atkinsin (2003, 185–187) mukaan selittäminen on kolmiosainen prosessi: ensin pitää tunnistaa ongelma ja määritellä se, sen jälkeen määritellään prosessi ja viimeisenä selvitetään ja arvioidaan lopputulos. Esimerkiksi uutta asiaa esitettäessä tulisi ensin määritellä ongelma ja sen vaihtoehtoiset ratkaisutavat. Tämän jälkeen yleisölle tulee perustella, kuinka nämä ratkaisut voidaan saavuttaa ja viimeisenä tarjotaan yleisölle mahdollisuus esittää kysymyksiä. Puhe-esityksessä selittämisen merkityksen voi nähdä sisällön loogisuutena, niin että yleisön on helppo seurata puheen etenemistä.

Argumentointi on myös oleellinen osa esiintymistaitoja. Pätevä argumentti on tehokas, luja ja rehellinen. Tehokkuuden kriteerin mukaan hyvän argumentin tulee olla teknisesti pätevä ja lujuuden tavoite peräänkuuluttaa argumentin rakenteen loogisuutta ja eheyttä. Rehellisyyden kriteeri viittaa kriittisen keskustelun pelisääntöjen noudattamiseen. *Argumentointitaito* tarkoittaa, että puhuja osaa valita, rajata ja perustella argumenttinsa pätevästi – niin, että väitteen ja todisteen välillä on

todistettava yhteys. Näin pätevään argumentointiin sisältyy kriittisen keskustelun pelisääntöjen ja vuorovaikutuksen prosessien tuntemus. (Hample 2003, 470–471.)

Erilaisten väitteiden paikkansapitävyyttä voidaan perustella argumentaatiotekniikoiden avulla. Esimerkiksi miellelyhtymien luominen ja erojen korostaminen voivat oikein käytettyinä olla erittäin tehokkaita argumentaatiotekniikoita. Yhdistämällä viitataan *assosiatiiviseen* argumentaatiotekniikkaan, jota yleensä käytetään siten, että jonkin yleisesti hyväksytyyn asiaan osoitetaan olevan riippuvuussuhteessa perusteltavaan asiaan. Sen sijaan erotteleva eli *dissosiatiivinen* argumentaatiotekniikka pyrkii muuttamaan asian painoarvoa erottamalla tarkasteltavasta asiasta todellinen ja näennäinen puoli. (Mäki 2006, 142.) Argumentaatiotekniikoiden hallinta auttaa esiintyjää ilmaisemaan asiansa selkeästi, hyväksyttävästi ja luotettavasti. Näin argumentaatiotaidosta on hyötyä kaikenlaisissa esiintymistilanteissa.

Näyttää siltä, että taitavalle esiintymiselle tyypillistä on ainakin kielen selkeys ja sen tarkoituksenmukaisuus, havainnollisuus, rentous, kontaktin ottaminen yleisöön, sisällön loogisuus ja argumentaatiotaito. Myös esiintymistaitoja on luokiteltu hierarkkisesti. Isotaluksen (1995, 94) mukaan hyvät esiintymisvalmiudet antavat hyvät lähtökohdat esiintyä tilanteessa kuin tilanteessa. Perusesiintymistaitoihin kuuluvat nonverbaalin viestinnän kontrollointitaidot, vuorovaikutustaidot, valmistautumisen häivyttämistaidot, esiintymisjännityksen hallintataidot ja vaikutelmien hallintataito. Seuraavalla tasolla taidot jakautuvat yksityiskohtaisemmin esiintymistilanteen vaatimusten mukaan. Valkosen (2003, 49) mukaan taitojen hierarkkinen tarkastelu on tarkoituksenmukaista esimerkiksi opetustavoitteiden laatimisessa ja taitojen arvioinnissa. Myös esiintymistaidot kehittyvät harjoittelun kautta ja kokenut esiintyjä osaa sopeuttaa viestintäkäyttäytymisensä ja tavoitteensa tilannekohtaisesti (Greene 2003, 51, 53–54).

Taitava esiintyjä hallitsee viestinnän perustaidot ja hän osaa hyödyntää esimerkiksi vaikutelmien syntyyn vaikuttavia vihjeitä. Esimerkiksi valmistautumisen voi häivyttää spontaanisuutta viestivällä esiintymisellä kuten rennolla puhetyylillä.

Vaikutelmien muodostumista ja niiden hallintaa on mielenkiintoista tarkastella lähemmin, sillä esimerkiksi luotettavuuden vaikutelma edesauttaa sosiaalista vaikuttavuutta (ks. Burgoon ja Bacue 2003, 199). Esiintyjästä syntyneet vaikutelmat ovat tiiviissä yhteydessä esiintymistaitojen kanssa (Isotalus 1995, 93). On todennäköistä, että luotettavaksi arvioitu puhuja vakuuttaa kuulijansa helpommin kuin epäluotettavalta vaikuttava puhuja. Esiintyjästä syntyneillä vaikutelmilla on siis merkitys siinä, miten hänen sanomansa otetaan vastaan.

### **Vaikutelmien muodostuminen**

Viestintäosaamiseen on myös liitetty *tulkitseva kompetenssi*. Sillä viitataan taitoihin, joita tarvitaan vaikutelmien hallintaan (*impression management*). Esimerkiksi vaikutelmien muodostumisen ymmärtäminen on tärkeää vaikutelmien hallinnan kannalta. Kun osaa tulkita vaikutelmien muodostumiseen vaikuttavia vihjeitä, on niitä myös mahdollista hyödyntää. Näin taitava esiintyjä voi välittää vihjeitä esimerkiksi vallasta, samankaltaisuudesta tai spontaanisuudesta. (Metts & Grohskopf 2003, 367.) Vaikutelmien hallinta liittyykin olennaisesti esiintymistaitoihin. Tällöin mielenkiinnon kohteena on se, millainen vaikutelma esiintyjästä muodostuu esimerkiksi olemuksen, puheen sisällön ja ilmaisun perusteella. Taitavalla esiintyjällä on motivaatiota ja taitoa käyttää vaikutelmien hallintaa esiintymistään tukevana tekijänä (Metts & Grohskopf 2003, 367–368).

Valon (1994a, 41, 44) mukaan ihmisestä syntyvät vaikutelmat eivät ole erotettavissa hänen viestinnästään syntyvistä vaikutelmista. Vaikutelmat voivat perustua mihin tahansa vihjeisiin kuten sukupuoleen, ulkonäköön tai vaikkapa viestintään. Esiintyjästä muodostuneet vaikutelmat eivät joka tilanteessa olekaan varsinaisesti arviointia, vaan vaikutelma voi muodostua havainnoista, tulkinnoista ja mielikuvista. Vaikutelman käsitettä määriteltäessä on syytä ottaa huomioon sen yhteys esimerkiksi mielikuvan ja imagon käsitteisiin. Karvosen (1999, 39, 90) mukaan imagosta ja mielikuvasta puhuttaessa näyttämisen ja olemisen eronteko on aina läsnä. Käytännössä vaikutelmista, imagosta ja mielikuvista puhuttaessa puhutaan toisaalta ulkoisesta ja viestinnällisestä, ja toisaalta sisäisestä asiasta. Toisin sanoen kyse on viestinnästä eli kuvan antamisesta ja viestinnän pohjalta tapahtuvasta käsitysten muodostumisprosessista eli kuvan saamisesta. Tässä työssä vaikutelmilla

tarkoitetaan viestintäkäyttäytymisen pohjalta muodostuvia impressioita eli kiinnostuksen kohteena on juuri ”kuvan saaminen”. Vaikutelmien hallinta termillä viitataan siihen, kuinka esiintyjä voi vaikuttaa hänestä muodostuviin vaikutelmiin.

Viestin lähettäjän on mahdollista vaikuttaa siihen, millainen vaikutelma hänestä muodostuu. On kuitenkin syytä erottaa toisistaan tavoitekuva ja muodostunut vaikutelma, sillä ne eivät välttämättä vastaa toisiaan. Markkinoituminen ja televisioituminen ovat omalta osaltaan lisänneet mielikuvatekijöiden merkitystä. (Karvonen 1999, 23, 35, 43–44.) Vaikutelmien muodostuminen terminä viittaa siihen, ettei toivottua vaikutelmaa ole mahdollista välittää sellaisenaan eteenpäin. Viestin vastaanottajalla, eli esiintymiskontekstissa yleisöllä, on merkittävä rooli siinä, millaiseksi vaikutelma lopulta muodostuu.

Vaikutelman muodostumista ei voida pitää yksioikoisena asiana. Tiittula, Nuolijärvi ja Isotalus (2006, 174–175) tutkivat artikkelissaan vuoden 2006 presidenttiehdokkaiden, Halosen ja Niinistön, esiintymistyylejä ja yksi lopputulos oli se, että samanlainen viestintäkäyttäytyminen voi aiheuttaa erilaisia tulkintoja ja vaikutelmia eri katsojissa. Halonen käytti puhekieltä, reagoi nopeasti ja hänen nonverbaalinen viestintänsä oli vaihtelevaa. Hänen viestintätyyliään kuvattiinkin spontaaniseksi, mutta myös levottomaksi ja arkiseksi. Niinistö sen sijaan käytti epäröivää puhetapaa ja hänen nonverbaalinen viestintänsä vaihteli vähemmän kuin Halosella. Tämä tulkittiin niin harkitsevuutena, rauhallisuutena, vakuuttavuutena kuin epämääräisyytenäkin.

Ensivaikutelman muodostuminen on pitkälti automaattinen prosessi (Valo 1994a, 18) ja Karvosen (1999, 80) mukaan eleet, ilmeet ja ylipäättään ulkoinen olemus korostuvat ensivaikutelmassa. Esiintyjälle on tärkeää, että hän pystyy vaikuttamaan esiintymisestä syntyviin vaikutelmiin. Hyvän ensivaikutelman luominen ja miellyttävän vaikutelman jättäminen ovat painottuneet vaikutelmien tutkimuksessa. Aiheeseen liittyen on annettu lukemattomia ohjeita ja esimerkiksi statusta ja valtaa voidaan viestiä vaikkapa hyvällä ryhdillä, suoralla katsekontaktilla, jämakällä, mutta ystävällisellä kädenpuristuksella sekä slangin ja jargonin välttämällä. (Metts & Groskopf 2003, 392.) Mettsin ja Groskopfin esittämät esimerkit voisivat yhtä hyvin

olla esiintymistaitojen jäsenyksessä. Vaikutelman muodostumista ei voida täysin erottaa esiintymistaitojen arvioinnista: näin puhujasta ja hänen puheestaan muodostuneet vaikutelmat ja arvoinnit sulautuvat jossain määrin yhteen.

Vaikutelmien hallintaan liittyy myös taito lukea sosiaalisia tilanteita ja muiden reaktioita. Tähän sisältyy esimerkiksi yhteisen maaperän löytäminen yleisön kanssa ja puheen sovittaminen juuri tietylle yleisölle (Berger 2003, 272–273). Vaikka esiintyminen olisi harkittu ja puhe kohdistettu tietylle yleisölle, on yllättäviä tilanteita ja mahdollisten ristiriitojen esiintuloa mahdotonta välttää täysin.

Yllättävä tilanne tai tilanteen väärintulkinta voi saattaa taitavankin esiintyjän hämmentävään tilanteeseen, jossa ”kasvojen säilyttäminen” on tärkeää. Tällöin vaikutelmien hallintakeinoina voidaan hyödyntää esimerkiksi vastuun vapauttajia (*disclaimers*)<sup>2</sup> ja ennakoivia selityksiä (*anticipatory accounts*)<sup>3</sup>. (Metts & Groskopf 2003, 367–368, 371.) Kuten edellä todettiin, vaikutelmien hallintaan liittyy myös sosiaalisten tilanteiden tulkitsemistaito. Voidaankin ajatella, että vaikutelmien muodostumisen prosessit ymmärtävä esiintyjä osaa tarpeen tullen hyödyntää erilaisia vaikutelmien hallintakeinoja ja siten jättää esiintymisestään positiivisen vaikutelman.

Oleellista esiintymisestä syntyvien vaikutelmien tutkimuksessa on se, että useat teoriat keskittyvät selvittämään tekijöitä, jotka miellyttävät katsojia. Esiintymisestä syntyviä vaikutelmia on tutkittu ja onkin mahdollista nostaa esiin vaikutelmia, jotka yleisesti koetaan positiivisina. Näihin kuuluvat esiintyjän itsevarmuus, pätevyys, luotettavuus, asiaan sitoutuneisuus, dynaamisuus, vilpittömyys, kunnioittavuus ja attraktiivisuus (Hargie, Dickson & Tourish 1999, 88–89). Lisäksi positiiviseen esiintymistyyliin on yhdistetty esimerkiksi ystävällisyys, empaattisuus, miellyttävyys, helposti lähestyttävyys, aitous, rentous, asiantuntevuus ja selkeys (ks. Isotalus 1996, 45; 2000, 169–170.) Ehkä yksi jäsenysten perusteella tärkeimmäksi nouseva vaikutelma on puhujan luotettavuusvaikutelma. Valon (1994a, 53) mukaan

---

<sup>2</sup> Esimerkiksi lausahdus ”tämä saattaa olla kaukaa haettua, mutta...” toimii mahdollisesti negatiivisena koetun lauseen vastuun vapauttajana ja näin lieventää lauseen lopullista vaikutelmaa.

<sup>3</sup> Ennakoiviin selityksiin lukeutuvat tekosyyt ja oikeutukset, jotka voivat esimerkiksi kohentaa huonosta esiintymisestä jäänyttä mielikuvaa.

luotettavuusvaikutelman dimensioina on esitetty vilpittömyyden, pätevyyden, attraktiivisuuden ohella aktiivisuus, varmuus, arvostus ja samankaltaisuus arvioijaan nähden. Isotalus (2000, 169–170) toteaa, että spontaanisuuden vaikutelma voi edesauttaa luotettavuusvaikutelman muodostumista, koska spontaanisuuteen liitetään usein myös rehellisyys.

Mielenkiintoista näissä positiivisesti koetuissa vaikutelmissa on se, että jotkut niistä ovat toisilleen päinvastaisia tai ainakin osittain ristiriitaisia. Itsevarma ja pätevä asiantuntija saattaa helposti vaikuttaa vakavalta ja jäykähköltä. Monimutkaisesta asiasta kertova asiantuntija saattaa myös vaikuttaa epäluotettavalta yksinkertaistamaan pyrkivän haastattelijan edessä. Esiintyjästä muodostuva vaikutelma syntyy tietyssä tilanteessa tietyn tulkitsijan käsitysten ja havainnoinnin tuotoksena. Tämän vuoksi vaikutelma-arvioinnin tuloksia on tärkeä pyrkiä ymmärtämään. Esiintyjän kannalta vaikutelmien muodostuminen on aina jossain määrin arvaamaton prosessi – esiintyjä ei koskaan voi täysin vaikuttaa luomaansa vaikutelmaan. On haastavaa pyrkiä esiintymään niin, että siinä yhdistyvät esimerkiksi johtajan rooliin yhdistetyt mielikuvat vallasta ja vastuusta, ja vaikutelmat rentoudesta ja miellyttävyydestä.

### **2.3 Televisioesiintymistaidot**

Esiintymisen perustaitoja tarvitaan esiintymiskontekstista riippumatta. Jokaisessa esiintymistilanteessa on myös omia erityistaitoja ja näin viestinnän konteksti vaikuttaa siihen, millaisia taitoja tilanteessa vaaditaan. (Isotalus 1995, 94.) Spitzbergin (1994, 31–32) mukaan taitojen määrittämisessä ei niinkään ole kyse siitä, mitkä taidot ovat kompetentteja vaan siitä, koetaanko nämä taidot ja piirteet kompetenteiksi. Käytetty media vaikuttaa viestinnän luonteeseen ja kullakin medialla on omat piirteensä ja sääntönsä (Isotalus 1996, 15, 18). Televisiossa yhdistyy sekä auditiivinen että visuaalinen puoli, joten voidaan olettaa, että nonverbaalisella viestinnällä on merkittävä rooli televisioesiintymisessä (esim. Isotalus 2000, 156–157). Viihteellistymisen myötä julkinen viestintä on kulkenut tunteisiin vetoavaan suuntaan.

*Televisioesiintymisessä* arvostetaan muun muassa yleisöpuheen ja interpersonaalisen viestinnän tekniikoita. Näihin lukeutuvat esimerkiksi argumentointitaito ja läheisyyttä viestivä puhujan asento. (Pfau & Kang 1991, 116.) Interpersonaalisen viestinnän tekniikat sopivat hyvin televisioon niiden intiimiyden takia kun taas monet yleisöpuheen muodot voivat tuntua televisiossa jäykähköiltä (Isotalus 1996, 36). Televisio korostaa esiintyjän ilmeitä ja eleitä perinteiseen julkiseen puheeseen verrattuna. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei sanomalla olisi merkitystä televisioesiintymisessä. Ehkä tämä kuitenkin kertoo siitä, että puhujan tulee hallita hyvin niin esitys- kuin sisältötaidotkin. Televisiossa asia tulee ilmaista lyhyesti, värikkäästi ja miellyttävästi (Karvonen 1999, 80). Televisio kohdistaa katsojan huomion rajauksen ja kuvakulman valinnalla varsinkin kasvoihin ja yläruumiiseen (Isotalus 2000, 156–157). Karvosen (1999, 81) mukaan televisio tuokin puhujan erittäin lähelle, näennäisesti jutteluetaisyyden päähän. Television luonteen takia sinne sopii parhaiten ystävällinen tuttavallisuus.

Televisioesiintyjän ei odoteta kohtelevan yleisöä massana vaan puhujan on tärkeää pyrkiä kohdistamaan viestinsä yleisölle yksilöinä. Televisiota on totuttu pitämään yksisuuntaisena mediana: yleisö ei voi antaa suoraa palautetta televisioesiintymisestä. (Isotalus 1996, 21; Scannell 1991, 3.) Näin ollen televisio- ja interpersonaalisen viestinnän yksi keskeisimmistä eroista on se, että televisioviestintä on yksisuuntaista. Esiintyjä voi kuitenkin saada viivästyntä palautetta katsojilta. (Isotalus 1996, 37.) Televisioesiintymisessä on tärkeää muistaa yleisön olemassaolo, vaikka siltä ei esiintymistilanteessa saadakaan suoraa palautetta. Televisio massamediana välittää esimerkiksi uutislähetysten haastattelun jopa miljoonille silmäpareille. Voidaankin todeta, että televisiossa esitetty puhe on julkista diskurssia ja sellaisenaan se on tarkoitettu näkymättömissä olevan yleisön kuultavaksi.

Television viestit sisältävät sekä visuaalista että verbaalista informaatiota ja sieltä tuleva informaatio muokkautuu osaksi ihmisen muistipohjaa. Näin voi olla hankalaa erottaa todellisia muistoja televisiosta taltioituihin muistoihin. Televisiolla on siis luonnollinen vaikutus ihmisen uskomuksiin ja asenteisiin. (Wyer & Adaval 2003,

337–338.) Tämän perusteella voidaan ajatella, ettei esimerkiksi tietystä organisaatiosta syntyneitä vaikutelmia voida purkaa osiin sen perusteella, onko vaikutelma muodostunut todellisen asiakaspalvelutilanteen vai esimerkiksi televisiosta nähdyn haastattelun pohjalta.

Isotaluksen (1996, 23) esittämän yhteenvedon mukaan televisiota pidetään erittäin luotettavana tiedotusvälineenä. Puhe televisiossa on julkista ja voidaan myös ajatella, että se on *institutionaalistunutta* (Scannell 1991, 7). Nuolijärven ja Tiittulan (2000, 13–14, 17) mukaan julkisella foorumilla, kuten televisiossa, käyty keskustelu tulee nähdä institutionaalisen keskustelun sääntöjen kautta. Televisiokeskusteluun liittyy sääntöjä ja oletuksia esimerkiksi keskustelijoiden asemasta sekä puheenaiheiden valinnasta. Tämän lisäksi institutionaalisisessa keskustelussa on aina mukana kolmas osapuoli ja televisioviestinnässä tämä on katsoja. Televisiokeskustelussa tavallaan esitetään keskustelemista. Keskustelua ei siis sellaisenaan käytäisi, ellei sitä esitettäisi yleisölle.

Myös *ohjelmatyypillä* on vaikutuksensa sekä televisioesiintymiseen että katsojien odotuksiin. Esimerkiksi uutiskontekstissa on omat vakiintuneet käytäntönsä, joihin yleisö on tottunut. Periaatteessa ohjelmatyyppejä voidaan tarkastella omana kontekstinaan. (Isotalus 1996, 25–26, 28.) Nuolijärven ja Tiittulan (2000, 14) mukaan lyhyessä uutishaastattelussa vallitsevat rajallisemmat keskustelukonventiot kun monenkeskisessä televisiokeskustelussa. *Uutis-* ja *ajankohtaisohjelmat* voidaan kuitenkin mieltää samaan ohjelmakategoriaan. Uutisten ja ajankohtaisohjelmien välillä voi olla sisäisiä eroja: on mahdollista, että tietty uutisohjelma on lähempänä tiettyä ajankohtaisohjelmaa kuin eri tavalla tuotettua uutisohjelmaa. Näin voidaan ajatella, että samankaltaisuutta määrittää ohjelmatyyppejä enemmän esimerkiksi asiakeskeisyys, ohjelman tyyli ja kesto sekä tietynlainen journalistinen ote. Isotalus (1996, 105–108) on tarkastellut toimittajien esiintymistä eri ohjelmatyypeissä ja lopputulos oli, ettei uutisten ja ajankohtaisohjelmien välillä ollut huomattavaa eroa.

Television rooli joukkoviestimenä tarkoittaa käänteisesti sitä, että television täytyy miellyttää katsojia suuren yleisön saadakseen. (Isotalus 1996, 21–22.) Finstad ja Isotalus (2005, 16–17, 19) ovat tarkastelleet artikkelissaan poliitikkojen



viestintäosaamista ja yksi menestyksen taustalta löytyvä tekijä on äänestäjien kiinnostuksen herättäminen ja miellyttäminen. Huomioitavaa on, että miellyttäminen ja informatiivisuus voivat olla ristiriitaisia tavoitteita. Tämä asettaa haasteen myös johtajan televisioesiintymiselle: kuinka esiintyä samanaikaisesti sekä asiakeskeisesti että katsojia miellyttäen.

Työssä tarkastellaan johtajien esiintymistaitoja televisiokontekstissa, joka asettaa omat vaatimuksensa taitojen arvioinnille. Vuorovaikutukseen liittyy olennaisesti *kontekstuaalisuuden* käsite: viestinnän konteksti vaikuttaa viestijöihin ja heidän väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Viestinnän kontekstilla on vaikutuksensa siihen, millaisia odotuksia ja asenteita viestintään liitetään. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 46.) Myös esiintymistaitojen arvioiminen on kontekstisidonnaista. Taitavan esiintymisen kriteerit määrittävät sen pohjalta, millaisia esiintymistaitoja televisioesiintymisessä arvostetaan.

Johtajien televisioesiintymisen arvioinnissa on mietittävä miten viestinnän konteksti, eli televisiohaastattelu, vaikuttaa arviointiin. Johtajan esiintymistaitoja arvioitaessa on otettava huomioon myös arvioitavan henkilön eli johtajan rooli. Johtajan voidaan olettaa viestittävän valtaa ja statusta, mikä kyseisessä kontekstissa voidaan myös nähdä johtajalle tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena viestintänä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan ensin esiintymistaitojen arvioinnin lähtökohtia, jonka jälkeen tutustutaan tarkemmin tutkielman aiheeseen: johtajien televisioesiintymiseen taitojen ja vaikutelmien arvioinnin näkökulmasta.

## 3 ESIINTYMISTAITOJEN ARVIOIMINEN

### 3.1 Esiintymistaitojen arvioinnin lähtökohtia

1970 ja 1980 luvut olivat aktiivista aikaa taitojen tutkimisessa ja taitojen arviointi oli monen tutkimuksen kiinnostuksenkohteena. Sen jälkeen uusien mittareiden kehitys on ollut hitaampaa. (Spitzberg 2003, 101.) Taitojen arviointia on lähestytty erilaisista näkökulmista. Osa tutkijoista on pyytänyt osallistujia arvioimaan itse omaa esiintymistään kun taas toiset tutkijat ovat päätyneet hyödyntämään ulkopuolisia arvioijia. Koska aiempaa tutkimustietoa löytyy myös taitojen arvioinnin puolelta, on valittava, päätyykö käyttämään jo olemassa olevaa mittaria vai vaatiiko ilmiö oman mittarin. Tutkijat ovat lähestyneet taitoja eri teoreettisesta viitekehuksesta käsin ja sen takia yksi mittari ei sovellu kaikkeen taitojen arviointiin. Päätyipä tutkija sitten kumpaan tahansa vaihtoehtoon, on oleellista, että valittu mittari sopii viestintätaitojen mittaamiseen valitussa kontekstissa. (Wilson & Sabee 2003, 36–37.)

Arviointi voidaan toteuttaa joko *epäsuorilla* tai *suorilla* menetelmillä. Esimerkiksi haastattelua voidaan käyttää epäsuorana menetelmänä kun taas suoran menetelmän käyttäminen edellyttää arviointia todellisessa tai järjestetyssä tilanteessa. Myös jälkikäteen tehty itsearviointi lukeutuu epäsuoriin menetelmiin. Puheviestintätaitojen tutkimuksessa on usein hyödynnetty epäsuoria menetelmiä, joilla ei kuitenkaan saada vastausta siihen, mitkä taidot nousevat merkittäviksi erilaisissa konteksteissa. (Spitzberg 2003, 104–105; Valkonen 2003, 51.) Televisioesiintymistä olisi esimerkiksi mahdollista arvioida paikan päällä kuvaustilannetta havainnoiden, esiintyjiltä kerätyllä itsearvioinnilla tai vaikkapa nauhoitettua materiaalia arvioimalla.

Viestintätaitoja on perinteisesti arvioitu kolmesta näkökulmasta: *itsearvioinnin* kautta, *koulutettujen arvioitsijoiden* avulla ja *ulkopuolisia tarkkailijoita* hyödyntäen (Rubin 1990, 105). On luonnollista, että arvioinnin näkökulman tulee sopia tutkimuksen tavoitteeseen. Näin esimerkiksi esiintyjien kokemuksiin keskittyvässä tutkimuksessa on syytä hyödyntää itsearviointia. Toisaalta ulkopuoliset tarkkailijat

voivat paremmin ja objektiivisemmin arvioida yksittäisiä viestintätaitoja. Suoritusarvioinnin avulla voidaan saada yksityiskohtaista tietoa taitojen tasosta tietyssä kontekstissa. Valkosen (2003, 13–14) mukaan suoritusarviointi (*performance assesment*) voidaan toteuttaa niin, että arvioija pisteyttää esiintyjän esimerkiksi osaamisen yleistason tai yksittäisten taitoalueiden hallinnan perusteella. Vastaavanlainen arviointi on usein kvantitatiivista ja siinä hyödynnetään yleensä valmista arviointikriteeristöä.

Goulden (1992, Valkosen 2003, 52–53 mukaan) jakaa puheviestintätaitojen arvioinnin *atomistiseen* ja *yleisvaikutelmaan* pohjautuvaan sekä *holistiseen* ja *analyttiseen* arviointitapaan. Atomistinen arviointitapa on näistä neljästä yksityiskohtaisin ja siinä tutkitaan pieniä taidon osatekijöitä tai piirteitä. Atomistiselle arvioinnille on tyypillistä viestinnän piirteiden, esimerkiksi katsekontaktin, määrän laskeminen. Valkosen (2003, 52–53) mukaan atomistinen arviointitapa ei anna tietoa puheviestintäkäyttäytymisen laadusta, joten sen tuloksia ei ole mielekästä käyttää arvioinnin loppupäätelmänä oppimistilanteessa. Sen sijaan yleisvaikutelmaan perustuva arviointi soveltuu hyvin juuri palautteenannon menetelmäksi. Sitä ei kuitenkaan voida käyttää mittaavana arviointimenetelmänä jo senkin takia, ettei siinä käytetä ennalta laadittuja arviointikriteerejä.

Myös holistinen arviointitapa pohjaa kokonaisuuksien tutkimiseen, mutta sitä voidaan käyttää arviointitutkimuksessa. Holistisessa arviointitavassa laaditaan arviointikriteerit, jolla pyritään takaamaan se, että arvioijat kiinnittävät huomion arvioinnin kannalta olennaisiin arviointikohteisiin. Näin arvioinnin kohteena voi olla se, kuinka hyvin puhujan puheviestintäkäyttäytyminen vastaa ennalta laadittuja arviointikriteerejä. (Goulden 1992, Valkosen 2003, 53 mukaan.) Vaikutelmia on perusteltua arvioida holistisesti, koska arvioija perustaa arviointinsa kokonaiskuvaan, ei yksityiskohtaiseen erotteluun puhujan ilmaisun ”hyvistä” ja huonoista” piirteistä (Valo 1994a, 18–19). Esimerkiksi luotettavuutta, karismaattisuutta ja miellyttävyyttä voidaan arvioida holistisesti.

Vaikutelmien arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota siihen, että mittariin valittavat ominaisuudet ovat arvioijien mielestä arvostettuja tai niiden vastakohtia (ks. esim.

Valo 1994a, 52). Jos holistisessa arvioinnissa halutaan selvittää esimerkiksi puhujan luotettavuusvaikutelmaa, on mittariin valittava sellaiset arviointikriteerit, joiden tiedetään esimerkiksi aiempien tutkimusten perusteella liittyvän ilmiöön. Esimerkiksi Valon (1994a, 107) henkilökuvamittarissa luotettavuuden keskeisiksi ominaisuuksiksi valittiin vilpittömyys, pätevyys, sosiaalinen attraktiivisuus, aktiivisuus, varmuus ja tuttuus.

Analyttisessä arvioinnissa on kysymys niiden piirteiden erittelystä, jotka ovat tärkeitä taidon osaitoja. Analyttinen arviointi perustuu ennalta laadittuun arviointikriteeristöön ja arvioitavien piirteiden summa muodostaa kokonaiskäsityksen taitojen hallinnasta. Esimerkiksi esiintymistaidoista voidaan tutkia niitä piirteitä, joilla on yhteys sanoman kiinnostavuuteen ja ymmärrettävyyteen. (Goulden 1992; Rubin 1999, Valkosen 2003, 52 mukaan.) Analyttinen taitoarviointi näyttäisi siis sopivan hyvin esimerkiksi esiintymisen taitoalueiden arviointiin, joiden hallinnan perusteella voidaan tehdä päätelmiä puhujan esiintymistaidoista.

Valkosen (2003, 44) mukaan Daly (1994) ja Morreale (1994) ovat muotoilleet esiintymistaidon osa-alueita, joita voidaan arvioida esimerkiksi opetuksen yhteydessä. Näihin kuuluvat esitystapa, kielenkäyttö, asian hallinta, sisällön valinta ja rajaus sekä sanoman jäsentely. Myös tavoitteellisuutta, havainnollistamista ja sanoman perustelemista voidaan arvioida opetuksen yhteydessä. Toisaalta myös kuuntelijoiden esittämien kysymysten käsittelyä, käyttäytymisen mukauttamista tilanteeseen sopivaksi ja erilaisten puhetilanteiden hallintaa voidaan arvioida opetustilanteessa. Onkin kiinnitettävä huomiota siihen, mitkä esiintymistaidon osa-alueet ovat olennaisia valitussa kontekstissa tapahtuvassa arvioinnissa. Spitzbergin (2003, 117–118) mukaan arvioinnin suunnittelussa on oleellista huomioida se, onko valittuja taitojen osa-alueita tai piirteitä mahdollista mitata samalla mittarilla. Toisaalta on myös tärkeää tietää, miksi arviointi suoritetaan: onko tarkoituksena kehittää viestintätaitoja vai saada lisää tietoa vuorovaikutuksesta. Myös se, nähdäänkö viestintätaidot piirre- vai tilannekohtaisina, vaikuttaa arvioinnin suunnitteluun.

Arviointitavan valinta riippuu siitä, mitä tutkimuksessa halutaan selvittää. Esimerkiksi vaikutelma-arvioinnissa on hyödyllistä käyttää holistista arviointia, jonka perusteella voidaan saada selville, syntyykö arvioitavan puhujan esiintymisestä esimerkiksi luotettava ja selkeä vaikutelma. Holistinen arviointitapa ei sen sijaan sovellu tarkempaan taitoarviointiin. Jos halutaan tutkia esimerkiksi esiintymisen taitoalueiden hallintaa, on turvauduttava analyttiseen arviointitapaan. Analyttisen arviointitavan perusteella on mahdollista saada tietoa taitoalueiden ja niiden osataitojen hallinnasta.

Viestintätaitoja on arvioitu monenlaisin mittarein. Esimerkiksi yleisöpuheen ja vuorovaikutuksen taitoja on arvioitu Rubinin kehittämällä CCAI eli *Communication Competency Assessment Instrument* kompetenssimittarilla. Arviointi toteutetaan kolmen minuutin improvisoidun puheen ja arvioijan kanssa käydyn keskustelun pohjalta. Arvioinnissa kiinnitetään huomiota esimerkiksi *ääntämiseen, äänenlaatuun, selkeyteen ja sanoman rakentamiseen*. Arviointi toteutetaan viisiportaisella asteikolla, joka vaihtelee puutteellisesta (1) erittäin taitavaan (5). CCAI on arvioitu erittäin päteväksi suoraksi arviointimenetelmäksi. (Morreale ym. 1996, 41, 60.) Myös Carlson ja Smith-Howell (1995, 95–97) ovat tutkineet esiintymistaitojen arviointia ja he esittävät kolme mittaria, joilla voidaan arvioida informatiivista puhetta. Nämä mittarit ovat hyvin samansisältöiset ja esimerkiksi yhdessä mittarissa puheen arviointi jaetaan neljään osaan: *aloitus, rakenne, lopetus ja ilmaisutaidot*. Jokainen alue pisteytetään ja arviointi tehdään yhteispistemäärän mukaan. Pääpaino on puheen rakenteella ja ilmaisutaidoilla, joiden yhteydessä arvioidaan muun muassa pääasian esilletuomista, loogisuutta, havainnollisuutta, eleitä ja kasvojen ilmeitä, puheen sujuvuutta ja katsekontaktia.

Useissa mittareissa <sup>4</sup>on käytetty Likertin asteikkoa ja arviointi on toteutettu esimerkiksi positiivisesti tai negatiivisesti muotoiltujen väittämien avulla. Tällöin mitattava esiintymisen osataito muotoillaan väittämän <sup>5</sup>muotoon ja sen toteutuminen

---

<sup>4</sup> Esimerkiksi CAE- ja SPSS -mittareilla arviointi toteutetaan Likertin-asteikolla arvioitavilla väittämillä. CAE- ja SPSS -mittareista tarkemmin ks. Spitzberg 2003, 108–111, 114–115.

<sup>5</sup> Esimerkiksi katsekontaktia voitaisiin arvioida väittämällä ”puhuja ottaa katsekontaktia keskustelun aikana”.

pisteytetään Likertin asteikolla. Valkosen (2003, 77–78, 153–154, 308) lukiolaisille suunnittelemassa esiintymistaitomittarissa arviointi toteutettiin kuusiportaisella asteikolla, jossa asteikko vaihteli heikosta (0) kiitettävään (5).

Esiintymistaitomittarissa tutkittiin kohdentamisen ja kontaktin taitoja, sanoman rakentamisen ja johdonmukaisen etenemisen taitoja, sanoman sisältöön ja ilmaisutapaan liittyviä taitoja sekä havainnollistamisen taitoja. Mittari kehittyi muotoon, jossa arviointikohteiksi nostettiin: 1) *kohdentamisen ja kontaktin*, 2) *puheenvuoron rakentamisen*, 3) *puheenvuoron sisällön* ja 4) *ilmaisutavan taidot*. Yksi syy mittarin taitoaluejaossa tehtyyn muutokseen oli se, että sanoman sisällön ja ilmaisutavan arvioiminen yhdessä koettiin haastavaksi. Kuitenkin samassa mittarissa oli sekä esitys- että sisältötaitoja.

Vaikutelma-arviointeja on toteutettu semanttisen differentiaalitekniikalla.

Esimerkiksi Valo (1994a, 106–111) on tutkinut henkilö- ja äänivaikutelmia semanttisella differentiaalilla laaditulla summa-asteikolla. Vaikutelmia mitattiin pääosin seitsenportaisilla bipolaarisilla osioilla, joissa toinen pää kuvasi positiivista ääripäätä kuten *luotettavuutta*, ja toinen negatiivista ääripäätä eli *epäluotettavuutta*. Osioiden positiiviset ja negatiiviset piirteet ovat sijoitettu samaan järjestykseen ja vaikutelmat ovat mittarissa satunnaisessa järjestyksessä.

Viestintätaitojen arvioinnissa tulee aina ottaa huomioon arvioinnin konteksti.

Esimerkiksi ryhmäviestintätilanteen arviointiin suunnitellulla mittarilla ei saada kovin käyttökelpoista tietoa julkisen puheen arviointiin, ja toisaalta itsearviointilla saadaan erilaista tietoa kuin ulkopuolisen arvioijaryhmän avulla. Myös suoran tai epäsuoran menetelmän valinnalle tulee löytyä perustelut tutkimuksen tavoitteesta. Seuraavassa kappaleessa selvitetään, mitä ominaispiirteitä *televisio* kontekstina ja *johtajuuden* käsite tuovat arviointiin. Tarkoituksena on myös tarkastella juuri televisioesiintymiseen sopivia arviointitapoja ja -kriteereitä.

### **3.2 Televisioesiintymisen arviointi**

Esiintymistaitojen arviointikriteerit eivät siirry yksiselitteisesti kontekstista toiseen. Työssä esiintymistaidot nähdään *tilannekohtaisina* eli arviointi tapahtuu tietyssä

tilanteessa, joka osaltaan määrittelee taitavan viestinnän kriteerit.

Televisiohaastattelu tarjoaa erilaisen esiintymisen näyttämön kuin vaikkapa julkinen puhe. Julkisessa puheessa esiintyjä voi pitkälle noudattaa omaa suunnitelmaansa kun taas haastattelutilanteessa haastateltava joutuu jatkuvasti reagoimaan uusiin asioihin ja teemoihin, joita toimittaja nostaa esille. Tästä johtuen on hyödyllistä kiinnittää huomiota niihin seikkoihin, jotka muodostavat johtajan esiintymiselle oleelliset arviointikriteerit juuri televisiossa. Luvun ensimmäisessä osassa tarkastellaan televisiokontekstin merkitystä esiintymistaitojen arvioinnissa ja sen jälkeen siirrytään käsittelemään johtajan roolin merkitystä arvioinnissa.

### **Televisioesiintymisen arvioinnin ominaispiirteet**

Useimmat televisionkatsojat tekevät tietoisia ja tiedostamattomia arviointeja erilaisten televisioesiintyjien taidoista päivittäin. Teoreettiseen taustaan pohjaava arviointikriteeristö eroaa television äärellä tehdyistä arvioinneista, mutta niillä on myös yhtymäkohtia. Perustavalla tasolla arvioinnissa on kyse siitä, miltä esiintyjä kuulostaa ja miltä hän näyttää, mitä hän tekee ja sanoo sekä mitä yleisö tietää esiintyjästä etukäteen (Hargie, Dickson & Tourish 1999, 89). Studiohaastattelussa haastateltava sijoitetaan usein joko rentoon, ”olohuonemaiseen”, ympäristöön tai asiallisempaan ”uutishuoneeseen”. Tyypillisesti televisioon sopii ystävällinen tuttavallisuus (ks. Karvonen 1999, 80), mutta tiukkasävyisemmässä haastattelussa argumentaatiotaito voi näyttäytyä miellyttävyyttä merkittävämpänä arviointikriteerinä. Televisioesiintymisen arvioinnissa onkin kysymys siitä, millainen esiintyminen on tarkoituksenmukaista ja tehokasta juuri tietyssä haastattelutilanteessa. *Autenttisen* televisioesiintymisen käyttäminen arvioinnin pohjana takaa sen, että television ominaispiirteet tulevat hyvin esiin.

Televisioesiintymisen arvioinnin keskipisteessä ovat esiintymistaidot, joiden arviointia käsiteltiin edellisessä luvussa. Televisiolle luonteenomaista on muun muassa se, että se ohjaa yleisön katseen suuntaa. Televisiossa *kuvakulma*, *kuvan raja* ja *kuvaustilanne* vaikuttavat siihen, millaisena esiintyjä näyttäytyy. Yleensä kuvaan rajataan yläruumis tai lähikuva kasvoista, mikä korostaa nonverbaalisen viestinnän merkitystä. Myös tilankäytöllä voidaan vaikuttaa vaikutelmien muodostumiseen: jos haastateltava ja haastattelija sijoitetaan kauas toisistaan,

näyttää tilanne helposti etäiseltä (ks. Hargie, Dickinson & Tourish 1999, 228–290; Isotalus 2000, 156–157). Näin ollen järjestetty kuvaustilanne saattaa vaikuttaa siihen, saadaanko esiintyjästä etäinen vai helposti lähestyttävä vaikutelma. Katsoja näkee vain sen, mitä televisioruutuun on rajattu.

Esiintymistaitojen arvioinnissa on myös hyvä pohtia lopullisten tulosten tulkintaa. Esimerkiksi katsekontaktin ottaminen koetaan yleensä taitavana viestintänä myös televisiokontekstissa. Toisaalta on kuitenkin tutkittu, että 100 % katsekontakti voidaan arvioida taitamattomaksi (Spitzberg 2003, 119). Tarkoituksenmukaisuuden määritelmän avulla on mahdollista operationaalistaa esimerkiksi katsekontaktin arvioimista. Taitavan esiintymisen kannalta oleellista ei niinkään ole se, että esiintyjä käyttää nonverbaalisia eleitä vaan se, onko lopputulos tehokasta ja tarkoituksenmukaista tavoitteen ja tilanteen kannalta. Esiintyjä voi esimerkiksi ilmentää kontaktin ottamista haastattelijaan katseella, asennolla ja eleillä. Televisioesiintymisessä arvostetaan asian ilmaisemista värikkäästi, miellyttävästi ja lyhyesti (Karvonen 1999, 80). Vaikutelmista esimerkiksi *aiheeseen sopiva tyyli*, *selkeys*, ja *rentous* sopivat hyvin mittaamaan televisiohaastattelussa syntyviä vaikutelmia.

Televisioesiintymisen arviointiin vaikuttavat myös muut televisiolle luonteenomaiset seikat kuten rajallinen vastausaika ja television *institutionaalinen* luonne. Haastateltava vastaa toimittajan esittämiin kysymyksiin, eikä kysymyksiä kovinkaan usein kritisoida. Haastateltava on vastaajan asemassa eikä toimittajan asemaa keskustelun vetäjänä kyseenalaisteta. Haastateltavalla voi myös olla liian vähän aikaa monimutkaisen asian taustojen selvittämiseen. Tämä voi osaltaan vaikuttaa siihen, että vastaus tuntuu katsojasta monimutkaiselta. Osittain ehkä tästä johtuen *yleistäminen* ja *yksinkertaistaminen* ovat yleisesti käytettyjä menetelmiä nykyajan nopeatempoisissa televisiokeskusteluissa. Esiintyjän haasteena on rajata puheenvuoro tilanteen ja keston mukaan. Näin keskeinen sanottava on tuotava nopeasti esiin ja yksityiskohdat on osattava liittää pääkohtiin selkeästi. Lyhyessä ajassa tulisi myös pystyä perustelemaan esitetyt väitteet uskottavasti, riittävästi ja tarkoituksenmukaisesti.



Haastattelukontekstissa esiintymistaitojen arviointi ja esiintymisestä syntyvät vaikutelmat pohjaavat haastattelijalle annettuihin vastauksiin. Televisiossa hyödynnetyiksi vastaamisstrategioiksi voidaan mieltää esimerkiksi seuraavat: *kysymyksen väistäminen, tiedon pidättäminen, tiedon vääristäminen, yhteistyöhakuinen vastaus ja myöntäväinen vastaus* (ks. Dillon 2003, 126–130). Kysymyksen välttämistä käytetään silloin, kun halutaan välttää kannan ottamista asiaan. Haastateltava saattaa myös pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla ja pidättäytyä kertomasta mahdollisesti kielteisesti tulkittavia asioita. Varsinkin tiukkasävyisessä televisiohaastattelussa todennäköisimmiltä vaikuttaa yhteistyökykyinen vastaus: tässä haastateltava kontrolloi tarkasti kertomaansa informaatiota ja pitäytyy faktoissa. Tällöin haastateltava myös korjaa toimittajaa, jos tämä tekee asiavirheen. Kevyempää asiaa käsiteltäessä on todennäköistä, että haastateltava pyrkii olemaan samaa mieltä toimittajan kanssa ja vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla.

Haastattelutilanne voidaan nähdä haastavana puheviestintätilanteena vaikutelmien hallinnan näkökulmasta. Haastattelijalla voi olla tarkoituksenaan yllättää haastateltava, mitä ei tapahdu yhtä usein tavallisessa kasvokkaisviestinnässä. *Vaikutelmien hallintataito* onkin tärkeää nauhoitetussa esiintymistilanteessa (ks. Metts & Groskopf 2003, 368). Käytännössä tämä tarkoittaa, että haastateltava osaa esimerkiksi eritellä ulkoisen olemuksen, viestin sisällön ja sanattoman viestinnän merkitystä vaikutelmien muodostumisessa. Nuolijärjen ja Tiittulan (2000, 19) mukaan esimerkiksi asiantuntijat ja poliitikot hyödyntävät puheessaan kirjoitettuja tekstejä. Näin televisiokeskustelun puhe on harvoin niin spontaania, kuin katsojasta saattaa vaikuttaa. On myös huomattava, että joskus haastateltava saattaa saada haastattelurungon nähtäväksi etukäteen. Näin haastateltava voi jossain määrin valita esityksen sisällön etukäteen. Liian valmistellun puheenvuoron ongelma on kuitenkin sen joustamattomuus. Vastaus voi myös vaikuttaa muusta haastattelusta irralliselta.

Televisioesiintymisessä arvostetaan siis rentoutta, ystävällisyyttä ja helposti lähestyttävyyttä. Televisiohaastattelulle on tyypillistä nopeatempoisuus, mikä tarkoittaa, että haastateltavan on pystyttävä esittämään asiansa selkeästi ja yksinkertaisesti. Nopeatempoisuus merkitsee myös sitä, että reagoimisaika jää

lyhyeksi. Oman osansa televisioesiintymisen arviointiin tuo myös kuvaustilanne ja kuvan rajaus, jolla voidaan vaikuttaa esiintyjistä muodostuneisiin vaikutelmiin. Kun johtaja esiintyy televisiossa, näytetään kuvaruudun reunassa hänen tittelinsä ja edustettu organisaatio. Näin katsoja tietää, että haastattelussa on juuri johtaja. Näin johtajan status tuo oman osansa televisioesiintymisen arviointiin.

### **Johtajan statuksen merkitys televisioesiintymisen arvioinnissa**

Johtajan rooli tulee ottaa huomioon arviointikriteeristöä laadittaessa, koska henkilön *valta* ja *status* vaikuttavat esiintymistaitojen arviointiin. Vallalla on merkitystä esiintyjän vaikuttavuuteen, oli valta saavutettu sitten asiantuntijuuden, tiedon tai vaikkapa aseman myötä – yleensä johtajalla on näitä kaikkia vallan muotoja. (Hargie, Dickson & Tourish 1999, 34–37.) Valon (1994a, 53) mukaan korkealla statuksella voi olla merkitystä myös luotettavuuden arvioinnissa ja henkilön työsuhteen statuksen on todettu vaikuttavan puheviestintäkompetenssin analyysiin (ks. Jablin & Sias 2001, 850–854).

Valon (1994a, 42, 48) mukaan *kategorian*, esimerkiksi johtajan, havaitseminen saattaa tuottaa muita samaan stereotypiaan sopivia havaintoja. Esimerkiksi johtajan esiintymistä kuvaillaan vakuuttavaksi ja vakaaksi, vaikkei näille havainnoille olisi perustaa nähdyn näytteen perusteella. Stereotypiat voivat tiedostamatta vaikuttaa arvioinnin taustalla. Esimerkiksi johtajan rooli voi herättää miellelyhtymiä henkilön persoonallisuudesta, käyttäytymisestä ja ulkonäöstä, ja henkilön viestinnästä ylipäätään. Näin arvioijilla saattaa olla tiettyjä odotuksia henkilön viestinnästä ja käyttäytymisestä pelkän statuksen perusteella.

Johtajan rooli tuo mukanaan omanlaisensa haasteen, sillä johtajalta todennäköisesti odotetaan erilaista käyttäytymistä kuin esimerkiksi gallupissa esiintyvältä haastateltavalta. Johtajan käsitteeseen liittyy tiiviisti käsitys *johtajuudesta* ja näin olennaista on se, mitä taitoja ja vaikutelmia liitetään johtajuuteen. On erittäin todennäköistä, että ihmiset liittävät johtajuuteen erilaisia mielikuvia, mutta todennäköisesti suuret linjat ovat samoja tietynä aikana tietyssä kulttuurissa. Yksi johtajuuden yhteydessä usein mainittu vaikutelma on esimerkiksi *karismaattisuus*, joka pohjautuu piirreteoreettiseen lähestymistapaan. Voidaankin olettaa, että

*odotuksenmukaisuus* ohjaa myös johtajien televisioesiintymisen arviointia – johtajien odotetaan käyttäytyvän *johtajan* lailla. Odotuksenmukaisuus voi kohdistua johtajan viestintäkäyttäytymiseen tai esimerkiksi haastattelutilanteen etenemiseen. Valon (1994a, 46) mukaan odotuksenmukaisuus on yleensä hyväksyttävämpää kuin odotuksenvastaisuus. On mahdollista, että odotuksenvastainen esiintyminen arvioidaan kielteisesti.

Burgoon ja Bacue (2003, 200–204) ovat jäsentäneet vallan ja statuksen viestittämistä. Esimerkiksi katsekontaktissa on merkittäviä eroja työsuhteen statukseen nähden: korkeassa statuksessa olevat henkilöt käyttävät *visuaalista valtaa* eli he katsovat silloin kun puhuvat ja eivät välttämättä ota katsekontaktia toista kuunnellessaan. Myös monet eleet kuten esimerkiksi *osoittaminen*, *asennon rentous* ja *äänekkyys* yhdistetään itseluottamukseen ja auktoriteettiin. Johtavassa asemassa toimiville henkilöille jätetään yleensä enemmän *henkilökohtaista tilaa*. Myös fyysinen ulkomuoto voi viestiä valtaa; esimerkiksi konservatiivinen asu, hyvännäköisyys ja pituus on mielletty johtavaan statukseen tai valtaan. Statukseen ja valtaan yhdistetään myös hyvä ryhti, suora katsekontakti sekä slangin ja jargonin välttäminen (Metts & Groskopf 2003, 392).

Johtajan esiintymistaitojen arviointi ei vastaa kysymykseen, kuinka hyvin hän hallitsee johtamisen taidot. On kuitenkin todennäköistä, että jos johtaja hallitsee viestintäosaamisen työkontekstissa, osaa hän välittää ammattitaitonsa myös yleisölle. Näin johtamisen ja johtajuuden voidaan ajatella välittyvän katsojalle erilaisten vaikutelmien, kuten esimerkiksi *asiantuntevuuden*, *varmuuden*, *rehellisyyden*, *karismaattisuuden* ja *luotettavuuden* kautta.

Työssä halutaan tutkia johtajien televisioesiintymistä kokonaisuutena ja siksi on tärkeää huomioida arviointiin mahdollisesti vaikuttavat tekijät. Näyttäisi siltä, että esiintymistaitojen tutkimuksessa on syytä selvittää, millaisia vaikutelmia esiintyjästä muodostuu ja miten vaikutelmat ovat yhteydessä taitojen arviointiin. Johtajien televisioesiintymisen arviointikriteereitä on siis kyseisessä kontekstissa perusteltua tarkastella kahdesta näkökulmasta: *yksittäisten taitoalueiden hallinnan* kautta sekä *esiintyjästä syntyneiden vaikutelmien* pohjalta. Tavoitteena on saada selville,

millaisia vaikutelmia johtajien televisioesiintyminen synnyttää ja millaiseksi johtajien taitotaso arvioidaan. Tämän lisäksi kiinnostus kohdistuu myös vaikutelma- ja taitoarvioinnin luonteeseen ja siihen, kuinka yhteneviä nämä arvioinnit ovat. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin tutkielman toteuttamiseen liittyviä yksityiskohtia.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on *kuvaila* ja *ymmärtää*, millaista johtajien televisioesiintyminen on uutis- ja ajankohtaisohjelmissä tarkasteltuna. Johtajien televisioesiintymistä tarkastellaan vaikutelma- ja taitoarvioinnin näkökulmasta. Tarkoituksena on myös *ymmärtää* johtajien televisioesiintymisen arviointia, ja *selvittää* missä määrin vaikutelma- ja taitoarvioinnit vastaavat toisiaan.

Tutkimuksessa käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusstrategiaa ja tutkimusote pohjautuu *postpositivistiseen* tieteenfilosofiaan. Tarkoituksena on saada objektiivisia havaintoja esiintymisestä syntyvistä vaikutelmista ja taitojen tasosta, mutta tutkimus perustuu käsitykseen, ettei täydellistä objektiivisuutta ole mahdollista saavuttaa (ks. Metsämuuronen 2008, 11). Arviointitutkimuksen tulosten paikkansapitävyyteen vaikuttavat esimerkiksi yksilöiden väliset arviointierot, joita on työssä pyritty minimoimaan arvioijaryhmää käyttämällä.

Metsämuuronen (2008, 11) mukaan yksi postpositivistisen filosofian tiedontuottamistapa on *kvasikoejärjestely*, jossa tutkittava ilmiö, tässä tapauksessa televisioesiintyminen, on luonnollisessa ympäristössään. Johtajien televisioesiintymistä tarkastellaan uutis- ja ajankohtaisohjelmien yhteydessä, joten arviointi toteutetaan televisiosta nauhoitetun materiaalin pohjalta. Arviointi pohjautuu siis johtajien autenttiseen televisioesiintymiseen.

Tutkielman tavoitteena on myös *ymmärtää* arvioinnin pohjalla vaikuttavia tekijöitä, joten kvalitatiivista tutkimusotetta käytetään kvantitatiivisen tutkimusstrategian rinnalla. Postpositivistinen tieteenfilosofia voi sisältää myös kvalitatiivisia menetelmiä (Metsämuuronen 2008, 13), joten tutkielman taustalla vaikuttava tieteenfilosofia sopii sekä kvantitatiiviselle että kvalitatiiviselle metodologialle. Alasuutarin (1994, 18–19) mukaan tiukkarajainen jako kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen ei enää palvele tarkoitustaan. Hänen mukaansa

esimerkiksi lomaketutkimus voidaan suhteuttaa osaksi laajempaa metodologista tutkimuskenttää. Kvantitatiivista tutkimusotetta voidaan siis hyvin täydentää kvalitatiivisella näkökulmalla ja molempien traditioiden hyödyntäminen tuottaa varmempaa tietoa kuin yhteen menetelmään tukeutuminen. (Metsämuuronen 2008, 60; 2002, 10).

Tavoitteena on valittujen tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmien kautta kuvailla ja ymmärtää johtajien televisioesiintymistä. Tutkielman tavoitteeseen pyritään kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäinen käsittelee televisioesiintymisen synnyttämiä vaikutelmia:

*1. Millaisia vaikutelmia johtajien televisioesiintyminen synnyttää arvioijissa?*

Vaikutelmien tutkimisen tarve esiintymistaitoarvioinnin yhteydessä nousi esiin teoriataustasta. Esiintymistaitojen ja vaikutelmien tutkiminen rinnakkain on perusteltua. Esiintymistaitoja on tutkittu televisiokontekstissa ja esimerkiksi toimittajien ja poliitikkojen synnyttämiä vaikutelmia on tutkittu puheviestinnän alalla (esim. Isotalus 1996; 2000). Esiintymisen synnyttämiä vaikutelmia ei kuitenkaan ole tutkittu johtajien osalta, mikä tekee heistä mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Toinen kysymys liittyy tarkempaan esiintymistaitojen tasoon:

*2. Millaisia johtajien televisioesiintymistaidot ovat?*

Tämän kysymyksen avulla on tarkoitus selvittää, kuinka taitaviksi johtajat arvioidaan valitun esiintymistaitonäytteen perusteella. Johtajien televisioesiintymistä ei ole tutkittu aiemmin, vaikka johtajat joutuvat työnsä puolesta usein tv-kameroiden eteen. Esiintyminen onkin osa johtajan viestintäosaamista ja on tärkeää tietää, millaisiksi arvioijat arvioivat valitun näytteen taitojen tason. Mielenkiintoiseksi arvioinnin tekee se, että se pohjautuu autenttiseen televisioesiintymiseen.

Arviointi toteutetaan arvioijaryhmällä ja arvioijaryhmä arvioi yhteensä 15 johtajan televisioesiintymistä. Tavoitteena on saada lisää tietoa taitojen arvioinnista ja tarkoituksena on myös vertailla kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatuja

vastauksia. Mielenkiinnon kohteena on siis vaikutelma- ja taitoarvioinnin yhtenevyys. Kolmas tutkimuskysymys porautuu näihin kysymyksiin:

3. *Millaista on televisioesiintymisen arviointi ja miten vaikutelma- ja taitoarvioinnit vastaavat toisiaan?*

Tutkimuskysymyksiin etsitään vastausta kahden esiintymistaitomittarin, holistisen ja analyttisen, avulla. Holistisen mittarin avulla on tarkoitus selvittää vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja analyttinen mittari on puolestaan kehitetty toista tutkimuskysymystä varten. Kolmanteen tutkimuskysymykseen on tarkoitus löytää vastaus näiden kahden mittarin avulla saatuja tuloksia vertailemalla.

Taulukossa 1 on esitetty tutkielman tutkimusasetelma. Siihen on koottu tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niiden tarkastelun tasot sekä tutkielmassa käytetyt menetelmät.

TAULUKKO 1 Tutkimusasetelma

Tutkimusongelma	Tutkimuskysymykset	Tarkastelun taso	Menetelmä
Tutkielman tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää johtajien televisioesiintymistä.	1. Millaisia vaikutelmaa johtajien televisioesiintyminen synnyttää arvioijissa?	Teoreettisen viitekehyksen pohjalta merkityksellisiksi nousevat vaikutelmat.	Holistinen esiintymistaitomittari: <ul style="list-style-type: none"> <li>Semanttinen differentiaali</li> <li>Avoin kysymys</li> </ul>
	2. Millaisia johtajien televisioesiintymistaidot ovat?	Esiintymistaitojen alueet: <ul style="list-style-type: none"> <li>Sisällön taidot</li> <li>Puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot</li> <li>Ilmaisutaidot</li> <li>Kohdentamisen ja kontaktin taidot</li> <li>Vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot</li> </ul>	Analyttinen esiintymistaitomittari: <ul style="list-style-type: none"> <li>Likert-asteikko</li> <li>Avoin kysymys</li> </ul>
	3. Millaista on televisioesiintymisen arviointi ja miten vaikutelma- ja taitoarvioinnit vastaavat toisiaan?	Mittarien tulosten vastaavuus ja arviointien yhtenevyys.	Analyttisen ja holistisen mittarin vastaavuus: <ul style="list-style-type: none"> <li>Korrelaatio</li> <li>Keskiarvo ja keskihajonta</li> <li>Kommenttien ja arvioinnin vertailu</li> </ul>

Tutkielman tavoitetta lähestytään kahden televisioesiintymiseen suunnitellun mittarin avulla. Tutkimusasetelma pohjautuu kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimusstrategiaan ja saadut tulokset nähdään toisiaan täydentävinä. Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin itse tutkimuksen kulkuun eli mittarien rakentamiseen, aineiston kokoamiseen ja arvioijaryhmän muodostamiseen.

## 4.2 Tutkimuksen kulku

Tavoitteena on löytää vastaus tutkimuskysymyksiin kahdella esiintymistaitomittarilla, joilla arvioijaryhmä arvioi johtajien esiintymisestä syntyviä vaikutelmia ja esiintymistaitojen tasoa. Teoreettinen viitekehys toimii pohjana mittarien rakentamiselle ja toinen mittarin muodostamisen perustuksista on onnistunut operationalisointi (Metsämuuronen 2000a, 12–15). Televisioesiintymisen suoritusarviointi edellyttää taitojen operationaalistamista ja niiden kuvaamista siten, että taitojen arviointi on mahdollista (ks. Valkonen 2003, 73). Mittari itsessään koostuu osioista ja osioiden muodostamalla kokonaisuudella pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan (Metsämuuronen 2000a, 15–17). Pro gradu -tutkielman aineisto kerätään arvioijaryhmältä strukturoiduilla mittareilla, jotka sisältävät avoimia ja skaaloihin pohjautuvia kysymyksiä sekä asenneasteikolla mitattavia vaikutelmia.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 188) mukaan tutkimuksen kohdehenkilöt, eli tässä tapauksessa johtajat, muodostavat niin sanotun otoksen, jonka tehtävänä on edustaa perusjoukkoa. Koska analysoitavien johtajien esiintymisnauhoitukset ovat tutkielmassa valittu harkinnanvaraisesti, on kyseessä otoksen sijaan näyte (Karjalainen 2000, 26). Tutkimusmenetelmänä käytetään mittaria ja aineistonkeruu toteutetaan informoidun kyselyn<sup>6</sup> periaatteiden mukaisesti. Arvioinnin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että arvioijaryhmä saa samanlaisen

---

<sup>6</sup> Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti. Kyselyn yhteydessä selostetaan kyselyn toteuttamista ja kerrotaan tarkemmin tutkimuksen tarkoituksesta. (Ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 191–192.)



ohjeistuksen arvioinnin toteuttamiseen. Esiintymistaitomittareiden avulla kerätyn aineiston käsittelyssä yhdistetään määrällistä ja laadullista tutkimusaineistoa.

### **Esiintymistaitomittarien rakentaminen**

Tietoa tutkittavasta ilmiöstä eli johtajien esiintymistaidoista kerätään esiintymistaitomittareiden avulla. Esiintymistaitomittareita on kaksi: *holistinen* ja *analyttinen*, joista saatuja tuloksia on tarkoitettu vertailla keskenään. Holistisen taitomittarin avulla pyritään selvittämään esiintymisestä syntyviä vaikutelmia kun taas analyttisen mittarin avulla lähestytään taitojen hallintaa yksityiskohtaisemmin. Valon (1994a, 41) mukaan ihmisestä syntyvät vaikutelmat sulautuvat yhteen viestinnästä muodostettujen vaikutelmien kanssa, joten niitä ei voida erottaa toisistaan. On tärkeää huomioida, että analyttisenkin arviointi perustuu holistisiin vaikutelmiin. Isotaluksen (1995, 93) mukaan esiintymisen yhteydessä on arvioitava myös esiintymisestä syntyviä vaikutelmia ja esiintymistaitoja voidaan arvioida sekä analyttisesti että holistisesti. Sekä holistinen että analyttinen esiintymistaitomittari sisältävät määrällisiä ja laadullisia elementtejä.

Arvioinnin operationaalistamisessa voidaan keskittyä siihen, mitataanko taitoja esiintymisen määrän, esiintymisen keston vai esiintymisen laadun perusteella (Spitzberg 2003, 119). Työssä kiinnitetään huomiota esiintymisen laatuun. Teoreettisesta viitekehyksestä nousee esiin selkeitä esiintymistaitojen osa-alueita, jotka ovat tutkimuksen tavoitteen kannalta oleellisia. Valkosen (2003, 77, 308) taitojäsennyksen mukaisesti työssä tutkitaan *kohdentamisen ja kontaktin*, *puheenvuoron sisällön ja puheenvuoron rakentamisen* taitoja sekä *ilmaisutavan* taitoja. Arvioinnin luonteen vuoksi työssä on mielekkäämpää käyttää 1) *sisällön taitojen*, 2) *puheen rakentamisen ja jäsentelyn taitojen*, 3) *ilmaisutaitojen* sekä 4) *kohdentamisen ja kontaktin taitojen* käsitteitä. Näiden lisäksi viidenneksi taitoalueeksi nostettiin 5) *vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot*, joilla voidaan olettaa olevan oma merkityksensä televisioesiintymisen arvioinnissa.

Sisällön taitojen arvioiminen on merkittävää, jotta saadaan tietoa puheenvuoron sisällön rakentumisesta, sen valinnasta sekä keskeisten ajatusten esiintuomisesta. Puheen rakentamisen ja jäsentelyn osataitojen arviointi tuo tietoa sisällön rajauksen

onnistumisesta sekä puheenvuoron aloituksen ja lopetuksen tarkoituksenmukaisuudesta. Ilmaisutaitojen valintaa perustelee puolestaan se, että saadaan tietoa esimerkiksi kielen- ja äänenkäytön sopivuudesta sekä nonverbaalisen viestinnän tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Kohdentamisen ja kontaktin taitoja tutkimalla halutaan selvittää, vastaako haastateltava hänelle esitettyyn kysymykseen ja miten hän kohdentaa puheensa haastattelijalle ja yleisölle. Viimeinen taitoalue eli vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot mittaa sitä, miten tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti puhuja perustelee sanomansa.

Taitoarvioinnin kohteena ovat siis nämä viisi esiintymistaitojen osa-aluetta. Esiintymisen *tarkoituksenmukaisuus*, *tehokkuus* ja *televisionomaisuus* puolestaan sisältyvät jokaiseen osa-alueeseen. Tarkoituksenmukaisuutta on mahdotonta arvioida irrallisena siitä, minkä tarkoituksenmukaisuutta tarkastellaan. On huomioitava, että puheviestintätaitojen suoritusarvioinnissa tulisikin aina huomioida sekä tehokkuuden että tarkoituksenmukaisuuden arviointi (Valkonen 2003, 147).

*Vaikutelmani johtajien televisioesiintymisestä* -lomakkeessa (ks. liite 1) hyödynnettiin Osgoodin asteikkoa. Osgoodin asteikko eli toiselta nimeltään semanttinen differentiaali on käyttökelpoinen asenneasteikko ja tyypillisesti se on 5- tai 7-portainen. Vastaajat sijoittavat oman asenteensa asteikolle käyttäen tutkimukseen valittua skaalaa. Tyypillisesti negatiivisia arvoja ilmaistaan miinuksella tai pienemmillä luvuilla. (Heikkilä 1998, 53.) Asenneasteikkoa käytettiin mittaamaan arvioijien vaikutelmia johtajien esiintymisestä. Mittari sisältää 18 adjektiiviparia, jotka on sijoitettu 7-portaiselle asteikolle. Vaikutelmat ovat mittarissa satunnaisessa järjestyksessä ja vaikutelmien positiivinen ja negatiivinen järjestys pysyy samana kaikissa adjektiivipareissa. Arvioijille esitettiin siis erilaisia adjektiivipareja, joista negatiivinen ääripää oli numeroitu *yhdeksi* ja sen positiivinen vastapari oli portaalla *seitsemän*. Mittarissa oli myös avoin kysymys, jossa tarjottiin vastaajalle mahdollisuus kuvailla omin sanoin johtajan esiintymistä sekä kertoa muita esiinnousseita havaintoja.

Asenneasteikon etuna voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan paljon tietoa pienessä tilassa. Toisaalta niiden avulla ei voida sanoa, miten suuren painoarvon

vastaajat antavat eri kohteille. (Heikkilä 1998, 51.) Esimerkiksi asenneasteikon avulla ei voida sanoa pitääkö vastaaja karismaattisuutta puhumisen selkeyttä tärkeämpänä vaihtoehtona.

*Johtajien televisioesiintymisen arviointi* -lomakkeella (ks. liite 2) toteutettiin analyttinen arviointi ja siinä hyödynnettiin Likertin 5-portaista asteikkoa. Likertin asteikkoa on perinteisesti käytetty varsinkin asennemittareiden skaalana (Metsämuuronen 2000a, 15). Mitattavat osiot oli jaoteltu taitoluokituksen mukaan viiteen eri taitoalueeseen ja jokaista taitoaluetta mittasi 3–4 osa-aluetta. Osiot oli muotoiltu positiivisiksi väittämiksi. Väittämät arvioitiin 5-portaisella asteikolla, mutta vastaajille tarjottiin myös mahdollisuus valita ”*en osaa sanoa*” vaihtoehto. Lomakkeessa oli myös avoin kohta, jonne arvioijat saivat kirjoittaa muita havaintoja tai arvioinnin perusteluja.

### **Arviointinäytteen kokoaminen ja arvioinnin toteutus**

Ensimmäinen aineistonkeruun vaihe oli koota 15 noin 30 sekunnin mittaista esiintymistaitonäytettä. Nauhoitukset kerättiin viikkojen 44–46 aikana vuonna 2007 ja ne koottiin Yleisradion ja MTV3 uutis- ja ajankohtaisohjelmista. Kanavat valittiin niiden valtakunnallisen roolin takia: YLE:n tv-kanavat tavoittavat viikoittain 73 % suomalaisista ja MTV3 75 % suomalaisista (Yleisradio OY; MTV3). Arvioinnissa olevat haastattelut olivat ylittäneet uutiskynnyksen samaan aikaan.

Nauhoitettua materiaalia kertyi kaiken kaikkiaan yli kymmenen tuntia, joka sisälsi noin 100 johtavassa asemassa työskentelevän henkilön haastattelut. Materiaali oli pääasiassa nauhoitettu Yleisradion uutis- ja ajankohtaisohjelmista sekä MTV3 Talousuutisista. Arvioinnin pohjana toimivaan materiaaliin tarvittiin kohtalaisen pitkät yhtäjaksoiset haastattelut, joissa ei olisi liiemmin kuvituskuvaa. Tämä sulki pois esimerkiksi Yleisradion ja MTV3 pääuutislähetykset, joissa haastattelut olivat usein liian lyhyitä, noin 15 sekunnin kestoisia. Tämän lisäksi lopullisen aineiston valintaan vaikuttivat johtajan rooli ja valittavan näytejoukon monimuotoisuus. Esiintymistaitonäytteeseen valittujen haastattelujen kriteerit olivat:

- Haastateltava henkilö on ylemmän tason johtaja tai vastuhenkilö
- Haastattelu näytetään uutis- tai ajankohtaisohjelmassa
- Haastattelun kesto on noin 30 sekuntia ja haastattelu ei keskeydy jatkuvilla kuvituskuville

Alustavaan materiaaliin oli koottu ylemmän tason johtajia ja vastuhenkilöitä kuten toimitusjohtajia, puheenjohtajia, hallinnonjohtajia sekä eri organisaatioiden ja osastojen päälliköitä. Lopulliseen arviointimateriaaliin valittiin vain osa tästä materiaalista ja tarkoituksena oli tuottaa monimuotoinen ärsykeaineisto, jonka perusteella voidaan tehdä suuntaa-antavia päätelmiä johtajien televisioesiintymisestä. Alkuperäisestä 100 esiintymistaitonäytteestä poimittiin 25 kriteerit parhaiten täyttävää näytettä, joista lopulta valittiin 15 esiintymistaitonäytettä lopulliseen näytteeseen. Kyseessä on siis harkinnanvarainen näyte, jonka tarkoituksena on antaa mahdollisimman laaja kuva johtajien televisioesiintymisestä. Näytteen muodostamisessa kiinnitettiin huomiota kriteerien täyttymiseen ja monimuotoisuuteen. Esiintymistaitojen taso ei siis toiminut valinnan perusteena.

Esiintymistaitonäyte koostuu 15 johtajan haastattelusta ja haastattelujen kestot vaihtelivat 26 sekuntista 55 sekuntiin. Keskiarvoksi muodostui 43,8 sekuntia. Johtajien sukupuolijakauma noudattaa alkuperäisen materiaalin jakaumaa sillä noin 100 johtajan joukosta noin ¼ oli naisia. Esiintymistaitonäytteessä oli kolme naisjohtajaa ja 12 miesjohtajaa. Johtajien nimikkeet voidaan tyypitellä neljään kategoriaan: *toimitusjohtaja, puheenjohtaja, viestintä- tai markkinointijohtaja* sekä *muut*. Näyte sisälsi seitsemän toimitusjohtajan, kahden puheenjohtajan ja kolmen viestintä- tai markkinointijohtajan haastattelut. Neljäs kategoria sisälsi ohjelmajohtajan, päällikön ja johtajan.

Myös eri alat olivat monipuolisesti edustettuna näytteessä. Näytteessä oli esimerkiksi puu- ja vaateteollisuuden johtajia, terveydenhuollon johtajia sekä valtion omistamien yksiköiden johtajia. Kaiken kaikkiaan näytteessä oli edustajia niin yksityiseltä kuin julkiseltakin sektorilta. Liitteeseen 3 on koottu tarkempia tietoja ärsykeaineistosta, kuten näytteiden pituudet ja lyhyet kuvaukset haastatteluista.

Taitojen arviointiin valittavien menetelmien valinnassa on olennaista huomioida työn tavoitteet ja sen luonne. Johtajien esiintymistaitoja arvioidaan television uutis- ja ajankohtaisohjelmien yhteydessä suoritusarvioinnin (*performance assesment*)

näkökulmasta. Suoritusarviointia hyödynnetään yksittäisten taitoalueiden mittaamisessa sekä vaikutelmien tutkimisessa. Ulkopuolinen havainnointi on taitojen arvioinnissa tarkoituksenmukaista silloin, kun havainnoinnin kohteena ovat useat taidon osatekijät (Spitzberg & Cupach 1989, 63). Koska työn tarkoituksena on selvittää yksityiskohtaisesti eri esiintymistaidon osien hallintaa, on työssä perusteltua hyödyntää ulkopuolisista havainnoijista koostuvaa arvioijaryhmää. Arvioijaryhmän käyttöä perustelee myös tavoite tuottaa luotettavaa tietoa ja tarkoituksena on pyrkiä minimoimaan subjektiivisuuden arviointivirheitä.

Arvioijaryhmä koostui kahdeksasta puheviestinnän maisterivaiheessa olevasta opiskelijasta ja arvioijaryhmä koottiin puheviestinnän opiskelijoiden sähköpostilistalle laitettun osallistumispyynnön avulla. Maaliskuussa 2008 lähetetyssä kutsussa pyydettiin puheviestinnän syventävässä vaiheessa olevia opiskelijoita huhtikuussa järjestettävään arviointitilanteeseen. Johtajien esiintymistaitojen arviointitilanne toteutettiin 24.4.2008 Tourulassa Jyväskylässä. Arvioijat olivat suorittaneet noin 214 opintopistettä ja puheviestinnän opintoja heillä oli takana keskimäärin 100 opintopistettä. Tilaisuuden alussa arvioijaryhmää ohjeistettiin infolomakkeella ja lyhyellä infolla. Lomake sisälsi tietoa tutkielmaan liittyvistä eettisistä kysymyksistä ja arviointitilaisuuden kulusta. Yleisessä infossa ohjeistettiin tarkemmin arvioinnin suorittamiseen.

Arviointitilanne jakautui kahteen osaan: ensimmäisessä osassa arvioijat katsoivat nauhan kertaalleen ja täyttivät johtajakohtaisesti johtajien esiintymisestä syntyviä vaikutelmia kartoittavan lomakkeen (ks. liite 1). Ennen näytteiden katsomista arvioijaryhmälle esiteltiin *Vaikutelmani johtajien televisioesiintymisestä* -lomake. Jokainen näyte näytettiin ja arvioitiin yksi kerrallaan, ja holistisen ja analyttisen arviointikerran välissä pidettiin pieni tauko. Tauon jälkeen esiteltiin *Johtajien televisioesiintymisen arviointi* -lomake (ks. liite 2), jonka jälkeen nauha katsottiin toiseen kertaan. Myös tässä näytteet arvioitiin johtajakohtaisesti. Valo (1994a, 47) tuo esille havainnon, että ensivaikutelman muodostamisen jälkeen tehty arviointi voi tuottaa tarkempia arviointeja ja arvioinnin perusteluja. Näin oli perusteltua teettää arvioijilla ensin holistinen vaikutelma-arviointi ja sen jälkeen analyttinen taitoarviointi. Arvioijille ei kerrottu, että tavoitteena oli vertailla kahdella mittarilla

saatuja tuloksia. Arviointitilanteeseen oli varattu aikaa 2h 45min, josta alkuinfoon, taukoon ja palautteen antoon meni noin 30 minuuttia. Arvioijaryhmältä meni keskimäärin 4–5 minuuttia yhden johtajan arviointiin.

### **4.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Valitun tutkimusasetelman avulla pyrittiin löytämään vastaus kolmeen erilaiseen tutkimuskysymykseen ja näin valitut menetelmät ovat myös erilaisia. Aineiston analysoinnissa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää.

Kvantitatiivinen aineisto, eli holistisen esiintymistaitomittarin semanttinen differentiaali sekä analyttisen esiintymistaitomittarin Likertin asteikolla arvioidut väittämät, käsiteltiin SPSS -ohjelmalla. Taulukoiden ja kuvioiden teossa hyödynnettiin myös Excel-taulukko-ohjelmaa.

Kvantitatiivisessa analyysissä aineisto syötettiin taulukkomuotoon SPSS -ohjelmalla. Muuttujat järjestettiin johtajien ja arvioijien mukaan, mikä mahdollisti tulosten arvioija- ja johtajakohtaisen tarkastelun. Kaikki kahdeksan arvioijaa arvioivat jokaisen johtajan esiintymistä kahdella mittarilla. Holistisessa mittarissa oli yhteensä 18 muuttujaa ja analyttisessä mittarissa 16. Muuttujia oli siis yhteensä 34, avoimia kysymyksiä kaksi, arvioitavia johtajia 15 ja arvioijia kahdeksan. Tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää johtajien televisioesiintymistä sekä arviointien välisiä eroja ja yhtenevyyksiä.

Hyvin harvat ihmistieteissä käytetyt mittarit ovat välimatka-asteikollisia (Valkonen 2003, 85). Semanttista differentiaalia samoin kuin Likertin asteikkoa voidaankin pitää järjestysasteikollisina menetelminä. Esimerkiksi keskihajonnan mittaaminen vaatii perinteisesti välimatka-asteikollisen muuttujan ja työssä käytetyt asennemittarit eivät täysin vastaa välimatka-asteikollisen muuttujan kriteereitä. Toisaalta sekä holistisessa että analyttisissä mittarissa käytettiin suoraa järjestystä eli adjektiiviparit esitettiin negatiivisesta positiiviseen ja kaikki väittämät oli muotoilu positiiviseen muotoon. Mittareissa käytettiin myös samaa skaalaa kaikissa osioissa, holistisessa 7-portaista ja analyttisessä 5-portaista, joten voidaan olettaa,

että vastaajat ovat mieltäneet sekä väittämien että adjektiiviparien luokittelun tasaväliseksi. Tämä mahdollisti muuttujien tarkastelun välimatka-asteikolle sopivilla suureilla ja testeillä. (Ks. Karjalainen 2000, 66, 80.)

Aineiston kuvaamiseen käytetään frekvenssi- ja prosenttijakaumia sekä keskiarvoja ja hajontalukuja. Keskiarvojen avulla pyritään selvittämään johtajien yleistä taitojen tasoa. Tämän lisäksi tarkastellaan myös hajontalukuja, joiden avulla on mahdollista selvittää, miten arvioinnit ovat jakaantuneet keskiarvon ympärille. (Metsämuuronen 2002, 16–27.) Keskihajonta antaa myös suuntaa siitä, kuinka yhteneviä arviot ovat olleet. Taitoalueita tarkasteltiin summamuuttujina. Summamuuttujat muodostettiin teoriataustasta nousseista taitoalueista, joten niiden käyttö on perusteltua.

Tuloksista pyrittiin selvittämään vaikutelma- ja taitoarvioinnin yleisiä linjauksia. Tarkasteluun poimittiin myös yksittäisiä arviointeja. Taitoalueita mitattiin osataitojen avulla, joten yksittäisten osataitojen tutkiminen oli helppoa. Tarkoituksena oli avata esiintymistaitojen tasoa ja arviointia myös poikkeavien vastausten kautta, jonka vuoksi tarkasteluun otettiin myös ääripäiden arvot ja keskihajonta. Kuvailun tarkentamiseksi aineistosta nostettiin esiin johtaja- ja arvioijakohtaisia havaintoja. Johtajakohtaisessa tarkastelussa keskityttiin myönteisimmin ja kielteisimmin arvioitujen johtajien tarkasteluun.

Arvioinnin yhtenevyyttä on mahdollista tarkastella korrelaatiokertoimen avulla. Korrelaatiokertoimena käytettiin *Pearsonin korrelaatiokerrointa*, joka soveltuu välimatka-asteikollisille muuttujille. Korrelaatiokerroin tulkittiin siten, että kertoimen arvo välillä .40–.60 tulkittiin melko korkeaksi ja välillä .60–.80 korkeaksi korrelaatioksi (Metsämuuronen 2002, 43).

Kvantitatiivisten mittarien luotettavuutta on mahdollista tarkastella laskemalla reliabiliteettikertoimet eli *Cronbachin alfat* (esim. Valkonen 2003, 84). Alfa-kerroin voi saada arvoja nolasta yhteen ja mitä korkeampi kerroin on, sen parempana mittarin reliabiliteettia voidaan pitää. Alfa-arvoa .60 pidetään alimpana hyväksyttävänä arvona. (Metsämuuronen 2000b, 32–36.) Alfa-arvoja voidaan pitää hyvinä: holistisen mittarin alfa-kerroin on .93 ja analyttisen .94. Alfa-arvojen

perusteella mittarit vaikuttavat käyttökelpoisilta. Cronbachin alfat laskettiin myös yksittäisistä taitoalueista, jolloin saatiin seuraavanlaiset arvot: sisällön taidot ( $\alpha = .87$ ), rakentamisen ja jäsentelyn taidot ( $\alpha = .75$ ), ilmaisutaidot ( $\alpha = .78$ ), kohdentamisen ja kontaktin taidot ( $\alpha = .72$ ) ja vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot ( $\alpha = .84$ ). Myös taitoalueiden reliabiliteettikerrointa voidaan pitää hyvänä. On kuitenkin huomattava, ettei Cronbachin alfa ole paras mittari taitoalueiden reliabiliteetin laskemiseen, vaan niiden perustelu pohjautuu teoreettiseen viitekehukseen. On mahdollista, että henkilö hallitsee hyvin kolme ilmaisutaidon osa-aluetta ja erittäin huonosti yhden ilmaisutaidon osa-alueen. Korkea alfa-kerroin ei yksin riittäisi taitoaluejaon perusteluksi. Molempien mittareiden sisäiset korrelaatiot on koottu liitteisiin 4 ja 5.

Tutkimusaineiston käsittely edellytti myös kvalitatiivista tarkastelua. Kvalitatiivinen aineisto koostuu molempien kysymyslomakkeiden avoimista osioista, joissa arvioijat saivat kommentoida arvioinnin perusteluja tai muita esiin nousseita asioita. Kvalitatiivisen aineiston tarkoituksena oli rikastuttaa analyysiä ja tuoda arvioijien ääni paremmin kuuluviin. Kvalitatiivista aineistoa on myös hyödynnetty tutkielman arvioinnissa. Kvalitatiivisen aineiston käsittelyssä käytettiin *teemoittelua*, jonka avulla pyrittiin löytämään kommenttien yhtymäkohtia. Tarkoituksena oli löytää arvioinneista tutkimusongelman kannalta olennaisia teemoja. Aineiston analyysissä otetaan huomioon myös poikkeavat arvioinnit, sillä ne voivat auttaa ymmärtämään arvioinnin syitä ja taustoja. Tarkoituksena on hyödyntää kvalitatiivista aineistoa kvantitatiivisten tulosten ymmärtämiseen. Alasuutarin (1994, 23) mukaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysi voidaankin nähdä *jatkumona*. Analyysin tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon irti esillä olevasta aineistosta ja tuoda arvioijien ääni kuuluviin, tämän takia analyysimenetelmien yhdistäminen näyttää toimivalta ratkaisulta. Laadullisen aineiston analyysin yhteydessä nostettiin esiin esimerkkejä arvioijien kommentteista, jotka ovat oleellisia tulosten kannalta.

Aineisto esitetään tulososiossa siten, että ensin käsitellään ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatuja tuloksia eli kuvaillaan, millaisia vaikutelmia johtajien televisioesiintyminen synnytti arvioijaryhmässä. Tämän jälkeen nostetaan esiin havaintoja vaikutelma-arvioinnista arvioija- ja johtajakohtaisesti. Toisessa luvussa



käsitellään toiseen tutkimuskysymykseen saatuja tuloksia samalla logiikalla: ensin tarkastellaan johtajien esiintymistaitoja, jonka jälkeen nostetaan esiin keskeisimpiä arvioija- ja johtajakohtaisia havaintoja. Kolmannessa luvussa käsitellään vaikutelma- ja taitoarvioinnin yhtenevyyttä, johon etsittiin vastausta muun muassa keskiarvoja, keskihajontoja sekä korrelaatioita tutkimalla.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Johtajien televisioesiintymisestä syntyvät vaikutelmat

#### 5.1.1 Vaikutelmat johtajien televisioesiintymisestä

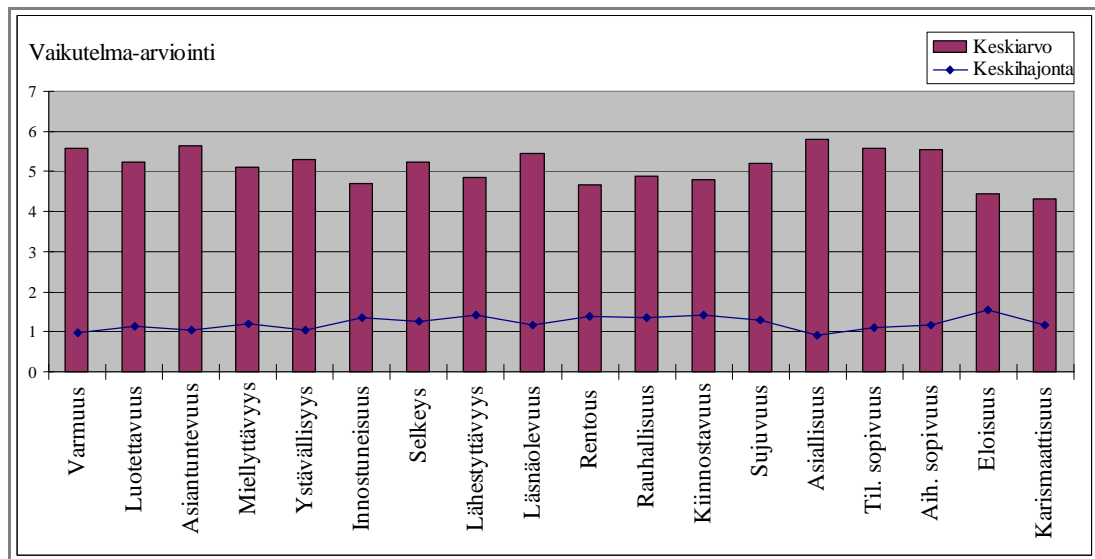
Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia, jotka on koottu kahden esiintymistaitomittarin avulla. *Vaikutelmani johtajien televisioesiintymisestä -lomakkeen* avulla pyrittiin mittaamaan johtajien esiintymisestä syntyviä vaikutelmia kun taas *Johtajien televisioesiintymisen arviointi -lomake* suunniteltiin johtajien esiintymistaitojen mittausta varten. Tässä luvussa tarkastellaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatuja tuloksia eli selvitetään, millaisia vaikutelmia johtajien televisioesiintyminen herättää arvioijaryhmässä. Vaikutelmia mitattiin 18 adjektiiviparilla ja arviointi tapahtui 7-portaisella asteikolla. Tämän lisäksi arvioijilla oli mahdollisuus kommentoida esiintymisen herättämiä vaikutelmia tai muita esiin nousseita asioita. Kaikki kahdeksan arvioijaa arvioivat jokaisen näytteen. Yhteensä arvioinnin kohteena oli 15 johtajan televisioesiintyminen.

Vaikutelma-arvioinnin yleistason perusteella voidaan sanoa, että arvioijien vaikutelma johtajien televisioesiintymisestä oli positiivinen. Vaikutelmien keskiarvo on 5.13 ( $s = 1.22$ ). Vaikutelmia mitattiin 7-portaisella asteikolla eli vaikutelma-arvioinnin keskiarvo olisi matalimmillaan voinut saada arvon yksi ja korkeimmillaan arvon seitsemän<sup>7</sup>. Tällä skaalalla mitattuna arvosana neljä on keskimäinen eli neutraali arvio, joten vaikutelma-arvioinnin keskiarvo asettuu positiiviselle puolelle. Arvioijaryhmä arvioi esiintymisestä syntyneistä vaikutelmista alhaisimmin *karismaattisuuden* (ka. = 4.32,  $s = 1.16$ ) ja myönteisimmin *asiallisuuden* (ka. = 5.81,  $s = .92$ ). Vaikutelma-arvioinnin keskiarvojen vaihteluväliksi muodostui siis 4.32–5.81. Kuviossa 1 on esitettyä kaikkien vaikutelma-arviointien keskiarvot ja keskihajonnat. Vaikutelmien keskiarvo on laskettu siten, että kaikki kahdeksan

---

<sup>7</sup> Arvosana yksi voisi esimerkiksi merkitä, että johtajien esiintymisestä syntyvä vaikutelma arvioitiin erittäin vaisuksi ja arvosana seitsemän, että se arvioitiin erittäin innostuneeksi

arvioijaa arvioivat 15 esiintymistaitonäytettä, joista sitten laskettiin keskiarvo ja keskihajonta.



KUVIO 1 Arvioijaryhmän (N = 8) vaikutelma-arvioinnin keskiarvot ja keskihajonnat johtajien (N = 15) televisioesiintymisestä

Keskiarvojen tarkastelun perusteella näyttää siltä, että kaikkein myönteisimmin arvioijaryhmä arvioi johtajien televisioesiintymisen *asiallisuuden* (ka. = 5.81, s = .92), *asiantuntevuuden* (ka. = 5.64, s = 1.04), *varmuuden* (ka. = 5.58, s = .97) sekä *esiintymisen sopimisen tilanteeseen* (ka. = 5.58, s = 1.11) ja *aiheeseen* (ka. = 5.54, s = 1.17). Arvioijaryhmän arvioinnin perusteella näiden vaikutelmien keskiarvot ylittävät 5.5 keskiarvon ja samalla niiden keskihajonnat olivat koko vaikutelma-arvioinnin alhaisimpia. Kaikkien arviointien osalta keskihajonnan vaihteluväli on 0.92–1.53 kun taas viiden myönteisimmin arvioitujen vaikutelmien keskihajonnan vaihteluväliksi muodostui .92–1.17.

Arvioinnin keskimääräistä tasoa (ka. = 5.13) myönteisemmin arvioijaryhmä arvioi myös seuraavat vaikutelmat: *läsnäolevuus* (ka. = 5.44, s = 1.18), *ystävällisyys* (ka. = 5.30, s = 1.05), *luotettavuus* (ka. = 5.24, s = 1.12), *selkeys* (ka. = 5.23, s = 1.27) ja *sujuvuus* (ka. = 5.21, s = 1.28). Kaikkien vaikutelma-arviointien keskiarvoa myönteisimmin arvioitujen vaikutelmien keskiarvot vaihtelivat välillä 5.81–5.21, kuten taulukosta 2 ilmenee.

TAULUKKO 2 Johtajien (N = 15) televisioesiintymisestä syntyvät vaikutelmat, jotka arvioijaryhmä (N = 8) arvioi kaikkien vaikutelma-arviointien keskiarvoa myönteisimmin

Arvioitava vaikutelma	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskiarvojen vaihteluväli
Asiallisuus	5.81	.92	4.63–6.63
Asiantuntevuus	5.64	1.04	4.50–6.75
Varmuus	5.58	.97	4.38–6.13
Tilanteeseen sopivuus	5.58	1.11	4.63–6.63
Aiheeseen sopivuus	5.54	1.17	4.75–6.50
Läsnäolo	5.44	1.18	4.00–6.50
Ystävällisyys	5.30	1.05	4.38–6.00
Luotettavuus	5.24	1.12	4.50–6.25
Selkeys	5.23	1.27	3.38–6.50
Sujuvuus	5.21	1.28	3.75–6.38

Sen sijaan esimerkiksi johtajien esiintymisen *karismaattisuutta* (ka. = 4.32, s = 1.16), *eloisuutta* (ka. = 4.45, s = 1.53) ja *rentoutta* (ka. = 4.66, s = 1.38) ei arvioitu kovinkaan myönteisesti. Kaiken kaikkiaan arvioijaryhmä arvioi kahdeksan vaikutelmista keskimääräistä tasoa heikoimmiksi, kuten taulukosta 3 on nähtävissä.

TAULUKKO 3 Johtajien (N = 15) televisioesiintymisestä syntyvät vaikutelmat, jotka arvioijaryhmä (N = 8) arvioi kaikkien vaikutelma-arviointien keskiarvon alapuolelle

Arvioitava vaikutelma	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskiarvojen vaihteluväli
Miellyttävyyys	5.09	1.2	3.88–6.13
Rauhallisuus	4.90	1.36	3.00–6.00
Lähestyttävyyys	4.87	1.42	2.88–6.00
Kiinnostavuus	4.79	1.42	2.75–5.88
Innostuneisuus	4.68	1.36	2.50–6.50
Rentous	4.66	1.38	2.88–5.88
Eloisuus	4.45	1.53	2.25–6.13
Karismaattisuus	4.32	1.16	3.13–5.38

Vaikutelma-arvioinnin perusteella näyttää siltä, että johtajien televisioesiintyminen arvioitiin *asialliseksi*, *asiantuntevaksi*, *varmaksi* sekä *tilanteeseen ja aiheeseen*

*sopivaksi*. Johtajien televisioesiintymistä ei kuitenkaan kuvattaisi *karismaattiseksi*, *eloisaksi*, *rennoksi* tai *innostuneeksi*. Myös esiintymisen *kiinnostavuus* ja *lähestyttävyyys* arvioitiin lähelle neutraalia arvoa.

Johtajien televisioesiintymisen yleistaso on arvioinnin perusteella myönteinen. Vaikutelmien keskiarvojen vaihteluväli 4.32–5.81 osoittaa, että arvioijaryhmä on arvioinut jotkut johtajien televisioesiintymisen herättämistä vaikutelmista myönteisemmin kuin toiset. Keskiarvojen perusteella ei voida sanoa, minkä vaikutelman arvioijat kokivat merkityksellisimmäksi; tutkimusasetelma ei mahdollista vaikutelmien tärkeysjärjestyksen selvittämistä. Huomattavaa onkin, että kaikki edellä esitetyt keskiarvot perustuvat kahdeksan arvioijan arviointiin 15 johtajan osalta. On mielenkiintoista tutkia, miten vaikutelma-arvioinnit hajautuvat johtaja- ja arvioijakohtaisessa tarkastelussa. Seuraavassa luvussa nostetaan esiin keskeisimmät havainnot vaikutelma-arvioinnista arvioija- ja näytekohtaisesti.

### **5.1.2 Vaikutelma-arvioinnin arvioija- ja näytekohtainen tarkastelu**

Edellisessä luvussa käsiteltiin johtajien televisioesiintymisestä tehtyjen vaikutelma-arviointien yleistaso. Yleistason kuvauksen perusteella saadaan selville, millaisen vaikutelman johtajien televisioesiintyminen synnytti arvioijaryhmässä. Vaikutelma-arvioinnit perustuvat arvioijaryhmän arvioon 15 johtajan televisioesiintymisestä.

#### **Vaikutelma-arvioinnin arvioijakohtaiset havainnot**

Arvioijaryhmän vaikutelma-arviointien keskiarvot vaihtelevat arvioijakohtaisesti välillä 4.42–5.59. Myönteisimmin johtajien esiintymisestä syntyviä vaikutelmia on arvioinut Arvioija 5 (ka. = 5.59, s = .92)<sup>8</sup> ja keskimääräistä tasoa kielteisimmin Arvioija 1 (ka. = 4.42, s = .89). Arvioija 5 arvioi muuta arvioijaryhmää myönteisimmin 12 vaikutelmaa mittarin sisältämästä 18 vaikutelmasta. Arvioija 1 puolestaan arvioi 15 vaikutelmaa muita kielteisimmin.

---

<sup>8</sup> Tässä keskihajonta mittaa arvioijakohtaisesti vaikutelma-arviointien keskiarvojen hajontaa.

Asteikon ääripäiden välttäminen voi synnyttää arviointivirheen. Tällöin arvioinnit kasaantuvat asteikon keskivaiheille. (Valkonen 2003, 179.) Vaikutelma-arvioinnissa laajimmalla skaalalla arvioi Arvioija 7 (3.40–5.80). Matalin keskiarvojen vaihteluväli oli puolestaan Arvioija 2 (4.60–5.53). Arvioijien vaikutelma-arviointeja tutkittaessa selviää, että arvioijat ovat käyttäneet eniten arvioita viisi (26,6 %) ja kuusi (27,4 %). Vain 16,6 % vaikutelmista arvioitiin kolmella alhaisimmalla (1–3) asteikolla. 16 % vaikutelma-arvioinneissa arvioijat arvioivat vaikutelman arvosanalla neljä ja 13,4 % vaikutelmissa arvosanalla seitsemän.

Arvioijilla oli mahdollisuus kommentoida vapaasti arviointiin vaikuttavia tekijöitä tai muita esiin nousseita asioita. Tämä auttaa tuomaan arvioijien äänen paremmin kuuluviin. Kvalitatiivinen aineisto tuo lisäarvoa kvantitatiivisten tulosten rinnalla ja auttaa siten ymmärtämään arviointiin vaikuttavia tekijöitä. On mielenkiintoista huomata, että arvioijaryhmän kommentit ovat pääosin samansuuntaisia ja että arvioijat ovat kiinnittäneet huomiota samoihin asioihin. Myös tämä tukee arvioinnin luotettavuutta.

Arvioijaryhmä kommentoi positiivisesti varsinkin esiintymisen *selkeyttä*, *rauhallisuutta* ja *asiallisuutta*. Tämän lisäksi *asiantuntevuus*, *miellyttävyyys*, *rentous* ja *kiinnostavuus* nousivat esiin useissa kommentteissa. Luonnollisesti yhdessä kommentissa voidaan sivuta useita vaikutelmia ja tämän takia avoimia kysymyksiä ei ole mielekäästä luokitella yksittäisten vaikutelmien mukaan. Esimerkiksi esiintyjän sopiva *innostuneisuus* ja *rentous* arvioitiin erittäin myönteiseksi. Alle on koottu muutama esimerkki kommentteista, joissa arvioidaan muun muassa johtajien esiintymisen ”rentoutta”, ”asiantuntevuutta” ja ”innostuneisuutta”.

*Johtaja oli mielestäni rennon asiantunteva, juuri oikeanlainen tyyli tv-uutisten haastattelussa. Puhe oli sujuvaa ja ymmärrettävää myös maallikolle. Innostuneisuus aiheeseen liittyen tuli ilmi sanojen painotuksesta ja myös nonverbaalinen viestintä (pään nyökkäykset) rytmitti puhetta. Arvioija 3<sup>9</sup>*

*Asiantunteva johtaja, vaikutti olevan aidosti huolissaan asiastaan. Kehon kieli mukavan rentoa, vaikutti tilanteelta johon voisi itsekin mennä mukaan keskustelemaan. Hyvin asiastaan perillä oleva johtaja, joka tuntuisi olevan kiinnostunut koko organisaationsa toiminnasta. Arvioija 5*

---

<sup>9</sup> Arvioijien kommentit on toistettu alkuperäisessä muodossaan. Jokaiselle arvioijalle annettiin oma tunnistenumero (1–8).

Monissa arvioijien kommenteissa kiinnitettiin huomiota esiintymisen *selkeyteen*. Huomattavaa onkin, että sekä esiintymisen selkeyttä että epäselvyyttä kommentoitiin runsaasti. Mielenkiintoista on myös se, että positiivisissa kommenteissa mainittiin lähes poikkeuksetta esiintymisen selkeys. Johtajien esiintymisestä nostettiin esiin muun muassa yleiskuvan ja ilmaisun selkeys. Myös epäselvä artikulaatio mainittiin muutamissa kommenteissa kuten seuraavat aineistoesimerkit osoittavat:

*Hyvin selkeä. Katsekontakti ja muiden keskustelijoiden huomioiminen sekä ajoittainen hymy antoivat tästä johtajasta ehkä tähän mennessä ystävällisimmän ja helposti lähestyttävimmän vaikutelman. Arvioija 1*

*Mielestäni loistava naisjohtaja, karismaattinen, selkeä ja iloinen. Oikein miellyttävää katsottavaa. Tähän mennessä ehkä selkein ja miellyttävin. Sujuva, selkeä puhe, asiantunteja ja silti pilke silmäkulmassa, innostunut asiastaan. Arvioija 5*

*Ulosanti oli erittäin epäselvää ja vaikeasti ymmärrettävää. Artikulaatiota pitäisi täsmentää ja selkeyttää myös lauseiden rakenteita. Esiintymisen oli jännittänyt. Arvioija 8*

Arvioijat näyttävät odottavan televisiohaastattelulta perinteistä kaavaa, jossa toimittaja ohjaa keskustelua. Näin odotuksenmukaisuus ohjaa arvioijien ajatuksia ja arvostuksia. Tämän kaavan rikkominen näytti heijastuvan arvioijaryhmän arviointeihin. Esimerkiksi johtajan ylimielinen suhtautuminen toimittajaan tai yleisöön koettiin negatiivisena kuten seuraavat esimerkit arvioijien kommenteista osoittavat:

*Ymmärrettävää, että kysymykseen ei osaa vastata, mutta sai ääntä hieman korottamalla kysymyksen vaikuttamaan epäasialliselta hieman → ei niin hyvä. Arvioija 2*

*Hän vaikutti hieman kyllästyneeltä, ja äänenpainoista tuli opettajamainen vaikutelma ("selitetään nyt tämäkin asia taas tuhannen kerran, kun eivät ne ymmärrä"). Arvioija 3*

*Johtaja hieman "hermostunut" perustellessaan näkökulmaansa. "Väittelytilanteessa" toimittajan kanssa kannattaisi säilyttää maltti hieman paremmin. Kiinnostava ja asiantunteva johtaja, mutta hieman hätäinen ja hermostunut. Arvioija 5*

*Hiukan arrogantin oloinen, voisi laskeutua norsunluutornistaan lähemmäs kuluttajaa. Arvioija 6*

Tässä laadullinen aineisto tarjoaa uuden näkökulman vaikutelma-arvioinnin ominaisluonteen tarkasteluun. Tämänkaltaisessa arvioinnissa näyttäisi siltä, että myös *odotuksenmukaisuus* ohjaa arviointeja. Tilankäytön voidaan aiempiin tutkimustuloksiin viitaten odottaa vaikuttavan varsinkin vaikutelma-arviointiin ja se

nousi esiin muutamissa arvioinnin perusteluissa. Esimerkiksi yksi arvioija perusteli johtajan esiintymisestä syntynyttä etäistä vaikutelmaa seuraavanlaisesti:

*Jo haastattelussa käytetty tilankäyttö tekivät haastateltavasta ei niin helposti lähestyttävän ja hieman etäisen. Esiintyminen ei mielestäni ollut sujuvaa, eikä eloisaa ja siksi teki epäkiinnostavan. Arvioija 4*

Arvioijat kommentoivat myös johtajien esiintymisen *epävarmuutta, jännittyneisyyttä ja rauhattomuutta*. Epäluotettavaan vaikutelmaan yhdistettiin muun muassa esiintyjän etäisyys ja ”epävarmuutta kuvastava puhetyyli”. Vaikka arvioijat tulkitsivat innostuneisuuden useimmiten positiiviseksi, arvioitiin liiallinen innostuneisuus ja eloisuus hieman häiritseväksi. Seuraavissa esimerkeissä kommentoidaan esiintymisen liiallista eloisuutta.

*Vilkas nonverbaalinen viestintä (vaihtelevat ilmeet, käsien heiluttaminen, vaeltava katse ja huokuva olemus) teki tässä tapauksessa esiintymisestä hieman sekavaa, jopa huvittavaa. Piristävä tapaus, tosin hänen viestinsä jäi kaiken heilumisen taakse, täysin epäselväksi. Arvioija 1*

*Esiintyminen miellyttävää, koska puhuja oli myönteinen ja innostunut. Puhumisen sisällössä korostuivat mahdollisuudet ja positiiviset näkökulmat, vaikka varmastikin lähestymistapa olisi voinut olla erilainen. Henkilö vaikutti kohdentavan puhumistaan kaikille keskustelijoille. Tämä oli miellyttävää, mutta teki tilanteesta hieman rauhattoman. Ehkäpä vähempi elehtiminen olisikin siis riittänyt, jos puheella ja katseella jo pyritään ottamaan kaikki huomioon... Arvioija 2*

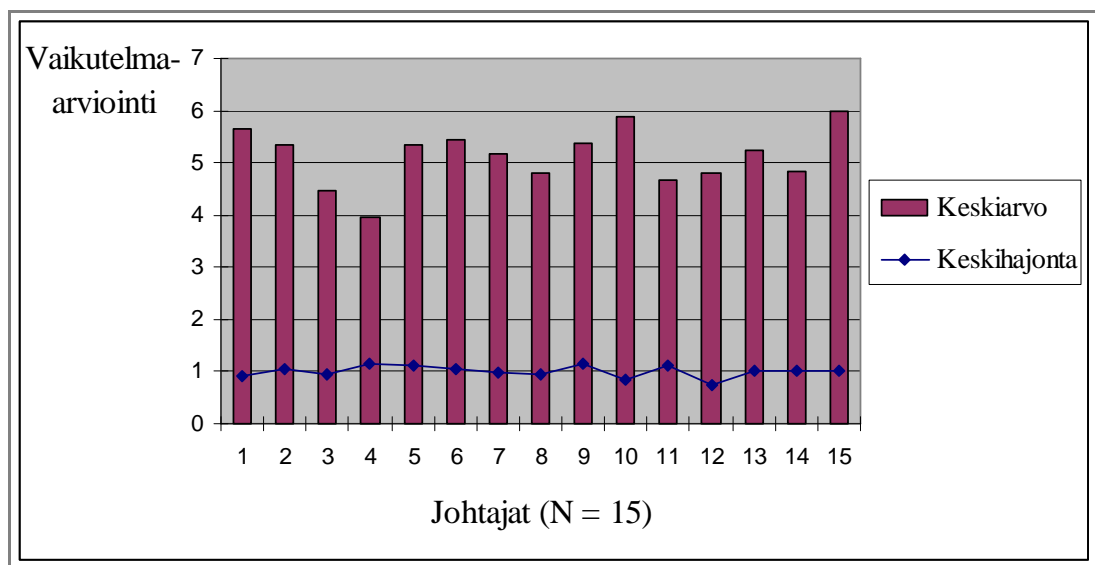
*Huomiota herättävän eloisaa liikehdintää, jopa poikkeuksellista suomalaiselle. Positiivisessa mielessä ehdottomasti. Aidosti asiastaan innostunut, mikä teki vaikutelman varmuudesta ja asiantuntemuksesta. Helposti lähestyttävän oloinen, lieneekö joskus liiankin vankkumaton omilla mielipiteissään? Arvioija 6*

Arvioijakohtainen tarkastelu osoittaa, että arvioijat ovat kommentoineet pitkälti samoja asioita laadullisessa osiossa. Poikkeuksia löytyy kuitenkin sekä laadullisesta että määrällisestä aineistosta. Esimerkiksi yksi arvioija kommentoi tulkinneensa erään johtajan *jännittyneisyyden* asennosta, jossa johtaja nojasi polviinsa. Hän arvioikin johtajan esiintymisen jännittyneeksi arviolla 3. Muut arvioijat arvioivat saman johtajan esiintymisen *rentouden* keskiarvolla 6,29, eli erittäin rennoksi. Tässä on nähtävissä arvioijaryhmän vahvuus, sillä yhden arvioijan poikkeava arviointi ei vaikuta merkittävästi lopulliseen keskiarvoon.



### Vaikutelma-arvioinnin johtajakohtaiset havainnot

Myös arvioitujen johtajien välillä on havaittavissa eroja vaikutelma-arvioinnissa. Koko vaikutelma-arvioinnin osalta yksi johtaja arvioitiin liki kuuden keskiarvolla asteikolla 1–7 eli hänen esiintymisestään on syntynyt erittäin myönteinen vaikutelma. Toisaalta heikoimmin arvioidun johtajan keskiarvo jäi alle neljän. Arvioijaryhmän arvioinnin perusteella johtajakohtaisen vaikutelma-arvioinnin keskiarvojen vaihteluväliksi muodostui 3.95–5.98. Kuviossa 2 on esitetty jokaisen 15 johtajan keskiarvo ja keskihajonta kaikkien vaikutelmien osalta.



KUVIO 2 Arvioijaryhmän (N = 8) vaikutelma-arvioinnin keskiarvot ja keskihajonnat johtajien (N = 15) televisioesiintymisestä

Kuten kuviosta on nähtävissä, on johtajien vaikutelma-arvioinneissa eroja. Kaiken kaikkiaan yhdeksän johtajaa arvioitiin keskiarvoa myönteisemmin ja kuusi sitä alhaisemmin. Johtajien esiintymisestä syntyviä vaikutelmia voidaan ymmärtää paremmin tarkastelemalla ääripäitä: *myönteisimmän* ja *kielteisimmän* arvioituja johtajia sekä arvioijaryhmän kommentteja heidän televisioesiintymisestään. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin kuuden johtajan vaikutelma-arviointeja. Taulukkoon 4 on koottu johtajien keskiarvot ja keskihajonnat keskiarvon suuruuden perusteella järjestettynä.

TAULUKKO 4 Arvioijaryhmän (N = 8) vaikutelma-arviointien keskiarvo ja keskihajonta johtajakohtaisesti (N = 15) järjestettynä

Johtajan numero	Keskiarvo	Keskihajonta
15	5.98	1.01
10	5.87	.85
1	5.65	.91
6	5.45	1.04
9	5.39	1.16
2	5.33	1.05
5	5.33	1.11
13	5.24	1.03
7	5.19	.99
14	4.82	1.01
12	4.81	.75
8	4.79	.96
11	4.66	1.1
3	4.48	.96
4	3.95	1.14

Taulukosta 4 on nähtävissä, että kolme myönteisimmin arvioitua johtajaa ovat Johtaja 15<sup>10</sup>, Johtaja 10 ja Johtaja 1. Liitteestä löytyvästä arvioidavien näytteiden kuvauksesta voi nähdä tarkemmat tiedot jokaisen johtajan haastattelusta (ks. liite 3). Johtaja 15 osalta kaikkien vaikutelmien arviointi ylittää vaikutelma-arvioinnin keskimääräisen tason. Hänen esiintymistään kuvattiin varsinkin *selkeäksi* (ka. = 6.5, s = .54) sekä *tilanteeseen ja aiheeseen sopivaksi* (ka. = 6.5, s = .76). Arvioijaryhmä kommentoi johtajan esiintymistä erittäin positiivisesti. Kommenteissa esiin nousi johtajan esiintymisen ”selkeys”, ”rauhallisuus” ja ”huumorintaju”.

*Huomio keskittyi siihen, mitä hän sanoo, koska olemus on hyvin vakaa ja rauhallinen. Lopun naurahdus tuo hänet lähemmäs katsojaa. Arvioija 1*

*Esiintyminen oli selkeää, asiallista, hyväntuulista ja kiinnostavaa. Selkeä ulosanti, hyvää nonverbaliikkaa. Rauhallinen, mutta silti eloisa. Arvioija 8*

Johtaja 15 sai positiivista palautetta myös havainnollisesta puheesta ja ihmisläheisten termien käyttämisestä, mitkä todennäköisesti näkyivät myös esiintymisen selkeyden korkeassa vaikutelma-arvioinnissa. Hänen esiintymistään kuvattiin myös ”vakaaksi”,

<sup>10</sup> Jokaiselle johtajalle annettiin tunnistenumero (1–15), joka pysyi muuttumattomana aineistonkäsittelyssä.

”rauhalliseksi”, ”humoristiseksi” ja ”rennoksi”, mikä osoittaa, etteivät nämä ole toisiaan poissulkevia vaikutelmia. Seuraavista aineistoesimerkeistä ilmenee, miten arvioijat kuvasivat Johtaja 15 esiintymistä.

*Johtajalla 15 oli rento ja humoristinen tyyli. Hän puhui niin, että kaikki voivat varmasti samaistua ja peilata aihetta omiin kokemuksiinsa Hän nojautui eteenpäin, josta tuli läsnä oleva ja kiinnostunut vaikutelma. Kasvojen ilmeet tukivat puhetta hyvin. Oli silti erittäin asiallinen. Arvioija 3*

*Tässä joukon paras, varmin johtaja. Iloinen asenne, ei kuitenkaan heitä asiaa leikiksi. Osaa puhua uusista säännöistä/periaatteista miellyttävällä tavalla. Helposti lähestyttävä mutta karismaattinen johtaja. Jäi hyvä olo & mieli tästä. Arvioija 5*

*Ammattitaitoista ja miellyttävää. Verbaalinen ja nonverbaalinen viestinä toimivat hienosti ja tukivat saatua vaikutelmaa. Aiheen kepeä käsittely lisäsi mieleenpainumista. Hyvä kontakti haastattelijaan ja kuunteli tarkasti. Asento erinomainen. Arvioija 6*

Arvioijaryhmä arvioi Johtaja 10 toiseksi myönteisimmin kaikkien johtajien osalta. Hänen esiintymisensä synnytti vaikutelman *asiantuntevuudesta* (ka. = 6.75, s = .46), *varmuudesta* (ka. = 6.13, s = .83), *miellyttävyydestä* (ka. = 6.13, s = .83) ja *lähestyttävyydestä* (ka. = 6, s = 1.2). Tämä näkyy myös kommenteissa, jotka ovat samansuuntaisia kvantitatiivisen aineiston tuloksen kanssa. Arvioijaryhmä kuvasi johtajaa kommenteissaan ”miellyttäväksi” ja ”ystävälliseksi”, kuten seuraavat esimerkit osoittavat:

*Johtaja 10 oli erinomaisesti läsnä, viittasi edelliseen ja kohdisti katseen. Hymy alussa toi miellyttävyyden ja ystävällisyyden vaikutelmaa. Äänenpainot ja nyökkäykset rytmittivät puhetta. Arvioija 3*

*Hyvä äänenkäyttö elävöitti tylsähköä ”poliittista” puhetta. Erittäin ystävällisen oloinen ja miellyttävä kuunnella. Äänenkäyttö ja ystävällinen tyyli toivat mielenkiintoa esitellyn aiheeseen. Arvioija 6*

Vaikutelma-arvioinnin keskiarvojen perusteella kolmanneksi myönteisimmin arvioitiin Johtaja 1. Hänen esiintymisensä arvioijaryhmä arvioi erittäin *asialliseksi* (ka. = 6.63, s = .52) ja *tilanteeseen sopivaksi* (ka. = 6.63, s = .52). Arvioijaryhmän kommenttien perusteella Johtaja 1 arvioitiin myös ”sujuvaksi” ja ”vakuuttavaksi” esiintyjäksi, kuten alla olevista aineistoesimerkeistä ilmenee.

*Johtaja oli monisanainen, mukava kuunnella. Rehellinen mielipide ja johtaja myös kertoi hyvin ja monipuolisesti lisätietoja ja taustoja aiheesta. Perusteli siis asiaansa ja mielipidettensä hyvin. Arvioija 5*

*Sujuvasanaista ja asiansa tuntevaa. Melko vauhdikasta ja tiukan faktapitoista, joten kuulijalle ei ehkä jäänyt aikaa ajatella kuulemaansa läpi. Helpotus ratkaisusta huokui puhujasta. **Arvioija 6***

*Kokonaisuudessaan johtajan esiintyminen oli vakuuttavaa ja selkeää. **Arvioija 8***

Arvioijaryhmän arviointien perusteella heikoimmiksi vaikutelma-arvioinnissa arvioitiin Johtaja 11 (ka. = 4.66, s = 1.01), Johtaja 3 (ka. = 4.48, s = 0.96) ja Johtaja 4 (ka. = 3.95, s = 1.14). Johtaja 4 televisioesiintyminen arvioitiin monen vaikutelman osalta heikoimmaksi. Hänen esiintymisensä arvioitiin varsinkin *monotoniseksi* (ka. = 2.25, s = 1.28), *vaisuksi* (ka. = 2.5, s = .76) ja *tylsäksi* (ka. = 2.75, s = 1.04). Hänen esiintymistään kuvattiin myös *jännittyneeksi*, *etäiseksi*, *epäselväksi* ja *epäkarismaattiseksi*. Huomattavaa on, että johtajan esiintymisen vaikutelma-arvioinnin keskihajonta on kohtalaisen korkea. Kyseisen johtajan esiintymistä kommentoitiin myös ”asialliseksi”, mutta esiintymisen ”jäykkyys” tuntuu vieneen painoarvoa myönteisiltä vaikutelmilta. Useissa kommentoissa painotettiin juuri ”jäykähköä” esiintymistyyliä:

*Johtaja 4 antoi itsestään hieman epävarman kuvan, aivan kuin ei olisi tiennyt miten vastata kysymykseen ja vastasi siihen sitten ympärilyövästi ja käytti muistaakseni jopa sanaa ”ehkä”. Puhe oli monotonista, painotuksia ei juuri ollut. Nonverbaalinen viestintä rajoittui käsiin, joiden aukominen toi hieman epävarman kuvan. Hän käytti muutenkin kirjakieltä, mutta sana ”enempi” häiritsi minua. **Arvioija 3***

*Hyvin eleetön ja jäykähkö tyylisiintyminen, mutta kiinnostavaa nonverbaalisen viestinnän avoin asento ja käsien käyttö. Verbaalinen viestintä erittäin harkitsevaa, ehkä vähän liiaksikin, tulee olo ettei halua sanoa kaikkea ja puhui siksi harkitun ympärilyövästi. **Arvioija 6***

*Ulosanti oli erittäin epäselvää ja vaikeasti ymmärrettävää. Artikulaatiota pitäisi täsmentää ja selkeyttää myös lauseiden rakenteita. Esiintyminen oli jännittävä. **Arvioija 8***

Johtaja 3 esiintymisestä syntynyt vaikutelma arvioitiin toiseksi matalimmaksi. Arvioijaryhmä kuvaisi hänen esiintymistään *monotoniseksi* (ka. = 2.88, s = .83) ja *epäkarismaattiseksi* (ka. = 3.13, s = 1.13). Hänen esiintymistään syntyi arviointien perusteella myös *vaisu* ja *tylsä* vaikutelma. Toisaalta hän sai kaikkien arviointien keskiarvoa korkeamman arvion *asiallisuudesta* (ka. = 6, s = .76) ja *aiheeseen sopivuudesta* (ka. = 5.75, s = .71). Johtajan esiintymistä kritisoitiin liiallisesta ”monotonisuudesta” ja ”selittelystä”, mutta toisaalta eräs arvioija ymmärsi, että ”vakavasta aiheesta voi olla vaikea puhua rennosti”. Kommentoissa nousi esiin kuitenkin esiintymisen ”poliitikkomaisuus” ja ”tylsyys”, kuten seuraavista aineistoexamplesimerkeistä on nähtävissä:

*Tasapaksua ”poliitikkomaista” kieltä ja esiintymistä. Itse kiinnitin hänen esiintymisessään huomion kielen painotuksiin. Äänen korottaminen toi kuulijalle hänen kantansa rivien välistä esille. Rauhallinen (ehkä harjoiteltakin) tyyli antoi hänelle aikaa harkita seuraavaa lausettaan. **Arvioija 1***

*Johtaja 3 oli erittäin asiallinen, mutta häneltä selvästi puuttui tv-karisma. Haastattelusta tuli tylsä vaikutelma (tosin aihe ja hlökohtaiset mieltymykset saattavat vaikuttaa tähän) ja myös täyteäänähdyksiä oli jonkun verran näinkin lyhyeseen pätkään. Hän vaikutti mielestäni myös hieman ärtyneeltä. **Arvioija 3***

Johtaja 11 arvioitiin muutaman muun johtajan ohella *varmimmaksi* esiintyjäksi (ka. = 6.13, s = .64). Hänet arvioitiin kuitenkin myös *vähiten ystävälliseksi* (ka. = 4.38, s = 1.19) esiintyjäksi ja myös hänen esiintymisensä *miellyttävyyden* arviointi oli toiseksi matalain. Johtaja 11 arvioitiin myös *vaisuksi, etäiseksi, epäkiinnostavaksi, monotoniseksi* ja hieman *epäkarismaattiseksi*. Johtaja sai siis kiitosta ”rauhallisuudesta”, mutta toisaalta hänen esiintymistään kritisoitiin liiallisesta ”vakavuudesta”, ”ilmeettömyydestä” ja ”värittömyydestä”.

*Hyvin negatiivispainotteinen puheen sisältö; tuntui hieman tylsältä niin toimittajaa kuin aiheeseen liittyviä asianomaisia kohtaan. Vähentää mielestäni esim. miellyttävyyttä. Puhe oli ymmärrettävää ja selkeää.*

**Arvioija 2**

*Rauhallisuus, sanojen painottaminen selkeää, tietoisena ja harkitun oloista. Asento toi rentoutta ja vaikutti sekin tarkkaan harkitulta. Uskottavaa ja ammattitaitoista esiintymistä, josta oma persoona tuli selkeästi esiin, Ei mitään päälle liimattuja temppeja. **Arvioija 6***

*Ei vaikuttanut ystävälliseltä & helposti lähestyttävältä siksi, että oli melko vakava ja ilmeeton. **Arvioija 7***

Arvioitujen johtajien välillä on mielenkiintoisia eroja, joita ei saataisi esiin pelkkiä keskiarvoja tarkastelemalla. Huomattavaa on myös se, että korkeimman keskiarvon saanut johtaja arvioitiin myös *karismaattisimmaksi* ja päinvastoin. Itse asiassa kolme negatiivisimmin arvioitua johtajaa arvioitiin *epäkarismaattisimmiksi*. Seuraavassa luvussa paneudutaan yksityiskohtaisemmin johtajien televisioesiintymistaitoihin.

## 5.2 Johtajien televisioesiintymistaidot

### 5.2.1 Johtajien esiintymistaitojen taso

Tässä luvussa tarkastellaan johtajien televisioesiintymistaitoja. Analyttinen esiintymistaitomittari koostui viidestä taitoalueesta, jotka nousivat teoreettisen

viitekehyksen pohjalta merkityksellisiksi. Taitoalueet ovat seuraavat: *sisällön taidot, puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot, ilmaisutaidot, kohdentamisen ja kontaktin taidot* sekä *vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot*. Jokaista taitoaluetta arvioitiin 3–4 osataidolla, jotka olivat muotoiltu positiivisiksi väittämiksi kuten ”puheenvuoron sisältä rakentui johdonmukaisesti”. Väittämät arvioitiin asteikolla *eri mieltä* (1) ja *samaa mieltä* (5). Johtajien televisioesiintymisen arviointi -lomake on liitteenä (ks. liite 2).

Esiintymistaitojen taso osoittautui kokonaisuudessaan keskimäärin hyväksi. Esiintymistaitojen keskiarvo on 3.70 ( $s = 1.01$ ), joten keskimääräisesti arvioijat olivat melko samaa mieltä väittämien kanssa. Viisiportainen skaala oli kirjoitettu auki siten, että kolme on ”*en eri mieltä, mutta en samaa mieltäkään*” ja neljä on ”*melko samaa mieltä*”. Johtajien esiintymisen yleistaso sijoittuu siis näiden kahden arvion väliin.

Esiintymistaitojen taitoalueet auttavat jäsentämään laajaa taidon käsitettä. Keskiarvo kertoo, millaiseksi johtajien yleinen taitotaso on arvioitu, mutta taitoalueiden avulla on mahdollista saada yksityiskohtaisempaa ja siten rikkaampaa tietoa siitä, millaisia johtajien televisioesiintymisen taidot ovat. On huomioitavaa, että johtajat saattavat hallita hyvin jotkut taitoalueet ja pärjätä heikoimmin muissa.

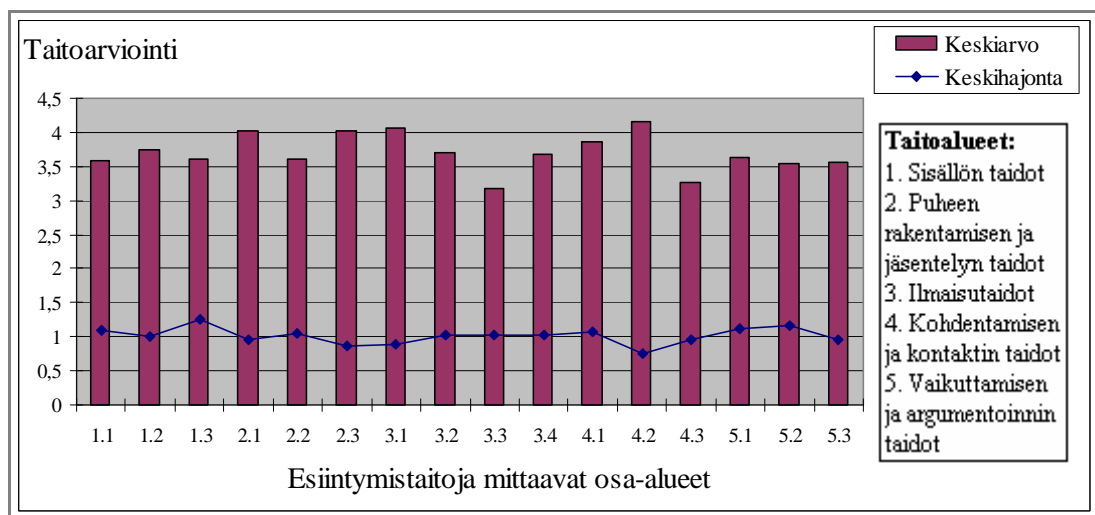
Esiintymistaitoarvioinnin keskiarvojen perusteella näyttäisi siltä, että johtajat hallitsivat parhaiten kohdentamisen ja kontaktin (ka. = 3.77,  $s = .73$ ) sekä puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot (ka. = 3.86,  $s = .80$ ). Erot eivät kuitenkaan ole kovin merkittäviä eri taitoalueiden välillä, kuten taulukosta 5 ilmenee.

TAULUKKO 5 Arvioijaryhmän (N = 8) arvioinnin keskiarvo, keskihajonta ja vaihteluväli johtajien (N = 15) esiintymistaidoista taitoalueittain esitettynä

Taitoalue	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskiarvojen vaihteluväli
<b>Sisällön taidot</b>	3.64	1.01	1.50–5.00
<b>Puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot</b>	3.86	.80	2.00–5.00
<b>Ilmaisutaidot</b>	3.65	.77	1.75–5.00
<b>Kohdentamisen ja kontaktin taidot</b>	3.77	.73	1.67–5.00
<b>Vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot</b>	3.57	.96	1.50–5.00

Johtajien yleisen taitotason perusteella voidaan todeta, ettei arvioijaryhmä havainnut huomattavia eroja taitoalueiden hallinnassa. Vaikkei taitoalueiden välillä näytä olevan merkittävää eroa, on kuitenkin nähtävissä, että sisällön taidot, ilmaisutaidot sekä vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot on arvioitu kahta muuta taitoaluetta alhaisemmin. Esimerkiksi kaikki kolme vaikuttamisen ja argumentoinnin osataitoa oli arvioitu johtajien esiintymistaitojen yleistasoa heikommiksi. Arvioijaryhmän kommenttien mukaan joidenkin johtajien perustelut arvioitiin muun muassa ”epämääräisiksi” ja ”ympäripyöreiksi”. Toisaalta joidenkin johtajien argumentointia arvioitiin sopivan ”perusteelliseksi” ja ”uskottavaksi”.

Taulukosta 5 on myös nähtävissä, että keskiarvojen vaihteluväli on kohtalaisen laaja. Onkin todennäköistä, että taitoalueiden sisällä on ollut hajontaa osataitojen kesken. Näin ollen yhden taitoalueen sisällä joku tai jotkut osataidoista on arvioitu muita myönteisimmin tai kielteisimmin. Tämän takia on syytä tarkastella tarkemmin taitoalueiden osataitoja, joita mitattiin yksittäisillä väittämällä. Kuvioista 3 on nähtävissä johtajien taitoarvioinnin tulokset osataidoittain kuvattuna. Kuvion selkeyttämiseksi sen viereen on liitetty taitoaluekuvaus.



KUVIO 3 Arvioijaryhmän (N = 8) keskiarvot ja keskihajonnat johtajien (N = 15) esiintymistaitoalueiden osataidoista

Kuviossa 3 on esitetty kaikki 16 osataitoa, joilla arvioijaryhmä mittasi johtajien televisioesiintymistaitoja. Osataitoja mittaavat väittämät on esitetty samalla

numeroinnilla kuin alkuperäisessä kysymyslomakkeessa (ks. liite 2). Väittämien sanallisen muodon voi tarkistaa liitteestä. Kaikkien osataitojen keskiarvot ja keskihajonnat on koottu liitteeseen keskiarvojen mukaan järjestettynä (ks. liite 6).

Johtajien sisällön taitojen hallinta on arvioitu kaikkien osataitojen osalta varsin samansuuntaisesti (ks. kuvio 3). Myös vaikuttamisen ja argumentoinnin taitojen osataitojen keskiarvot ovat hyvin lähellä toisiaan. Sen sijaan kohdentamisen ja kontaktin taidoissa, ilmaisutaidoissa sekä puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidoissa on huomattaviakin eroja osataidoittain tarkasteltuna: johtajien televisioesiintymistäidoista puheen rakentamisen ja jäsentelyn toinen osataito (*puheenvuoron selkeä rajautuminen*) (ka. = 3.62, s = 1.04), ilmaisutaitojen kolmas osataito (*nonverbaalisen viestinnän tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus*) (ka. = 3.17, s = 1.02) sekä kohdentamisen ja kontaktin kolmas osataito (*puhuja kohdensi yleisölle sanomansa*) (ka. = 3.26, s = .96) ovat arvioitu selvästi muita saman taitoalueen osataitoja heikommiksi.

Yksittäisten taitoalueiden sisällä positiivisesti erottui kaksi osataitoa: ilmaisutaitojen ensimmäinen osataito eli *kielen sopiminen tilanteeseen* (ka. = 4.07, s = .88) sekä kohdentamisen ja kontaktin toinen osataito eli *haastattelijan huomioon ottaminen* (ka. = 4.15, s = .75). Arvioijaryhmä myös kommentoi näitä osataitoja runsaasti ja keskiarvojen perusteella ne ovat johtajien parhaiten hallitsemat esiintymistaidon osataidot. Arvioijaryhmä arvioi myös kaksi johtajien puheen rakentamisen osataitoja yli neljän keskiarvolla: *puheenvuoron lopetuksen selkeys* (ka. = 4.03, s = .87) ja *aloituksen sopivuus käsiteltyyn aiheeseen* (ka. = 4.02, s = .97). Koska arvioijaryhmä arvioi johtajien hallitsevan parhaiten juuri puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot, ei ole yllättävää, että kaksi kolmesta taitoalueen osataidosta arvioitiin hyvin myönteisesti. Tästä voidaan päätellä, että johtajat hallitsivat arvioijaryhmän mukaan vahvemmin *puheenvuoron aloituksen ja lopetuksen* osataidot kuin *sisällön rajauksen*. On kuitenkin mahdollista, että ”pitkällä esipuheella vastaaminen” on arvioitu pikemmin puheen sisällöllisenä asiana kuin puheenvuoron aloituksena.

Heikoimmaksi taitoalueeksi arvioijaryhmä arvioi vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot. Kyseisen taitoalueen osa-alueet, jotka mittasivat *perustelujen uskottavuutta*



(ka. = 3.64, s = 1.13), *perustelujen tarkoituksenmukaisuutta* (ka. = 3.57, s = .96) sekä *perustelujen riittävyttä* (ka. = 3.53, s = 1.16), sijoittuvat kaikki koko taitoarvioinnin keskiarvon alapuolelle. Myös sisällön taidoista kaksi kolmesta sekä ilmaisutaidoista kolme neljästä osataidoista on arvioitu keskiarvon alapuolelle. Kaikista heikoimmiksi osataidoiksi arvioijaryhmä arvioi puhujan *nonverbaalisen viestinnän tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta* mittaavan ilmaisutaidon osataidon (ka. = 3.17, s = 1.02) sekä kohdentamisen ja kontaktin kolmannen osataidon, jolla mitattiin *sanoman kohdentamista yleisölle* (ka. = 3.26, s = .96).

Kuten vaikutelma-arvioinneissa, myös analyttisen taitoarvioinnin tuloksista on syytä nostaa esiin keskeisimmät havainnot sekä arvioija- että näytekohtaisesti. Nämä tulokset ja havainnot voivat auttaa ymmärtämään taitoarvioinnin luonnetta. Seuraavassa luvussa nostetaan myös esiin joitain taitoarvioinnin perusteluja, jotka nousivat esiin arvioijaryhmän kommentteista.

### **5.2.2 Taitoarvioinnin arvioija- ja näytekohtainen tarkastelu**

Taitoalueiden tarkastelussa selvisi, että joidenkin taitoalueiden osataitojen välillä oli enemmän vaihtelua kuin toisten (ks. kuvio 3). Arvioija- ja johtajakohtainen tulosten tarkastelu voi auttaa ymmärtämään saatuja tuloksia paremmin.

#### **Arvioijakohtainen tarkastelu sekä arvioinnin perusteluja**

Arvioijien keskiarvojen vaihteluväli on 3.27–4.18. Lempeimmin johtajien esiintymistaidot arvioi Arvioija 7 (ka. = 4.18, s = .82) ja tiukimmin Arvioija 1 (ka. = 3.27, s = .83). Arvioija 1 arvioi varsinkin johtajien sisällön taidot, ilmaisutaidot sekä kohdentamisen ja kontaktin heikommiksi kuin muu ryhmä. Arvioija 5 arvioi puolestaan johtajien ilmaisutaidot hieman muita myönteisemmin ja muissa esiintymistaidon taitoalueissa myönteisin arvointi tuli Arvioija 7.

Arvioijaryhmän arvion mukaan johtajat hallitsivat parhaiten kohdentamisen ja kontaktin taitoihin liittyvän osataidon, jolla mitattiin *haastattelijan huomioonottamista*. Perinteisessä televisiohaastattelussa, jota myös tutkielman

näytteet edustavat, haastattelu kuvataan keskusteluna haastattelijan ja haastateltavan välillä. Näin esimerkiksi haastateltavan katsekontaktin odotetaan suuntautuvan haastattelijaan. Jotkut arvioijat nostivat tämän esiin kommenteissaan ja myös katseen ”harhailua” kommentoitiin. Seuraavista aineistoesimerkeistä on nähtävissä, miten johtajien katsekontaktin ottamista kommentoitiin:

*Tällaisessa haastattelutilanteessa mielestäni olennaisempaa on ottaa kontakti haastattelijaan kuin yleisöön. Tässä haastateltava onnistui. Kameralle puhuminen ei olisi ollut johdonmukaista ja tarkoituksenmukaista. **Arvioija 2***

*Katsekontakti ei pysynyt tiukasti haastattelijassa, mikä antoi toisaalta epävarman kuvan, toisaalta viesti ajattelun olevan tilanteessa mukana. **Arvioija 6***

Arvioijaryhmän mukaan johtajat olivat käyttäneet keskimääräisesti hyvin *televisiohaastatteluun sopivaa kieltä*. Johtajien käyttämä kieli ja sanavalinnat herättivät runsaasti kommentteja arvioijilta. Esimerkiksi muutama arvioija arvioi ”trendi-ilmaisujen” käyttämisen ”epätarkoituksenmukaiseksi” ja jopa ”häiritseväksi”. Myös kielen havainnollisuuteen ja ”kansankielisten” termien käyttöön kiinnitettiin huomiota, kuten seuraavat arvioijien kommentit osoittavat:

*3.1: Edelleen: ”Seksikäs ja cool” eivät ehkä ole uutislähetyksessä tarkoituksenmukaista kieltä. Tämän vuoksi kohta 3.1 oli ainoastaan 3. Muuten kieli oli tarkoituksenmukaista. **Arvioija 2***

*Ehkä asiansa todella hyvin tunteva, ei kuitenkaan muistanut valottaa asiaa ”kansankielellä” niin että asiaan 1. kertaa paneutuvakin ymmärtäisi. **Arvioija 5***

*3.2 mikä välihintaa tai volyymituote? **Arvioija 7***

Kohdentamisen ja kontaktin taitoihin liittyy myös taito *vastata esitettyihin kysymyksiin tarkoituksenmukaisesti*. Arvioitavien näytteiden kuvauksesta on nähtävissä, montako kysymystä kullekin johtajalle esitettiin (ks. liite 3). Esitettyjen kysymysten keskiarvoksi muodostui 1.5. Kysymyksiin vastaamista kommentoitiin runsaasti. Arvioijaryhmän kommenteissa nousi esiin esimerkiksi vastauksen ”rönsyily” ja vastaamisen ”välttely”.

*Kohdassa 4.1 ensimmäisen kysymyksen osalta vastaus ei mielestäni täysin vastannut kysymyksenasetteluun. Kaiken kaikkiaan haastateltava ja haastattelijat kuitenkin puhuivat keskenään samasta aiheesta. **Arvioija 2***

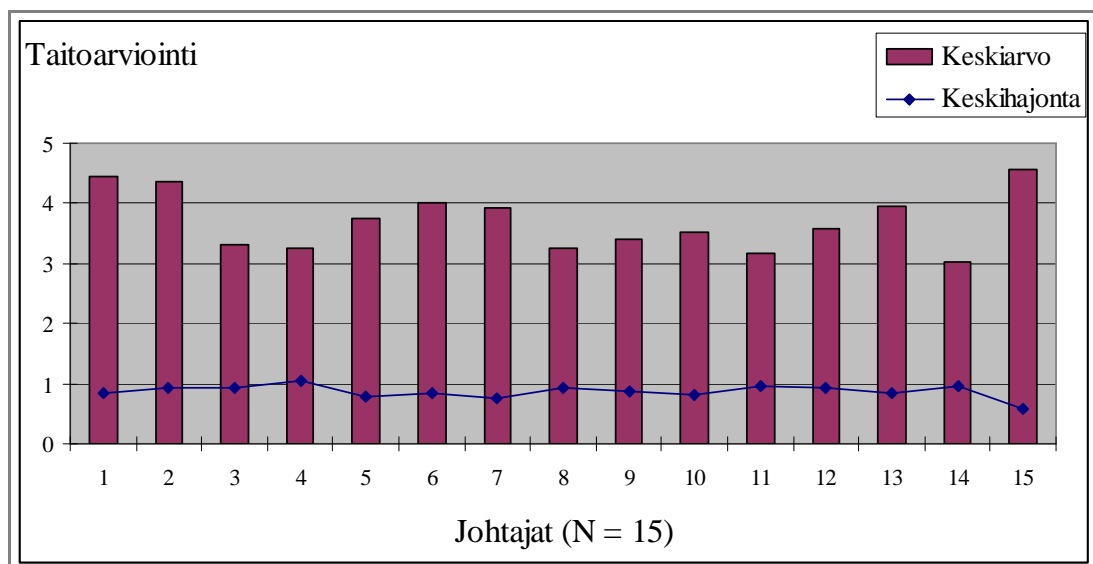
*Vastasi pitkällä esipuheella kysymykseen, mikä oli ärsyttävää. Perusteli sinänsä asiaa, mutta melkein vältteli vastaamista. **Arvioija 6***

*Vastaus kysymykseen jäi vajaaksi ja vastaus kiersi liian kaukaa alkuunsa. Arvioija 8*

Kaiken kaikkiaan arvioijat kommentoivat ahkerasti ilmaisutaitoja. Esimerkiksi epätarkoituksenmukaiset äänenpainot ja puheen monotonisuus arvioitiin häiritseviksi. Muutama johtaja hyödynsi äänenpainotusta ”sanomansa selkeyttämiseen tarkoituksenmukaisesti” ja sai siitä kiitosta arvioijaryhmältä. Myös johtajien ”heikkoa artikulaatiota”, ”liiallista puheennopeutta” ja ”hengitystekniikan puutetta” kritisoitiin. Arvioijakohtainen tarkastelu ja arvioinnin perustelujen tutkiminen auttavat ymmärtämään kvantitatiivista aineistoa. Esimerkiksi ilmaisutaitojen negatiivispainotteinen kommentointi auttaa ymmärtämään taitoalueen arvioinnin tuloksia. Seuraavaksi käsitellään analyttiseen taitomittariin saatuja tuloksia johtajakohtaisesti.

### Taitoarvioinnin johtajakohtaiset havainnot

Tässä kappaleessa tarkastellaan taitoarviointia yksittäisten johtajien osalta. Analyttisen taitoarvioinnin keskiarvoksi kaikkien johtajien ja arvioijien osalta muodostui 3.70 ( $s = 1.01$ ). Arvioijaryhmä arvioi johtajien esiintymistaidot keskiarvojen 3.01–4.55 vaihteluvälillä. Johtajien esiintymistaidoissa on huomattaviakin eroja, kuten kuvioista 4 voidaan havaita.



KUVIO 4 Arvioijaryhmän (N = 8) arvioinnit johtajien (N = 15) esiintymistaidoista

Kuten kuviosta 4 on nähtävissä, on johtajien taitotasossa selkeitä eroja. Johtajien esiintymistaitojen keskihajonta vaihtelee välillä .59–1.04. Matalin keskihajonta on Johtaja 15 (ka. = 4.57, s = .59) ja korkein Johtaja 4 (ka. = 3.27, s = 1.04). Esiintymistaitonäytteistä löytyi erittäin taitaviksi ja vähemmän taitaviksi arvioituja johtajia. Taulukkoon 6 on järjestetty johtajat korkeimmasta keskiarvosta matalimpaan.

TAULUKKO 6 Johtajat (N = 15) arvioijaryhmän (N = 8) taitoarvioinnin keskiarvon perusteella järjestettynä

Johtaja	Keskiarvo	Keskihajonta
15	4.57	.59
1	4.44	.85
2	4.36	.94
6	4	.84
13	3.95	.84
7	3.91	.77
5	3.74	.78
12	3.57	.93
10	3.51	.80
9	3.39	.87
3	3.32	.92
4	3.27	1.04
8	3.25	.93
11	3.16	.96
14	3.01	.90

Yllä olevan taulukon 6 seitsemän ensimmäistä johtajaa ovat koko taitoarvioinnin keskiarvon (ka. = 3.70) yläpuolella ja kahdeksan alinta ovat sen alapuolella.

Yksityiskohtaisempaan tarkasteluun otetaan kolme myönteisimmin arvioitua johtajaa sekä kolme esiintymistaidoiltaan heikoimmiksi arvioitua johtajaa. Kolme myönteisimmin arvioitua johtajaa ovat Johtaja 15, Johtaja 1 ja Johtaja 2. Näiden johtajien keskiarvo taitoarvioinnin osalta ylittää selvästi yli neljän keskiarvon, kuten taulukko 7 osoittaa:

TAULUKKO 7 Arvioijaryhmän (N = 8) arviointi taitoalueiden hallinnasta kaikkien johtajien (N = 15) sekä kolmen myönteisimmin arvioidun johtajan osalta

	Sisällön taidot	Puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot	Ilmaisu- taidot	Kohdentamisen ja kontaktin taidot	Vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot
Koko aineisto	3.64	3.86	3.65	3.77	3.57
Johtaja 15	4.67	4.65	4.60	4.46	4.46
Johtaja 1	4.54	4.65	4.13	4.38	4.63
Johtaja 2	4.59	4.54	4.07	4.30	4.42

Taulukosta 7 on nähtävissä, että kolme myönteisimmin arvioitua johtajaa ovat huomattavasti kaikkien johtajien keskiarvojen yläpuolella. Taitoalueiden keskiarvoja verratessa voidaan havaita, että Johtaja 15 on arvioitu ilmaisutaidoissa selvästi muita myönteisemmin. Muiden osa-alueiden välillä ei ole yhtä merkittävää eroa. Johtaja 1 on arvioitu yhtä taidokkaaksi kuin Johtaja 15 puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidoissa ja taidokkaimmaksi vaikuttamisen ja argumentoinnin taidoissa.

Arvioijaryhmän mukaan Johtaja 15 hallitsi parhaiten sisällön taidot ja puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot. Kaiken kaikkiaan Johtaja 15 sai erittäin korkean arvion analyttisestä esiintymistaitomittarista. Johtajan arvioitiin hallitsevan erittäin hyvin esimerkiksi *havainnollisen kielen käytön* ja arvioinnin mukaan hän myös *vastasi erittäin hyvin hänelle esitettyyn kysymykseen*. Myös *puhujan käyttämää kieltä* ja esiintymisen selkeyttä kommentoitiin myönteisesti. ”Havainnollinen kieli”, omakohtaisten ”esimerkkien käyttäminen” ja puheen ”selkeys” nousivat esiin useimmissa kommenteissa:

*Miellyttävä, keskustelunomainen haastattelutilanne, johon haastateltava levollisella, huumorintajuisella ja rauhallisella olemuksellaan vaikutti. Haastateltava puhui ihmisläheisin termein ja havainnollistavasti. Arvioija 2*

*Johtaja käytti hauskaa kieltä, joka sopi aiheeseen ja teki samalla hänestä enemmän helposti lähestyttävän ja miellyttävän. Arvioija 4*

*Miellyttävää, taitavaa, tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Esimerkkien käyttö hieno tehokeino, samoin huumori. Arvioija 6*

Toiseksi myönteisimmin arvioijaryhmä arvioi Johtaja 1 esiintymistaidot. Parhaiten Johtaja 1 hallitsi puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot sekä vaikuttamisen ja

argumentoinnin taidot. Arvioijaryhmä arvioi Johtaja 1 vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot johtajista myönteisimmin. Muihin taitoalueisiin verrattuna johtaja hallitsi heikoiten ilmaisutaidot, mutta nekin ovat huomattavasti kaikkien johtajien keskiarvoa yläpuolella. Johtaja 1 esiintymisestä arvioitiin erittäin myönteisesti esimerkiksi seuraavat osataidot: *sisällön johdonmukaisuus, perustelujen tarkoituksenmukaisuus ja riittävyys* sekä *sisällön valinta*. Varsinkin johtajan argumentointi ja varma esiintyminen vakuutti arvioijaryhmän. Hänen esiintymistään kuvattiin muun muassa ”varmaksi ja monipuoliseksi”.

Kolmanneksi korkeimmalla keskiarvolla analyttisessä esiintymistaitomittarissa arvioitiin Johtaja 2 (ka. = 4.36, s = .94). Arvioinnin perusteella johtaja näyttää hallitsevan parhaiten sisällön taidot ja heikoiten ilmaisutaidot. Johtaja 2 arvioitiin esimerkiksi *kohdistavan hyvin puheensa yleisölle*. Hänen esiintymistään arvioitiinkin selkeäksi ja hän sai positiivista palautetta juuri sisällöllisten taitojen hallinnasta. Hänen esiintymistään kommentoitiin muun muassa ”selkeäksi paketiksi”.

Heikoimmiksi arvioijaryhmä arvioi seuraavien johtajien esiintymistaidot: Johtaja 14 (ka. = 3.01, s = .90), Johtaja 11 (ka. = 3.16, s = .83) ja Johtaja 8 (ka. = 3.25, s = .93). Alla olevassa taulukossa 8 on esitetty taitoalueiden hallinta kolmen kielteisimmin arvioidun johtajan osalta. Vertailun vuoksi taulukkoon on liitetty koko aineiston keskiarvo.

TAULUKKO 8 Arvioijaryhmän (N = 8) arviointi eri taitoalueiden hallinnasta kaikkien johtajien (N = 15) sekä kielteisimmin arvioitujen johtajien osalta

	Sisällön taidot	Puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot	Ilmaisutaidot	Kohdentamisen ja kontaktin taidot	Vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot
Koko aineisto	3.64	3.86	3.65	3.77	3.57
Johtaja 14	2.79	3.04	2.88	3.13	3.09
Johtaja 11	3.13	3.42	3.03	3.06	3.21
Johtaja 8	3.09	3.47	3.13	3.63	2.84

Esiintymistaidoiltaan heikoimmiksi arvioidut johtajat ovat olleet selvästi heikompia juuri sisällön taidoissa, ilmaisutaidoissa sekä vaikuttamisen ja argumentoinnin taidoissa. Johtaja 14 osalta sisällön taidot arvioitiin heikoimmiksi ja myönteisimmin johtajan kohdentamisen ja kontaktin taidot. Johtaja 14 arvioitiin alle kolmen keskiarvolla yli puolessa osataidoista. Arvioijaryhmä ei esimerkiksi vakuuttunut johtajan esiintymisen *sisällön johdonmukaisuudesta, sanoman selkeydestä ja sisällön rajauksesta*. Arvioijaryhmä ei myöskään arvioinut myönteisesti johtajan *käyttämän kielen havainnollisuutta tai nonverbaalisen viestinnän tarkoituksenmukaisuutta*. Arvioijien kommentissa nousee esiin esimerkiksi johtajan esiintymisen ”epäselkeys”, kuten seuraavat aineistoesimerkit osoittavat:

*Epämääräisten käsitteiden käyttö heikensi sisällön ymmärrettävyyttä. Arvioija 2*

*Vastaus kysymykseen jäi vajaaksi ja vastaus kiersi liian kaukaa alkuunsa. Arvioija 8*

Johtaja 11 esiintymisen taitoalueista heikoimmaksi arvioitiin ilmaisutaidot ja myönteisimmin puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot. Ilmaisutaitojen ja varsinkin ”nonverbaalisen viestinnän puutetta” kommentoitiin runsaasti. Johtajaa kuvattiin myös ”kylmäksi” ja ”negatiiviseksi”. Johtaja 11 esiintymistä koskevat avoimet kommentit ovat hieman ristiriitaisia, kuten alla olevista esimerkeistä on nähtävissä:

*On mielenkiintoista, että haastateltava puhuu edustamastaan firmasta suhteellisen negatiivisin sanoin. Tämä selkeyttäneen kuitenkin sanomaa: tavoitteet ovat haastavat. Arvioija 2*

*Vakuuttava ja erinomaisesti argumentoiva. Ei rönsyile yhtään, vaan on selkeä, tehokas ja tarkoituksenmukainen. Voi vaikuttaa tosin vastaanottajasta jopa kylmältä. Arvioija 6*

*Puhe epäselvää; heikko artikulaatio. Vähäinen nonverbaalisen viestinnän käyttö. Arvioija 8*

Johtaja 11 arvioitiin johtajista heikoimmaksi *puheenvuoron rajaajaksi, kysymykseen vastaajaksi sekä nonverbaalisen viestinnän hyödyntäjäksi*. Johtaja 8 arvioitiin kolmanneksi alhaisemmin taitoarvioinnissa. Johtaja 8 vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot arvioitiin heikoiksi ja myös *kielellinen havainnollistaminen* arvioitiin puutteellisiksi. Vastauksissa myös kommentoitiin sitä, ettei johtajan keskeinen asia tullut esiin. Myös ”vaikeaselkoisten termien” käyttämistä kritisoitiin:

*Ehkä asiansa todella hyvin tunteva, ei kuitenkaan muistanut valottaa asiaa ”kansankielellä” niin että asiaan 1. kertaa paneutuvakin ymmärtäisi. Arvioija 5*

Taitoarvioinnissa on nähtävissä huomattaviakin eroja yksittäisten johtajien välillä, mutta toisaalta näytteiden samansuuntaisuutta ei voida sivuttaa. Kaikki johtajat käyttivät kohtuullisen hyvin *tilanteeseen sopivaa kieltä* ja he osasivat *ottaa haastattelijan huomioon*. Myös *puheenvuoron lopetus* sujui kaikilta kohtuullisen hyvin. Näiden osataitojen osalta kukaan johtajista ei saanut alle kolmen keskiarvoa.

Aiemmissä luvuissa on paneuduttu kahteen tutkimuskysymykseen, joihin vastauksia etsittiin vaikutelma- ja taitoarvioinnin näkökulmista. Tuloksissa on myös nostettu esiin arvioinnin luonnetta koskevia havaintoja. Kolmas tutkimuskysymys nostaa esiin kysymyksen, kuinka yhteneviä nämä arvioinnit ovat. Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin holistisen ja analyyttisen arvioinnin vastaavuuteen.

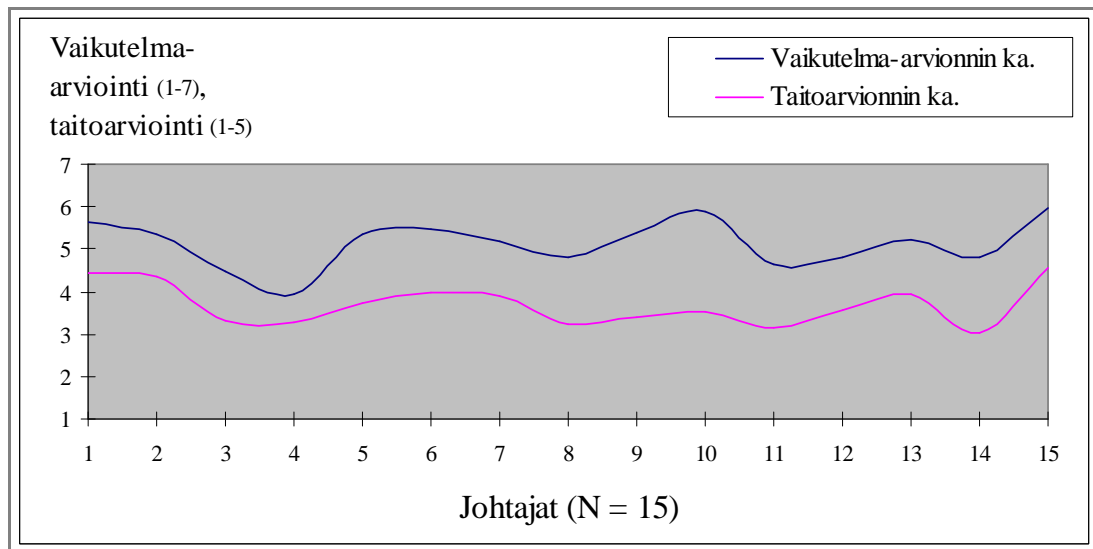
### **5.3 Holistisen ja analyyttisen arvioinnin vastaavuus**

Tutkielman tavoitteena on kuvailla johtajien televisioesiintymistä, jonka lisäksi tarkoituksena on ymmärtää johtajien televisioesiintymisen arviointia. Tutkielman aineisto koottiin kahdella esiintymistaitomittarilla, joista ensimmäisellä selvitettiin esiintymisestä syntyviä vaikutelmia ja toisella esiintymistaitojen tasoa. Tässä luvussa on tarkoituksena tarkastella holistisella ja analyyttisellä mittarilla saatuja tuloksia ja tutkia, kuinka yhteneviä nämä arvioinnit ovat. Arviointeja vertaillaan ensin johtajien vaikutelma- ja taitoarvioinnin keskiarvoja yhteneväisyyksiä ja poikkeuksia tarkastelemalla. Tämän jälkeen arvioinnin yhtenevyyttä tutkitaan vaikutelma- ja taitoarvioinnin korrelaatiolla.

#### **Vaikutelma- ja taitoarvioinnin yhtenevydet ja erot**

Ensin tarkastellaan arvioinnin keskiarvoja johtajakohtaisesti molemmista mittareista. Kuviossa 5 on esitettyä arvioijaryhmän arviointi johtajista syntyneistä vaikutelmista sekä taitoarvioinnin keskiarvot johtajakohtaisesti esitettyinä. Arvioinnin esittäminen jatkuvana auttaa havainnollistamaan arviointien samansuuntaisuutta. Vaikutelmat mitattiin asteikolla 1–7 ja taitoarviointi asteikolla 1–5.





KUVIO 5 Arvioijaryhmän (N = 8) arviointi johtajien (N = 15) vaikutelma- ja taitoarvioinneista

Kuten kuvio 5 on nähtävissä, ovat arvioinnit hyvinkin samansuuntaisia eli ne näyttävät vastaavan toisiaan. Tämä tarkoittaa, että myönteisen vaikutelman synnyttänyt johtaja on myös arvioitu myönteisesti taito-arvioinnissa ja päinvastoin. Keskiarvojen tarkastelu osoittaa, että Johtaja 15 on arvioitu molemmissa mittareissa myönteisimmin, Johtaja 6 neljänneksi myönteisimmin ja Johtaja 5 seitsemänneksi myönteisimmin.

Ison ero vaikutelma- ja taitoarvioinneissa näyttäisi olevan Johtaja 10 ja Johtaja 14 tuloksissa. Huomattavan pieni ero on sen sijaan Johtaja 2 ja Johtaja 4 vaikutelma- ja taitoarvioinneissa. Vaikutelma- ja taitoarvioinnin keskimääräiseksi erotukseksi muodostui 1.43 ja erotuksen keskihajonnaksi .41. Keskihajonta rajaa vaikutelma- ja taitoarvioinnin erotuksen välille 1.02–1.84. Yllä mainitut havainnot eivät mahdu tämän vaihteluvälin sisään. Johtaja 10 ja Johtaja 14 vaikutelma- ja taitoarvioinnin erotus ylittää selvästi vaihteluvälin yläarvon ja vaihteluvälin alapuolelle rajautuvat Johtaja 2 ja Johtaja 4. Näyttäisi siis siltä, että näiden neljän johtajan vaikutelma- ja taitoarvioinnit eroavat toisistaan muita enemmän. Näiden tapausten tarkempi tarkastelu auttaa ymmärtämään holistisen ja analyyttisen arvioinnin yhtäläisyyksiä ja eroja.

Hieman yllättävää on, että vaikutelma-arvioinnin perusteella toiseksi myönteisimmin arvioitu (ka. = 5.87) Johtaja 10 arvioitiin heikokkosti taitoarvioinnissa (ka. = 3.51). Holistisessa mittarissa hänen esiintymistään arvioitiin *varmaksi, asiantuntevaksi, miellyttäväksi, asialliseksi, läsnäolevaksi ja tilanteeseen sopivaksi*. Myös arvioijien kommenteissa nousivat esiin johtajan esiintymisen ”miellyttävyys”, ”selkeys” ja ”ystävällisyys”, kuten alle kootuista kommenteista ilmenee:

*Hyvin selkeä. Katsekontakti ja muiden keskustelijoiden huomioiminen sekä ajoittainen hymy antoivat tästä johtajasta ehkä tähän mennessä ystävällisimmän ja helposti lähestyttävimmän vaikutelman. Arvioija 1*

*Johtaja 10 oli erinomaisesti läsnä, viittasi edelliseen ja kohdisti katseen. Hymy alussa toi miellyttävyyden ja ystävällisyyden vaikutelmaa. Äänenpainot ja nyökkäykset rytmittivät puhetta. Arvioija 3*

*Mielestäni loistava naisjohtaja, karismaattinen, selkeä ja iloinen. Oikein miellyttävää katsottavaa. Tähän mennessä ehkä selkein ja miellyttävin. Sujuva, selkeä puhe, asiantunteja ja silti pilke silmäkulmassa, innostunut asiastaan. Arvioija 5*

Johtaja 10 taitoarviointi jäi kuitenkin keskiarvon alapuolelle ja varsinkin johtajan sisällön taidot (ka. = 2.75, s = .97) eivät vakuuttaneet arvioijaryhmää. Hänen esiintymisensä *sisällön rajaus* jäi arvioinnin perusteella vajavaiseksi ja *keskeinen sanoma epäselväksi*. Myös puhujan *perustelujen tarkoituksenmukaisuus* ei arvioinnin perusteella vakuuttanut arvioijaryhmää. Toisaalta johtajan ilmaisutaidot arvioitiin hyviksi (ka. = 4.03, s = .77).

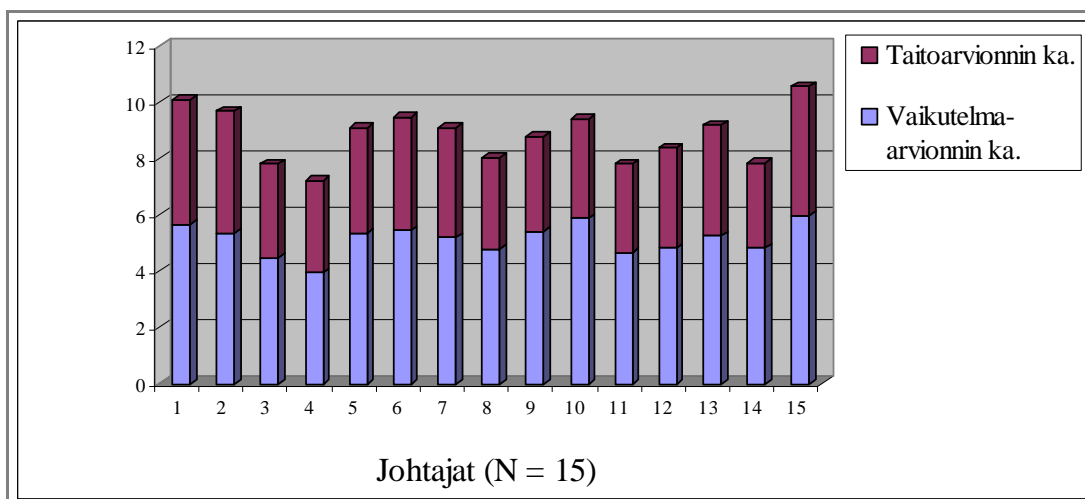
Myös Johtaja 14 vaikutelma- ja taitoarvioinneissa oli eroja. Johtaja 14 oli holistisessa mittarissa keskiarvon alapuolella ja taitoarvioinnissa hänet arvioitiin heikoimmaksi. Varsinkin johtajan sisällön taidot (ka. = 2.79, s = 1.05) ja ilmaisutaidot (ka. = 2.88, s = .90) arvioitiin heikoiksi. Vaikutelma-arvioinnissa arvioijaryhmä arvioi johtavasta syntyneet vaikutelman *etäiseksi, monotoniseksi ja epäkarismaattiseksi*. Arvioijien kommenteissa nousi esiin vastaamisen ”välttely” ja ”epäluotettavuus”, kuten alla olevat aineistoesimerkit osoittavat:

*Esiintymisestä jäi melko epäluotettava kuva, joka johtui sekä johtajan hieman etäisestä asennosta että epävarmuutta kuvastavasta puhetyylistä ja sanavalinnoista. Arvioija 4*

*Vastasi pitkällä esipuheella kysymykseen, mikä oli ärsyttävää. Perusteli sinänsä asiaa, mutta melkein vältteli vastaamista. Hiukan arrogantin oloinen, voisi laskeutua norsunluutornistaan lähemmäs kuluttajaa. Arvioija 6*

Johtaja 14 esiintymistaidoista ”kysymyksen kiertäminen”, ”perustelujen puutteellisuus” ja ”epämääräisten käsitteiden käyttö” nousivat esiin myös taitoarvioinnin kommentteissa. Pienin ero vaikutelma- ja taitoarvioinnissa oli Johtajalla 4 ja Johtajalla 2. Johtaja 2 arvioitiin vaikutelma-arvioinnissa keskivaiheille kun taas taitoarvioinnissa arvioijaryhmä arvioi hänet kolmanneksi myönteisimmin. Pieni ero johtuu siis siitä, että taitoarviointi on ollut suhteellisesti positiivisempi kuin vaikutelma-arviointi. Johtaja 4 arvioitiin sen sijaan vaikutelma-arvioinnissa negatiivisimmin ja taitoarvioinnissa heikokkoksi. Johtaja 4 sai muita johtajia selvästi alhaisemman arvion vaikutelma-arvioinnissa, mikä vaikuttaa siihen, että näiden kahden mittarin erotus jää hyvin pieneksi. Taitoarvioinnissa arviointi on ollut myönteisempää ja esimerkiksi vaikuttamisen ja argumentoinnin taidoissa (ka. = 3.50, s = 1.21) hänen esiintymisensä arvioitiin kohtalaiseksi. Heikoiden Johtaja 4 arvioitiin hallitsevan ilmaisutaidot (ka. = 3.10, s = .71). Tämä on nähtävissä myös kommentteissa, joissa esiintymistä kuvataan ”eleettömäksi” sekä ”tylsistyneeksi”.

Jos kahden mittarin tulokset lasketaan yhteen, saadaan maksimiarvoksi 12. Alla olevasti kuviosta 6 on nähtävissä, että myönteisimmin molempien mittareiden osalta on arvioitu Johtaja 15, jonka keskiarvojen summaksi muodostuu 10.55. Yli kymmenen pisteen yhteispistemäärän ylittää myös Johtaja 1. Kolmanneksi myönteisimmin arvioitiin Johtaja 2 esiintymistaidot, kuten kuviosta 6 käy ilmi.



KUVIO 6 Arvioijaryhmän (N = 8) vaikutelma- ja taitoarvioinnin yhteispistemäärä johtajittain (N = 15) esitettynä

Alhaisimmin arvioitiin Johtaja 4 televisioesiintymistaidot ja hänen yhteispistemääräksi muodostui 7.22. Kolmen alhaisimmin arvioidun johtajan joukkoon kuuluvat myös Johtaja 3 ja Johtaja 11. Yhteispistemäärää tutkimalla voi nähdä, että ääripäät ovat pitkälti samoja kuin yksittäisissä mittareissa. Myös tämän pohjalta näyttäisi siltä, että holistinen ja analyttinen arviointi vastaavat toisiaan.

### **Korrelaatioanalyysi**

Korrelaation avulla on mahdollista tutkia, miten esimerkiksi yksittäinen vaikutelma korreloi taitoarvioinnin kanssa. Kaiken kaikkiaan yhteys on positiivinen eli mitä myönteisempi vaikutelma-arviointi sen korkeampi taitoarviointi. Kahden mittarin välinen korrelaatiokerroin on .71, mikä voidaan luokitella korkeaksi korrelaatioksi. Korrelaatioita on tarkasteltu siten, että korrelaatiokertoimen vaihtelu välillä .40–.60 on tulkittu melko korkeaksi ja .60–.80 korkeaksi (ks. Metsämuuronen 2002, 43). Taitoarvioinnin ja yksittäisten vaikutelmien välinen korrelaatiokerroin vaihtelee välillä .21–.6, ja matalin korrelaatio on *rauhallisuudella* ( $r = .21$ ) ja korkein *sujuvuudella* ( $r = .6$ ). Muita vaikutelmia, jotka korreloivat melko vahvasti taitoarvioinnin kanssa, ovat *selkeys* ( $r = .55$ ), *luotettavuus* ( $r = .55$ ), *lähestyttävyyys* ( $r = .54$ ), *miellyttävyyys* ( $r = .53$ ) ja *karismaattisuus* ( $r = .51$ ). Yksittäisistä vaikutelmista matalain korrelaatiokerroin vaikutelman ja taitoarvioinnin välillä on rauhallisuuden lisäksi seuraavilla vaikutelmilla: *innostuneisuus* ( $r = .30$ ), *asiallisuus* ( $r = .30$ ) ja *eloisuus* ( $r = .31$ ).

Näyttää myös siltä, että yksittäisten vaikutelmien ja taitoalueiden välisissä arvioissa on havaittavissa yhteneväisyyksiä. Taitoalueiden ja yksittäisten vaikutelmien välinen korrelaatio vaihtelee .08–.63, pienin korrelaatio on *innostuneisuuden* ja sisällön taitojen välillä ja korkein *lähestyttävyyden* ja ilmaisutaitojen välillä. Taitoalueista vahvin korrelaatio yksittäisten vaikutelmien kanssa on ilmaisutaidoilla ja pienin sisällön taidoilla. Taulukkoon 9 on koottu korrelaatiokerroin niiden vaikutelmien osalta, jotka ylittävät 0.40 korrelaatiokertoimen alarajan.

TAULUKKO 9 Vaikutelmien ja taitoalueiden välinen korrelaatio

	Sisällön taidot	Puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot	Ilmaisu- taidot	Kohdentamisen ja kontaktin taidot	Vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot
Varmuus			.44		
Luotettavuus	.42	.48	.52	.40	.54
Asiantuntevuus			.47	.41	.53
Miellyttävyyys			.60	.47	.44
Ystävällisyys			.56		
Innostuneisuus			.42		
Selkeys	.49	.57	.55	.46	.44
Lähestyttävyyys		.44	.63	.49	
Läsnäolevuus			.53	.46	
Rentous			.44		
Kiinnostavuus			.50	.43	
Sujuvuus	.45	.49	.56	.46	.52
Tilanteeseen sopivuus			.53		.46
Aiheeseen sopivuus			.55		.44
Karismaattisuus			.54	.45	.46

Taulukosta 9 ilmenee, että korkein korrelaatio on *lähestyttävyyden* ja ilmaisutaitojen välillä. Myös *miellyttävyyden* ja ilmaisutaitojen välinen korrelaatio on korkea. Tämä tarkoittaa, että ne johtajat, joiden esiintyminen arvioitiin lähestyttäväksi tai miellyttäväksi, arvioitiin todennäköisesti myönteisesti myös ilmaisutaitojen hallinnassa.

Vaikutelma- ja taitoarvioinnit vaikuttavat keskiarvojen vertailun ja korrelaatiokertoimien tarkastelun perusteella yhteneviltä. Myönteisesti arvioitu johtaja arvioitiin myönteisesti molemmilla mittareilla muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Vaikutelma- ja taitoarvioinnin välillä on positiivinen korrelaatio eli myönteinen vaikutelma-arviointi merkitsee todennäköisesti myönteistä taitoarviointia. Seuraavassa luvussa siirrytään tulosten koontiin ja tarkasteluun.

## 6 TULOSTEN KOONTI JA TARKASTELU

Tutkielman tavoitteena oli selvittää ja ymmärtää johtajien televisioesiintymistä vaikutelma- ja taitoarvioinnin näkökulmasta. Tavoitetta lähestyttiin kahden esiintymistaitomittarin avulla, joista holistisella selvitettiin johtajien esiintymisen synnyttämiä vaikutelmia ja analyytisellä johtajien esiintymistaitojen tasoa. Johtajien esiintymistaitoja ei ole aiemmin tutkittu tästä näkökulmasta. Tässä luvussa kootaan tutkielman tulokset ja tarkastellaan tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia. Tarkoituksena on myös pohtia saatujen tulosten mahdollista teoreettista antia ja tuloksista vedettävien johtopäätöksien rajoituksia ja mahdollisuuksia..

Johtajien televisioesiintyminen synnytti myönteisen vaikutelman arvioijaryhmässä. Vaikutelma-arvioinnin keskiarvoksi muodostui 5.13 ( $s = 1.22$ ) 7-portaisella asteikolla mitattuna. Arvioinnin perusteella johtajien televisioesiintyminen vaikutti *asialliselta, asiantuntevalta, varmalta ja esiintyminen sopi tilanteeseen ja aiheeseen*. Myös johtajien esiintymistaitojen taso arvioitiin keskimäärin hyväksi. Taitoarviointi toteutettiin viisiportaisella asteikolla ja kaikkien johtajien keskiarvo oli 3.70 ( $s = 1.01$ ). Arvioijaryhmä arvioi johtajien hallitsevan *kohdentamisen ja kontaktin* sekä *puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot* taitoalueista parhaiten. Vaikka taitoalueiden keskiarvoissa ei ollut huomattavia eroa, on varsinkin kaksi edellä mainittua taitoaluetta arvioitu myönteisemmin kuin *vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot*, jonka johtajat hallitsivat arvioinnin perusteella heikoimmin. Huomattavaa onkin, että kaikki kolme vaikuttamisen ja argumentoinnin osataitoa arvioitiin yleistasoa heikoimmiksi.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että holistinen ja analyytinen mittari tuottivat samansuuntaisia tuloksia eli arvioinnit olivat yhteneviä. Tulosten vastaavuutta tutkittiin mittareiden johtajakohtaisia keskiarvoja vertailemalla sekä korrelaatiokertoimien avulla. Vaikutelmien ja taitoarvion välissä vallitsee positiivinen korrelaatio eli mitä myönteisempi vaikutelma-arviointi, sen myönteisempi taitoarviointi. Kahden mittarin välinen korrelaatiokerroin on .71, joka voidaan luokitella korkeaksi korrelaatioksi. Johtajakohtaisessa tarkastelussa nousi

esiin, että myönteisen vaikutelman synnyttänyt johtaja oli todennäköisesti arvioitu myönteisesti myös taitoarvioinnissa ja päinvastoin. Vain muutaman johtajan arvioinnissa vaikutelma-arviointi oli suhteellisesti myönteisempi kuin taitoarvio tai päinvastoin. Näin vaikutelma-arvioinnin tulos voidaan nähdä suuntaa-antavana taitoarvioinnille.

Varsinkin vaikutelma-arvioinnin ja ilmaisutaitojen arvioinnin välillä oli selkeä korrelaatio. Myönteisimmin sekä vaikutelma- että taitoarvioinnissa arvioitu johtaja näytti arvioinnin perusteella hallitsevan juuri *ilmaisutaidot* selvästi muita johtajia paremmin. Myös yksittäisten vaikutelmien ja taitoarviointien välisessä vertailussa oli havaittavissa yhtenevyyttä. Arvioijien johtajiin vahvimmin liittämä vaikutelma *asiallisuudesta* ei saavuttanut merkittävää korrelaatiota taitoarvioinnin kanssa. Sen sijaan johtajien televisioesiintymisen vaikutelma-arvioinnissa heikoimman vaikutelman jättänyt *karismaattisuus* korreloi melko vahvasti sekä *ilmaisutaitojen, kohdentamisen ja kontaktin taitojen* sekä *vaikuttamisen ja argumentoinnin* taitojen kanssa. *Karismaattisuus* korreloi vahvasti myös esiintymisen *kiinnostavuuden, läsnäolevuuden, eloisuuden ja lähestyttävyyden* kanssa. Näyttäisi siltä, että vaikutelma-arvioinnissa yksittäisen vaikutelman vahva tai heikko arviointi ei automaattisesti kerro sen yhteydestä muihin vaikutelmiin tai taitoarviointiin.

Työn tulokset auttavat ymmärtämään vaikutelma- ja taitoarvioinnin luonnetta. Vaikuttaa myös siltä, että valittu tutkimusasetelma sopii televisioesiintymisen tarkasteluun. Televisio korostaa tunnepitoisia viestejä (Karvonen 1999, 80), joten vaikutelma-arviointi tuntuu luonnolliselta toteuttaa taitoarvioinnin rinnalla. Vaikka vaikutelma- ja taitoarvioinnin yhteys on selvä, ei tulosten perusteella voida tehdä päätelmiä siitä, miten yhteys painottuu arviointien välillä. Työn tuloksia pohdittaessa on syytä miettiä, mikä vaikutus on sillä, että arvioinnit toteutettiin samalla arvioijaryhmällä. Vaikutelma- ja taitoarviointi voisi olla perusteltua toteuttaa myös kolmella arvioijaryhmällä. Tällöin yksi ryhmä toteuttaisi molemmat arvioinnit peräkkäin, ja kahdesta arvioijaryhmästä toinen toteuttaisi vain vaikutelma-arvioinnin ja toinen taitoarvioinnin. Näin olisi mahdollista selvittää, onko peräkkäisellä arvioinnilla ja samalla arvioijaryhmällä merkitystä tulosten kannalta.

On myös syytä pohtia, miten saatuja tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa. Vaikka vaikutelma-arviointi antaa suuntaa taitoarvioinnille, ei tästä voida päätellä, että myönteinen ja miellyttävä esiintyminen olisi sisällöllisiä seikkoja tärkeämpää. Esimerkiksi yksi erittäin myönteisesti vaikutelma-arvioinnissa arvioitu johtaja arvioitiin suhteellisesti huomattavasti heikommin taitoarvioinnissa. Hänen esiintymisensä arvioinnin perusteluissa nousi esiin muun muassa heikohko argumentointi. Myönteinen vaikutelma-arviointi ei siis ole korkean taitoarvioinnin ta.

Saadut tulokset näyttävät samansuuntaisilta aiempien tutkimustulosten kanssa. Esimerkiksi johtajan televisioesiintymisen arvioiminen *asialliseksi*, *asiantuntevaksi* ja *varmaksi* sopii erittäin hyvin johtajalta odotettuun rooliin. Valon (1994a, 48) mukaan kategorian, tässä tapauksessa johtajan statuksen, tietäminen voi synnyttää kategoriaan yhdistettyjä mielikuvia, vaikka niille ei olisi tosiasiallista perustaa. Vaikutelma-arvioinnissa vahvimmit arvioidut vaikutelmat sopivat erittäin hyvin johtajuuteen liitettyihin mielikuviiin. Tästä ei kuitenkaan voida päätellä, että vahvoiksi arvioidut vaikutelmat eivät sopisi kuvaamaan johtajien televisioesiintymistä. On kuitenkin mahdollista, että esimerkiksi asiallisuuden vaikutelmaa on entuudestaan vahvistanut se, että arvioitu henkilö on tiedetty johtajaksi.

Tuloksissa voidaan nähdä myös odotuksenmukaisuuden arvostaminen ja yleensä odotuksenmukaisuus arvioidaan myönteisemmin kuin odotuksenvastaisuus (ks. Valo 1994a, 46). Arvioijaryhmä tuntui odottavan tietynlaista esiintymistä televisiohaastattelussa ja siitä poikkeaminen arvioitiin negatiivisena. Toisaalta *kiinnostavimmaksi* arvioidun johtajan esiintymistä kuvattiin hieman epäsovinnaiseksi. Aiemmat tutkimustulokset ovat myös osoittaneet, että esimerkiksi tilankäytöllä voidaan vaikuttaa esiintyjistä syntyviin vaikutelmiin (Hargie, Dickinson & Tourish 1999, 228–290; Isotalus 2000, 156–157). Tämä nousi esiin myös arvioijaryhmän kommentaista. Näyttää siltä, että televisioesiintymiseen liitetyt odotukset ja haastatteluympäristö ovat yhteydessä esiintyjästä syntyneisiin vaikutelmiin. Huomattavaa on myös se, että haastateltava ei juuri voi kontrolloida



näitä seikkoja. Televisioesiintymiseen liitettyjen odotusten ja arvostusten jatkoselvitys voisi auttaa ymmärtämään arvioinnin taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Joistain arvioijaryhmän kommentteista oli havaittavissa vaikutelma-arvioinnin sulautuminen osaksi taitoarviointia ainakin arvioinnin perusteluissa. Perustelujen konkreettisuus on tärkeää varsinkin silloin, jos saatuja tuloksia halutaan hyödyntää koulutuksen yhteydessä. Tällöin esiintyjä tarvitsee selväsanaista palautetta, jonka avulla esiintymistaitoja voidaan kehittää edelleen. Arvioinnin suorittamista ja perustelujen konkreettisuutta voidaan parantaa arvioijaryhmän kouluttamisella. Molempien mittareiden arvioinnin perusteluissa nousi vahvasti esiin esiintymisen *selkeys*. *Selkeys* on myös vahvasti esiin tuleva arviointikriteeri esiintymisen itsearvioinnissa (Valkonen 2003, 242–243). Näyttää siltä, että selkeys on merkittävä esiintymisen arviointikriteeri myös televisiokontekstissa.

Kaiken kaikkiaan oli havaittavissa, että arvioinnin kriteerinä käytettiin määrän sijasta laatua. Työn tavoitteena oli arvioida esiintymisen laatua, joten tässä arviointi on vastannut tutkimuksen lähtökohtaa. Useassa kommentissa nousi esiin niin sanotun kultaisen keskitien arvostaminen. Liiallinen innostuneisuus voi vaikuttaa rauhattomalta, liiallinen katsekontaktin ottaminen turhan intensiiviseltä, erittäin varma esiintyminen voidaan puolestaan mieltää ulkoa opetelluksi ja niin edelleen. Esimerkiksi sisällöllisesti johdonmukainen ja selkeä puheenvuoro saatettiin arvioida heikoksi, jos se miellettiin ulkoa opetelluksi. Televisiohaastattelussa johtajan esiintymisessä näytettäisiin arvostavan spontaanisuutta ja aitoutta. On huomattavaa, että esimerkiksi esiintymisen rentous, jonka voidaan ajatella viestittävän myös spontaanisuutta ja aitoutta, arvioitiin heikohkoksi vaikutelma-arvioinnissa.

Tutkielma toteutettiin systemaattisesti, joten saadut tulokset antavat suuntaa-antavan kuvan johtajien televisioesiintymisestä tällä hetkellä. Seuraavassa luvussa arvioidaan tarkemmin tutkielman aineistonkeruuprosessia, tulosten analyysia ja arvioijaryhmältä kerättyä palautetta.

## 7 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisia johtajien esiintymistaidot ovat televisiokontekstissa tarkasteltuna. Kiinnostuksenkohteiksi nousivat *vaikutelmien tutkiminen, taitotason selvittäminen* sekä näiden *arviointien vastaavuus*. Tulokset vastasivat asetettuja tavoitteita ja näyttää siltä, että holistinen ja analyttinen taitoarviointi tuottavat samansuuntaisen tuloksen. Tämä tarkoittaa, että valittu tutkimusasetelma oli onnistunut ja tutkielman tavoitetta tukeva.

Tutkielman luotettavuus on tiiviissä yhteydessä mittarin onnistuneisuuteen. Tutkielman luotettavuus onkin verrannollinen mittarin luotettavuuden kanssa (Metsämuuronen 2000a, 21). Tutkielmaa varten rakennettiin kaksi mittaria, jotka pohjautuivat aiempiin esiintymistaitomittareihin sekä teoriataustaan. Teoreettinen viitekehys antoi perusteet vaikutelmien ja tarkan taitoarvioinnin yhdistämiselle, jonka pohjalta mittarista muodostui kaksiosainen. Tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin määrällisin ja laadullisin menetelmin, joten tutkielman arvioinnissa sovelletaan sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen kriteereitä.

Luotettavuuden mittareina käytetään perinteisesti *reliabiliteettia* ja *validiteettia*. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja validiteetti tulosten yleistettävyyteen sekä siihen, mittaako tutkimus sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Tulosten yleistettävyydestä käytetään nimitystä ulkoinen validiteetti ja jälkimmäinen viittaa tutkimuksen sisäiseen validiteetin eli tutkimuksen sisäiseen luotettavuuteen. Tutkielman sisäinen validiteetti perustuu esimerkiksi käsitteiden valintaan ja mittarin toimivuuteen. (Metsämuuronen 2000a, 21; Metsämuuronen 2001, 41, 50.) Tutkielmassa reliabiliteettia käsitellään siitä näkökulmasta, kuinka yhteneviä saadut tulokset ovat todellisuuden kanssa. Tässä vertailukohtana on mahdollista käyttää aiempaa teoreettista perustaa esiintymistaitojen arvioinnista. *Cronbachin alfaa* voidaan käyttää reliabiliteetin testauksessa (Metsämuuronen 2000b, 33) ja sen avulla on myös mahdollista tarkastella osioiden samansuuntaisuutta. Alfa-kertoimien tarkastelu sopii varsinkin vaikutelma-arviointiin ja holistisen mittarin Cronbachin alfa-kerrointa ( $\alpha = .93$ ) voidaan pitää erittäin korkeana alfan arvona. Myös

analyttisen mittarin alfa-kerrointa ( $\alpha = .94$ ) voidaan pitää korkeana, mutta taitoarvioinnin alfan laskeminen ei ole yhtä yksiselitteistä kuin vaikutelma-arvioinnissa.

Validiteettia tarkastellaan koko tutkimusasetelman, aineistonkeruuprosessin ja mittarien tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta. Arviointi on aina kuvaus tutkittavasta kohteesta ja yleistyksiä voidaan tehdä yksittäisten havaintojen pohjalta (Spitzberg 2003 104–105). Myös tulosten yleistettävyyttä on syytä pohtia, vaikka tutkielmassa ei sinänsä tähdätty ulkoiseen validiteettiin. Tutkielman luotettavuutta lähestytään ensin aineistonkeruuprosessin ja analyysin kautta, jonka jälkeen tarkastellaan arvioijaryhmältä saatua palautetta.

### **Aineistonkeruuprosessi ja analyysi**

Tutkimusasetelma osoittautui tutkielman tavoitteen kannalta mielekkääksi. Esiintymistaitojen arviointi suoritettiin ulkopuolisen arvioijaryhmän avulla, joka soveltuu hyvin sekä holistiseen että analyttiseen asetelmaan. Aineistonkeruun pohjana käytettiin 15 johtajan esiintymistaitonäytettä. Esiintymistaitonäyte valittiin isommasta joukosta esimerkiksi haastattelun keston, haastateltavan johtajan roolin ja ohjelmatyypin perusteella. Ärsykeaineistoon valittiin ajankohtaisohjelma- ja uutishaastatteluita, jotka vaihtelivat sisällöltään erittäin asiapitoisista keskustelunomaisiin haastatteluihin. Myönteisemmin ja kielteisemmin arvioitujen johtajien haastatteluissa oli sekä jäykähköjä että rennompia haastatteluita. Tarkoituksena oli koota monipuolinen näyte, joka editoidaan helposti katsottavaan muotoon. Arvioinnin toteutti kahdeksan hengen arvioijaryhmä, jonka tarkempi kuvaus on nähtävissä luvussa 4.2. Arvioijat olivat puheviestinnän syventävän vaiheen opiskelijoita, joten heillä kaikilla on suhteellisen samanlainen tietotausta esiintymistaitojen arviointiin. Arviointitilanteesta kerättiin lopuksi palautetta jokaiselta arvioijalta ja se on koottu seuraavaan alalukuun.

Tutkielman tulokset perustuvat siis arvioijaryhmän ( $N = 8$ ) arvioon johtajien ( $N = 15$ ) esiintymistaidoista sekä esiintymisestä syntyvistä vaikutelmista. Näytteen perustuminen vain 15 johtajan esiintymiseen asettaa haasteen tutkielman ulkoiselle validiteetille. Arviointitilanne oli kuitenkin aika raskas jo tällä näytemäärällä, joten

näytteen kasvattaminen ei ollut perusteltua tutkielman tavoitteen kannalta. Näyte koottiin harkinnanvaraisesti noin 100 näytteen joukosta, joten koko tutkielmaa varten koottu materiaali oli laaja. Tutkielmaa varten kootun näytteen on tarkoitus edustaa materiaalin nauhoituksen aikana valituissa ohjelmatyypeissä nähtyjä johtajien televisiohaastatteluita. Vaikka tulosten perusteella ei voida tehdä laajoja yleistyksiä johtajien televisioesiintymistaitojen tasosta, niin näytteen systemaattinen kokoaminen kuitenkin vahvistaa tutkielman ulkoista validiteettia.

Arvioijaryhmän arvioinnit olivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta samansuuntaisia. Johtajakohtaisessa vaikutelma-arvioinnissa keskihajonta vaihteli .75–1.16 välillä ja taitoarvioinnissa .59–1.04 välillä, joten arvioinnit ovat olleet kohtalaisen yhteneviä. Keskihajontaa tarkastellessa on oleellista muistaa, että vaikutelma-arviointi on toteutettu 7-portaisella ja taitoarviointi 5-portaisella asteikolla. Arvioinnin yhteneväisyydestä kertoo sekin, että arvioijien kommentit tukevat määrällistä aineistoa.

Arviointitutkimuksen problematiikkaan sisältyy *lempeys-* ja *ankaruusvirhe*. Valkosen (2003, 178–179) mukaan arvioijavirhe onkin todennäköinen puheviestintätaitojen arvioinnissa. Tämä tarkoittaa sitä, että arvioijan subjektiivisuus, vaikkapa ääripääarvioinnin välttäminen, vaikuttaa arvioinnin tulokseen. Lempeysvirheellä tarkoitetaan, että arvioija arvioi esimerkiksi esiintymistaidot liian myönteisesti. Vastakohtana tälle on ankaruusvirhe. On mahdollista, että nämä arviointivirheet ovat vaikuttaneet arvioinnin lopputulokseen. Vaikka arvioijien arvioinnit keskittyvät keskimmaisille arvoille, näyttävät arvioijat silti hyödyntäneen arviointiskaaloja kohtuullisen monipuolisesti.

Arvioijaryhmän arvioinnit kerättiin kahden mittarin avulla. Mittareilla saadut tulokset muodostavat työssä tutkitun aineiston. Holistisessa mittarissa tietoa kerättiin semanttisen differentiaalilin avulla ja analyttisessä mittarissa vastausta haettiin Likert-asteikkolisilla väittämillä. Arvioijaryhmä täytti mittarit huolella ja tyhjiä vastauksia oli erittäin vähän. Arvioijilla oli myös mahdollisuus perustella vastaustaan tai kommentoida muita esiin nousseita asioita. Laadullinen aineisto oli rikasta ja sen funktiona oli ymmärryksen lisääminen. Lomakepohjainen ratkaisu

mahdollisesti numeerisen tiedon keräämisen ja sillä taataan, että kaikilta arvioijilta on kysytty samaa asiaa samalla tavalla. Kaikki arvioijat saivat siis samanlaisen ohjeistuksen, mikä on oleellista tutkielman sisäisen validiteetin kannalta.

Sama arvioijaryhmä toteutti molemmat arvioinnit ja on syytä pohtia, mikä vaikutus tällä oli tuloksiin. Arvioijaryhmä katsoi saman nauhan kahteen kertaan, joten toisella katselukerralla arvioinnissa on ollut mahdollista kiinnittää huomiota yksityiskohtaisempiin asioihin. Tämä oli kuitenkin perusteltua työn tavoitteen kannalta. Tulosten reliabiliteettia olisi vahvistanut arviointien toteuttaminen kontrolliryhmillä. Näin saatuja tuloksia olisi voitu verrata molemmat arvioinnit toteuttaneen ryhmän ja vain joko taito- tai vaikutelma-arvioinnin toteuttaneen ryhmän kesken.

Tutkielmassa keskityttiin esiintymistaitoihin, mutta ne liitettiin laajempaan kontekstiin työn teoreettisessa viitekehyksessä. Työn tavoitteen kannalta rajaus on perusteltu ja oleellista on myös se, että se on tehty tietoisesti. Näin työn tuloksia sovelletaan juuri esiintymistaitoihin eikä esimerkiksi viestintäosaamiseen.

Mittarin luotettavuudesta kertoo myös sen sisältö ja luotettavuutta parantaa se, että mittareilla saadut tulokset olivat samansuuntaisia. Mittareita ei testattu etukäteen, mikä olisi luonnollisesti parantanut tutkielman luotettavuutta. Mittarit ovat kuitenkin rakennettu aiempaa teoriataustaa vasten ja esimerkiksi esiintymisen taitoalueiden käyttö pohjaa aiempiin tutkimustuloksiin. Vaikutelmien ja analyttisen taitoarvioinnin tutkimiselle nousi tarve teoreettisesta viitekehystä. Käytetyt käsitteet, tutkittavat taitoalueet ja vaikutelmat *pohjautuvat teoreettiseen taustaan*, mikä myös vahvistaa tutkielman sisällöllistä validiteettia. Oleellista on myös se, että tutkielmassa käytetyt summamuuttujat rakennettiin alkuperäisistä taitoalueista. Taitoalueita mitattiin tutkielmassa 3–4 osa-alueella, jotka nousivat merkityksellisiksi teoreettisesta perustasta.

Validiteetti voidaankin nähdä saaduista tuloksista tehtyjen päätelmien ja pohdintojen asianmukaisuutena (Metsämuuronen 2000a, 27). Kun mittarissa käytetyt käsitteet ja menetelmät pohjaavat teoriataustaan, on tulosten tulkinta ja käsittely loogisella

pohjalla. Tutkielman kuvaus on esitetty vaihe vaiheelta, joten tutkimus on mahdollista toistaa uudelleen.

Koska arvioinnin suunta oli selkeä kaikilla 15 johtajalla, voidaan olettaa, että toistettaessa saadaan samansuuntaisia tuloksia. Huomioitavaa on, että saadut tulokset perustuvat valittuun ärsykeaineistoon ja siten tutkielman yksittäiset tulokset varmasti vaihtelevat toistettaessa. Tutkielman reliabiliteettia olisi ollut mahdollista parantaa esimerkiksi suorittamalla uusintatestin. Tällöin sama arviointi olisi toteutettu eri näytteistä eri arvioijaryhmällä. Uusintatesti tulisi suositusten mukaan suorittaa vähintään puolen vuoden sisällä, jolloin mittauksen kohteena on reliabiliteetti eikä stabiliteetti (Metsämuuronen 2001, 35). Toisaalta voidaan olettaa, ettei esiintymistaitojen arvostuksessa, luonteessa ja tasossa tapahdu merkittäviä muutoksia näin lyhyellä aikavälillä.

Näyte valittiin tarkoituksenmukaisesti monipuoliseksi, jotta saatiin mahdollisimman laaja näyte johtajien esiintymistaidoista. Tämän takia johtajien yleisen taitotason selvittäminen näyttää suuntaa siitä, millaista johtajien televisioesiintyminen on tällä hetkellä. Ulkoista validiteettia pohdittaessa on syytä huomioida se, mihin ryhmiin yleistäminen on mahdollista ja ylipäättään tarkoituksenmukaista (Metsämuuronen 2001, 41). Työssä esiintymistaitoja tutkittiin johtajien osalta, joten mahdolliset johtopäätelmät liittyvät ensisijaisesti juuri johtajiin. Johtajien televisioesiintymisen arvioinnin tulokset antavat kuitenkin hyvän pohjan vaikutelma- ja taitoarvioinnin toteuttamiseen myös muussa kontekstissa. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan millaista palautetta arvioijaryhmä antoi järjestetystä tilaisuudesta, kootusta näytteestä sekä käytetyistä mittareista.

### **Arvioijaryhmältä koottu palaute**

Mittarin toimivuutta mittaa paitsi sen luotettavuus, myös siitä saatu *palaute*. Aineistonkeruun lopussa arvioijia pyydettiin täyttämään palautelomake, jossa kysyttiin vastaajien mielipidettä sekä käytetyistä mittareista että arviointitehtävästä kokonaisuudessaan. Kaiken kaikkiaan arvioijat kuvasivat mittareita positiivisesti: niitä arvioitiin mielenkiintoisiksi, mielekkäiksi, kattaviksi, selkeiksi ja tarkoituksenmukaisiksi. Mittareiden koettiin mittaavan hyvin juuri

televisioesiintymisen eri puolia. Mittareista nostettiin esiin myös se, että ne olivat selkeästi erilaisia. Yksi vastaajista olisi halunnut täyttää lomakkeet samanaikaisesti tai ainakin ”vaikeamman” eli taitoarvioinnin ensimmäisenä. Tämä ei kuitenkaan olisi palvellut tutkielman tarkoitusta ja lomakkeiden järjestys perustuu vaikutelmien ja tarkemman taitoarvioinnin vertailuun. Toisaalta kaksi arvioijaa olisi jo alussa halunnut tietää, että ensimmäinen osio keskittyi vaikutelmiin ja toinen taitoarviointiin. Oli kuitenkin työn tavoitteen kannalta tärkeää, ettei arviointitilaisuudessa korostettu holistisen ja analyttisen arvion vertailua – tarkoitus oli, että arvioijat keskittyvät aina yhteen lomakkeeseen kerrallaan. Tämä onnistuikin hyvin ja *Vaikutelmani johtajien televisioesiintymisestä* -lomakkeet kerättiin pois ennen toista osiota.

Myös vastausaikaa kommentoitiin ja kaksi vastaajaa kahdeksasta koki, ettei kaikkia perusteluja ”jaksanut/ehtinyt” kirjoittaa ylös. Muut kokivat vastausajan sopivan mittaiseksi. Arvioijat kokivat tilaisuuden rennoksi ja mukavaksi, ja esimerkiksi yksi arvioijista kommentoi, että tilaisuus oli ”asiantuntevasti ja ammattimaisesti hoidettu”.

Arvioijat toivat palautteessaan esille mittareiden ja tilaisuuden lisäksi myös arvioinnin pohjana toimineen materiaalin. Esiintymistaitonäytteitä pidettiin kaiken kaikkiaan toimivina ja niiden erilaisuus koettiin mittarin vahvuutena. Myös nauhan editointi sai kiitosta ja sen koettiin tukevan arviointia. Yksi vastaajista kommentoi, että toisen lomakkeen kohdalla oli vaikea vastata kysymyksiin, koska kaikkien haastattelujen kysymykset eivät tulleet esille. Esiintymistaitonäytteissä jokainen johtaja vastaa ainakin yhteen kysymykseen. Joidenkin johtajien näytteistä oli saatettu leikata pois joku kysymyksistä sen pituuden takia – joidenkin haastattelijoiden kysymys oli pidempi kuin johtajan vastaus. Näin ollen ei ollut tarkoituksenmukaista näyttää kaikkia haastattelijoiden kysymyksiä ja toisaalta materiaalin luonne otettiin huomioon analyysissa. Editoidussa materiaalissa näytettiin myös johtajien nimet ja tittelit samalla tavalla kuin ne näkyvät autenttisessa kontekstissaan. Muutama arvioija kommentoi, että ”johtajien nimet ja statukset varmasti vaikuttavat [arviointiin], mutta se on kai tarkoituskin”.

Arvioijilta kerätty palaute on erittäin tärkeää tutkielman arvioinnin kannalta. Sekä mittarit, tilaisuus ja vastausajan kesto että koottu aineistonäyte saivat positiivista palautetta arvioijilta. Tutkielman luotettavuuden kannalta on mielenkiintoista huomata, että kehittävää palautetta saaneet seikat olivat sellaisia, joiden toteuttamiselle oli vankat perustelut. Esimerkiksi lomakkeiden järjestys pohjautuu teoriataustaan. On myös oletettavaa, että osa vastaajista vastaa hitaammin ja osa nopeammin. Tilaisuuden kesto oli jo tälläkin vastausajalla kohtalaisen pitkä, joten vastausajan kasvattaminen ei olisi tuntunut perustellulta varsinkaan, kun  $\frac{3}{4}$  vastaajista oli yleensä valmiita ennen vastaamiseen annettua aikaa. Huomattavaa on myös se, ettei vastaamisaikaa ollut tiukasti rajattu ja seuraavaan näytteeseen siirryttiin vasta kun kaikki olivat valmiina.

Palautteen perusteella järjestetty arviointitilaisuus tuntuikin toimivalta kokonaisuudelta ja yhtäjaksoisesti toteutettuna se on myös kohtuullisen yksinkertainen järjestää. Olisi varmasti ollut vaikeampaa saada samat arvioijat paikalle toiseen arviointikertaan. Oli myös analyttisen taitomittarin kannalta oleellista, että vastaajat olivat nähneet nauhan kerran aiemmin vaikutelma-arvioinnin yhteydessä. Tarkoituksena oli, että holistinen mittari mittaa ensivaikutelmaa ja analyttinen mittari perustuu syvällisempään taitoarviointiin. Lähtökohdana oli, että toinen katselukerta mahdollistaa syvällisemmän arvioinnin.

Arvioijaryhmältä saatu palaute tukee tutkimusasetelman ja mittarien toimivuutta, ja siten se varmentaa tutkielman luotettavuutta. Mittarit vaikuttavat aineistonkeruun, analyysin ja arvioijaryhmältä saadun palautteen pohjalta onnistuneilta ja tutkielmasta tehdyt tulkinnat on pyritty yhdistämään teoreettiseen viitekehykseen. Tämä on oleellista, sillä tutkimuskysymykset nousivat merkityksellisiksi teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja näin kysymyksiin saadut arvioinnit tulee ymmärtää samasta näkökulmasta lähtien. Tämä mahdollistaa myös työn tulosten hyödyntämisen puheviestinnän alalla.



## 8 PÄÄTÄNTÖ

Tutkielmassa pyrittiin kuvailemaan ja ymmärtämään johtajien televisioesiintymistä. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta nousi tarve vaikutelmien ja tarkemman taitoarvioinnin toteuttamiseen sekä vertailuun. Tarkoituksena oli myös tarkastella arvioinnin luonnetta ja tavoitteiden pohjalta arvioinnin toteuttajiksi valittiin arvioijaryhmä. Tutkimusaihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen, mutta myös haasteellinen, sillä johtajien televisioesiintymistaitoja ei ole aiemmin tutkittu puheviestinnän tutkimusalueella. Haasteellisuutta lisäsi monimuotoinen tutkimusasetelma. Tutkielmaa varten rakennettiin kaksi mittaria, mittausta varten muodostettiin arvioijaryhmä ja arvioinnin ärsykeaineistoa varten nauhoitettiin noin kymmenen tuntia materiaalia, josta harkinnanvaraisesti editoitiin edustava näyte.

Valittu tutkimusasetelma näyttää tutkielman tulosten ja sen arvioinnin valossa onnistuneelta. Työssä saavutettiin asetetut tavoitteet ja mittareilla löydettiin vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Arvioinnin perusteella näyttäisi, että johtajien esiintymisestä syntyvä vaikutelma oli myönteinen ja taitojen taso arvioitiin kohtalaisen hyväksi. Mittarien välinen korrelaatio on korkea ja tutkielma vahvistaa käsitystä holistisen ja analyyttisen arvioinnin hyödynnettävyydestä arviointitutkimuksessa. Holistinen vaikutelma-arviointi ja analyyttinen taitoarviointi ovat tulosten perusteella yhteydessä toisiinsa. Tuloksissa oli yhtymäkohtia teoreettiseen viitekehykseen, joka toisaalta tukee tulosten luotettavuutta, ja toisaalta korostaa teoreettisen viitekehyksen tarkoituksenmukaisuutta.

Työn tulokset auttavat ymmärtämään vaikutelma- ja taitoarvioinnin luonnetta. Esimerkiksi vaikutelma- ja taitoarvioinnin yhtenevyys on hyvä ottaa huomioon vastaavanlaisissa arviointitutkimuksissa. Arviointimenetelmien kehittäminen muodostaa merkittävän jatkotutkimushaasteen. Vaikutelma- ja taitoarviointi olisi mielekästä toteuttaa useammalla arvioijaryhmällä, jolloin voidaan selvittää, mikä merkitys on sillä, että sama arvioijaryhmä suorittaa molemmat arvioinnit. On myös syytä pohtia, miten arvioijaryhmän koulutus olisi vaikuttanut saatuihin tuloksiin.

Koska arvioitavat näytteet valittiin systemaattisesti tietyssä aikana tietyissä ohjelmissa esiintyvistä johtajista, antavat tulokset suuntaa siitä, millaista johtajien televisioesiintyminen on tällä hetkellä. Yleisesti viestinnän taidot nähdään kehittyvinä, joten myös esiintymistaitoja on mahdollista parantaa harjoittelun avulla (esim. Greene 2003, 51). Johtajille suunnatulla televisioesiintymiskoulutuksella voitaisiin kehittää esiintymistaitojen tasoa tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Olisi myös mielenkiintoista selvittää koulutuksen vaikutusta eri taitoalueiden oppimiseen. Työssä nousi esiin, että esiintymistaidoiltaan heikoimmiksi arvioidut johtajat arvioitiin selvästi alhaisemmin sisällön taidoissa, ilmaisutaidoissa sekä vaikuttamisen ja argumentoinnin taidoissa. Koulutustulosten arvioinnissa olisikin mahdollista selvittää, omaksutaanko toiset taitoalueet helpommin kuin toiset ja siten kehittää koulutussuunnitelmaa edelleen. Näitä kysymyksiä on mahdollista jalostaa jatkotutkimuksiksi.

Olisi myös mielenkiintoista tutkia tarkemmin vaikutelmien muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja vaikutelma- ja taitoarvioinnin yhteyttä. Miksi esimerkiksi heikoimmaksi vaikutelmaksi arvioidulla karismaattisuudella oli melko korkea korrelaatio taitoarvioinnin kanssa? Myös johtajuuteen liitettyjen stereotyyppien merkitystä varsinkin vaikutelma-arvioinnissa ei voida sulkea pois. Tätä odotuksenmukaisuutta olisi perusteltua tutkia edelleen ja selvittää, miten se heijastuu odotuksiin johtajan viestintäkäyttäytymisestä. Toisaalta myös johtajan rooli haastateltavana asettaa odotuksia ja vaatimuksia esiintyjän viestinnälle. Haastateltavan roolin merkitys televisioesiintymiseen liitettyihin odotuksiin ja arvostukseen vaatisi myös jatkoselvitystä. Näin voitaisiin ymmärtää paremmin niitä arvostuksia, joita haastateltavan viestintäkäyttäytymiseen liitetään.

Johtajien viestintäkonteksti on muuttunut, mikä merkitsee uusia vaatimuksia johtajien viestintäosaamiselle. Yksi johtajien tarvitsema taito on televisioesiintyminen, jolla voi olla vaikutuksia koko organisaation imagoon. Televisioesiintymisentaito ei ole vain synnynnäistä – että sitä joko olisi tai sitä ei olisi. Televisioesiintymisen kannalta olennaisia taitoja on mahdollista kehittää koulutuksen avulla.

Olisi mielenkiintoista kehittää johtajille suunnattua esiintymistaitokoulutusta, jonka sisältö voisi vaihdella esimerkiksi työssä tarvittavien taitojen ja ammattiryhmän erikoistarpeiden mukaan. Jatkuvasti muuttuva työmaailma nostaa esiin uusia vaatimuksia johtajien viestintäosaamiselle, ja tutkimuksen avulla on mahdollista löytää uusia ratkaisuja ja keinoja näihin haasteisiin vastaamiseen. Vaikka esiintymistaitoja on tutkittu erilaisista näkökulmista tuhansia vuosia, ei niiden tutkimuksen tai hallinnan tarve ole vähentynyt. Viestintätaitojen analysoinnin ja arvioinnin tulee seurata mukana yhteiskunnan muutoksissa. Viestintäosaamisella on tärkeä rooli kaikilla elämän alueilla, mikä korostaa tutkimustarpeen merkitystä myös tulevaisuudessa.

## KIRJALLISUUS

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Aristoteles. Retoriikka. I ja II kirja. Teokset, osa IX. Suomentanut P. Hohti. Helsinki: Gaudeamus.
- Barge, J. 1994. Leadership. Communication skills for organizational and groups. New York: St. Martin's Press.
- Berger, C. 2003. Message production skill in social interaction. Teoksessa J. Greene & B. Burleson (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: LEA, 257–290.
- Brown, G. & Atkins, M. 2003. Explaining. Teoksessa O. Hargie (toim.) The handbook of communication skills. 2<sup>nd</sup> ed. Hove: Routledge, 183–212.
- Burgoon, J. & Bacue, A. 2003. Nonverbal communication skills. Teoksessa J. Greene & B. Burleson (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: LEA, 179–220.
- Carlson, R. & Smith-Howell, D. 1995. Classroom public speaking assessment: reliability and validity of selected evaluation instruments. Communication education 44, 87–97.
- Daly, J. A. 1994. Assessing speaking and listening: Preliminary considerations for national assessment. Teoksessa Speech Communication Association Summer Conference. Proceedings and prepared remarks from the summer conference on “Assessing college student competency in speech communication”. Annandale: Speech Communication Association, 17–31.
- Dillon, J. 2003. Questioning. Teoksessa O. Hargie (toim.) The handbook of communication skills. 2<sup>nd</sup> ed. Hove: Routledge, 103–133.
- Finstad, M. & Isotalus, P. 2005. Näkökulmia poliitikon viestintäosaamiseen. Teoksessa T.-L. Välikoski, E. Kostainen, E. Kyllönen & L. Mikkola (toim.) Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2005. Jyväskylä: Prologos ry, 12–30.
- Goulden, N. R. 1992. Theory and vocabulary for communication assessments. Communication education 41, 258–269.
- Greene, J. 2003. Models of adult communication skill acquisition: practice and the course of performance improvement. Teoksessa J. Greene & B. Burleson (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: LEA, 51–91.
- Hackman, M. & Johnson, C. 2004. Leadership: a communicational perspective. Long Grove, IL: Waveland.

- Hample, D. 2003. Arguing skill. Teoksessa J. Greene & B. Burleson (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: LEA, 439–477.
- Hargie, O., Dickson, D. & Tourish, D. 1999. Communication in management. Hampshire, UK: Gower.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Isotalus, P. 1995. Mitä esiintymistaito on? Puhetaiteen, yleisöpuheen ja mediaesiintymisen yhteisiä piirteitä etsimässä. Teoksessa M. Valo (toim.) Haasteita puheviestinnän opetukseen. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 14, 83–98.
- Isotalus, P. 1996. Toimittaja kuvaruudussa: televisioesiintyminen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Communication 5.
- Isotalus, P. 2000. Tunteita ja reaktioita televisiossa. Teoksessa P. Isotalus & E. Aarnio (toim.) Presidentti 2000, mistä vaalit on tehty? Jyväskylä: SoPhi, 155–173.
- Jablin, F. & Sias, P. 2001. Communication competence. Teoksessa M. Jablin & L. Putnam (toim.) The new handbook of organizational communication. Thousand Oaks, CA: Sage, 819–864.
- Karjalainen, L. 2000. Tilastomatematiikkaa. Jyväskylä: Gummerus.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 1.
- Metsämuuronen, J. 2000a. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Helsinki: Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2000b. SPSS aloittelevan tutkijan käytössä. Helsinki: Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2001. Metodologian perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Helsinki: Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2002. Tilastollisen kuvauksen perusteet. 2. uudistettu painos. Helsinki: Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Metts, S. & Grohskopf, E. 2003. Impression management. Teoksessa J. Greene & B. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: LEA, 357–399.

Morreale, S. P. 1994. Public Speaking. Teoksessa W. G. Christ (toim.) *Assessing communication education. A handbook for media, speech and theatre educators*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 219–236.

Morreale, S., Backlund, P., Dallinger, J., O’Leary, N., Fenton, R., Hay, E. & Rubin, D. 1996. Large scale assessment of oral communication: K-12 and higher education. 2<sup>nd</sup> ed. *Speech Communication Association*.

MTV3. MTV media. [Viitattu 22.9.2008]  
<http://www.mtvmedia.fi/mediat/?652332#section1>

Mäki, E. 2006. Halosen ja Niinistön perustelutaito: puheiden argumentaation analyysia. Teoksessa P. Isotalus & S. Borg (toim.) *Presidentinvaalit 2006*. Helsinki: WSOY, 137–154.

Nuolijärvi, P. & Tiittula, L. 2000. Televisiokeskustelun näyttämöllä: televisioinstitutionaalisuus suomalaisessa ja saksalaisessa keskustelukulttuurissa. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Pfau, M & Kang, J. 1991. The impact of relational messages on candidate influence in televised political debates. *Communication studies* 42, 114–128.

Pörhölä, M. 2000. Kulttuurien viestintäodotukset ja yleisölle puhuminen. Teoksessa M. Valo (toim.) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylän yliopisto. *Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja* 20, 16–35.

Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä – viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Teoksessa T.-L. Välikoski, E. Kostiainen, E. Kyllönen & L. Mikkola (toim.) *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2005*. Jyväskylä: Prologos ry, 32–46.

Rubin, R. 1990. Communication competence. Teoksessa G. Phillips & J. Wood (toim.) *Speech Communication: Essays to commemorate the 75<sup>th</sup> anniversary of the Speech Communication Association*, 94–129.

Rubin, R. 1999. Evaluating the product. Teoksessa A. L. Vangelisti, J. A. Daly & G. W. Friedrich (toim.) *Teaching communication: Theory, research and methods*. 2<sup>nd</sup> ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 425–444.

Sallinen, A. 2000. Suomalainen viestintäkulttuuri eurooppalaisessa kontekstissa. Teoksessa M. Valo (toim.) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylän yliopisto. *Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja* 20, 6–15.

Scannell, P. 1991. Introduction: the relevance of talk. Teoksessa P. Scannell (toim.) *Broadcast talk*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1–13.

- Spitzberg, B. & Cupach, W. 1989. *Interpersonal communication competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spitzberg, B. 1994. The dark side of (in)competence. Teoksessa W. Cupach & B. Spitzberg (toim.) *The dark side of interpersonal communication*. Hillsdale, NJ: LEA, 25–49.
- Spitzberg, B. & Duran, R. L. 1994. Toward an ideological deconstruction of competence. Paper presented at International Communication Association Conference, Sydney, Australia, July 1994.
- Spitzberg, B. 2003. Methods of interpersonal skill assessment. Teoksessa J. Greene & B. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: LEA, 93–134.
- Tiittula, L., Nuolijärvi, P. & Isotalus, P. 2006. Halosen ja Niinistön esiintymistyylit television vaalikeskustelussa. Teoksessa P. Isotalus & S. Borg (toim.) *Presidentinvaalit 2006*. Helsinki: WSOY, 155–177.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 7.
- Valo, M. 1994a. Käsitukset ja vaikutelmat äänestä. Kuuntelijoiden arviointia radiopuheen äänellisistä ominaisuuksista. Jyväskylän yliopisto. *Studia Philologica Jyväskyläensia* 33.
- Valo, M. 1994b. Mitä ovat puheviestintätaidot. Teoksessa P. Isotalus (toim.) *Puheesta ja vuorovaikutuksesta*. Jyväskylän yliopisto. *Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja* 11, 33–42.
- Valo, M. 1995. Taidot puheviestinnän opetuksessa ja tutkimuksessa. Teoksessa M. Valo (toim.) *Haasteita puheviestinnän opetukseen*. Jyväskylän yliopisto. *Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja* 14, 67–81.
- Weick, K. E. 1978. The spines of leaders. Teoksessa M. McCall & M. Lombardo (toim.) *Leadership: Where else can we go?* Durham, NC: Duke University Press.
- Wilson, S. & Sabee, C. 2003. Explicating communicative competence as a theoretical term. Teoksessa J. Greene & B. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: LEA, 3–50.
- Wyer, R. & Adaval, R. 2003. Message reception skills in social communication. Teoksessa J. Greene & B. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: LEA, 291–355.
- Yleisradio Oy. YLE info. [Viitattu 22.9.2008]  
<http://www.yle.fi/yleista/lyhyesti.shtml>

# LIITTEET

## Liite 1 Vaikutelmani johtajien televisioesiintymisestä -lomake

### Vaikutelmani johtajien televisioesiintymisestä

Nimi: \_\_\_\_\_

Esiintyjän numero: \_\_\_\_\_



Millainen vaikutelma johtajan esiintymisestä sinulle muodostui äsken nähdyn näytteen perusteella? Valitse parhaiten puhujaa tai hänen esiintymistapaansa luonnehtiva vaihtoehto sijoittamalla rasti sopivaan kohtaan 7-portaiselle asteikolle. Asteikoilla on erilaisia adjektiivipareja ja sinun tehtäväsi on valita jokaiselta riviltä parhaiten saamaasi vaikutelmaa vastaava vaihtoehto (1 = vasemmanpuoleinen ja 7 = oikeanpuoleinen vaihtoehto). Tässä on parasta valita se vaihtoehto, joka tulee ensimmäisenä mieleen.

	1	2	3	4	5	6	7	
Epävarma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Varma
Epäluotettava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Luotettava
Asiantuntematon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asiantunteva
Epämiellyttävä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Miellyttävä
Epäystävällinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ystävällinen
Vaisu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innostunut
Epäselvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Selkeä
Etäinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helposti lähestyttävä
Poissaoleva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Läsnä oleva
Jännittynyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rento
Rauhaton	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Rauhallinen
Työvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kiinnostava
Epäsujuva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sujuva
Epäasiällinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asiällinen
Tilanteeseen sopimaton	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tilanteeseen sopiva
Aiheeseen sopimaton tyyli	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Aiheeseen sopiva tyyli
Monotoninen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Eloisa
Epäkarismaattinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Karismaattinen

Kuvaile vielä omin sanoin millaista johtajan esiintyminen mielestäsi oli? Voit myös halutessasi kertoa muita esiinnoitusta havaintoja ja perusteluja arvioinnillesi. Voit tarvittaessa jatkaa kääntöpuolelle.

---



---



---



---



---



---



---



## Liite 2 Johtajien televisioesiintymisen arviointi -lomake

### Johtajien televisioesiintymisen arviointi

Nimi: \_\_\_\_\_

Esiintyjän numero: \_\_\_\_\_

- 1 = Eri mieltä  
 2 = Melko eri mieltä  
 3 = En eri mieltä, mutta en samaa mieltäkään  
 4 = Melko samaa mieltä  
 5 = Samaa mieltä  
 En osaa sanoa tai asiaa ei voi arvioida (Eos) = rastita reunassa oleva ruutu

- A. Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä, jotka koskevat johtajan esiintymisen *sisällön taitoja*. Rastita se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa äsken näkemääsi materiaalia.

1	Sisällön taidot	1	2	3	4	5	Eos
1.1	Puheenvuoron sisältö rakentui johdonmukaiseksi.						
1.2	Puhuja oli valinnut puheenvuoron sisällön perustellusti.						
1.3	Puhujan sanoma eli keskeinen ajatus tuli selkeästi esiin.						

- B. Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä, joissa käsitellään johtajan puheenvuoron *rakentamisen ja jäsentelyn taitoja*. Rastita se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa äsken näkemääsi materiaalia.

2	Puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot	1	2	3	4	5	Eos
2.1	Puheenvuoron aloitus sopi käsiteltävään aiheeseen.						
2.2	Puheenvuoron sisältö rajautui mielekkäästi.						
2.3	Puhuja lopetti puheenvuoronsa selkeästi.						

- C. Seuraavaksi sinulle esitetään väittämiä, jotka käsittelevät johtajan esiintymisen *ilmaisutaitoja*. Rastita se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa äsken näkemääsi materiaalia.

3	Ilmaisutaidot	1	2	3	4	5	Eos
3.1	Puhujan käyttämä kieli sopi tilanteeseen.						
3.2	Puhuja käytti havainnollista kieltä (esim. yleisön tuntemia käsitteitä).						
3.3	Puhujan nonverbaalinen viestintä (esim. ilmeet ja eleet) oli tehokasta ja tarkoituksenmukaista.						
3.4	Puhujan äänenkäyttö oli tehokasta ja tarkoituksenmukaista.						



### Liite 3 Arvioitavat näytteet

Arvioitavat näytteet koostuivat 15 johtajan haastatteluosuuksista, jotka nauhoitettiin YLEn ja MTV3:n uutis- ja ajankohtaisohjelmista. Editoitu näyte on kestoaltaan 13min 21s. Alla on eritelty johtajakohtaisesti haastattelun kesto, esitettyjen kysymysten määrä ja lyhyt kuvaus haastattelusta. Tilan vuoksi taulukossa on käytetty seuraavia lyhenteitä: tj = toimitusjohtaja, pj = puheenjohtaja, p = päällikkö, vj = viestintä- tai markkinointijohtaja, j = johtaja.

TAULUKKO 10 Arvioitavien näytteiden kuvaus johtajakohtaisesti esitettynä

Johtaja	Nimike	Kesto (s)	Kysymyksiä	Haastattelun kuvaus
1.	Tj	42	3	Uutishaastattelu studiossa. Haastateltava on rajattu lähikuvaan. Kuvassa näkyy välillä myös toimittaja ja haastateltava yhtä aikaa. Keskustelu on asiapitoista.
2.	Tj	40	2	Haastateltava on ajankohtaisohjelmassa kahden toimittajan kanssa. Haastateltavaa näytetään välillä laajassa kuvassa. Keskustelunomainen haastattelu.
3.	Tj	26	1	Perinteinen nopeatemppoinen uutishaastattelu, johon on rajattu vain haastateltava. Kuvattu toimistoympäristössä. Tiivis ja asiapitoinen.
4.	Pj	40	1	Uutishaastattelu. Toimittaja ja haastateltava kuvattu rennossa ympäristössä, mutta pääosin rajaus haastateltavassa. Asiapitoinen.
5.	Tj	47	1	Ajankohtaisohjelma. Toimittajan kysymys on keston vuoksi leikattu pois. Haastateltava toistaa kysymyksen, joten kysymys tulee ilmi. Keskustelunomainen.
6.	Vj	49	1	Ajankohtaisohjelma. Haastateltavasta rajattu ylävartalo kuvaan.
7.	P	44	2	Uutishaastattelu, jossa haastateltava on toimittajan kanssa studiossa. Kuvassa näkyy välillä sekä toimittaja että haastateltava ja välillä vain haastateltava. Asiapitoinen.

(jatkuu)

(jatkoa)

8.	Pj	49	2	Uutishaastattelu, jossa toimittaja ja haastateltava ovat studiopöydän ääressä. Ajankohtainen haastattelu, jossa pitäydytään tiukasti faktoissa. Ainoa haastattelu, jossa haastateltavalle esitetään erittäin tiukka jatkokysymys. Tässä toimittaja melkein puhuu haasteltavan päälle.
9.	J	32	1	Ajankohtaisohjelma, jossa studiossa on useampi ihminen. Haastateltava osoittaa puheensa kaikille pöydän ääressä oleville, mutta kuvaan on rajattu ainoastaan haastateltava. Katsekontaktista voi kuitenkin päätellä, että puhuja osoittaa sanansa useammalle keskustelijalle. Keskustelunomainen.
10.	J	55	1	Ajankohtaisohjelma. Haastattelu alkaa toimittajan kysymyksestä, jonka jälkeen kuvaan saadaan haastateltava. Keskustelunomainen, mutta sisältää paljon tiukkaa faktaa.
11.	Tj	42	2	Ajankohtaisohjelma, jossa kuvassa toimittaja ja haastateltava. Jäykähkö tunnelma, asiapitoinen.
12.	Vj	46	1	Ajankohtaisohjelma. Haastateltava rajattu lähikuvaan. Lopussa kamera kääntyy kuvaamaan toimittajaa. Keskustelunomainen.
13.	Tj	50	2	Uutishaastattelu. Toimittaja esittää ensimmäisen kysymyksen toteamuksen muodossa ja haastateltava kieltää sen. Välissä kuvaan rajattu sekä toimittaja että haastateltava, joten haastateltavasta saadaan myös laajaa kuvaa. Asiapitoinen.
14.	Tj	50	1	Ajankohtaisohjelma. Haastattelu alkaa toimittajan kysymyksestä, johon haastateltava vastaa. Haastateltava lähikuvassa.
15.	Vj	45	2	Ajankohtaisohjelma, toimittaja ja haastateltava ovat studiossa. Lähikuvaa ja laajaa kuvaa. Haastattelu on keskustelunomainen ja rento.

## Liite 4 Holistisen mittarin sisäinen korrelaatio

TAULUKKO 11 Holistisen mittarin yksiköiden korrelaatio

	Varmuus	Luotettavuus	Asiantuntevuus	Miellyttävyys	Ystävällisyys	Innostuneisuus	Selkeys	Lähestyttävyys	Läsnäolevuus	Rentous	Rauhallisuus	Kiinnostavuus	Sujuvuus	Asiallisuus	Til. sopivuus	Aih. sopivuus	Eloisuus	Karismaattisuus
Varmuus	1.0	.65	.67	.36	.35	.38	.37	.39	.54	.56	.35	.41	.48	.45	.54	.55	.42	.48
Luotettavuus	.65	1.0	<b>.75</b>	.59	.47	.40	.36	.51	.54	.43	.35	.49	.50	.50	.58	.58	.36	.56
Asiantuntevuus	.67	<b>.75</b>	1.0	.51	.36	.26	.34	.41	.52	.38	.36	.36	.52	.57	.53	.51	.33	.47
Miellyttävyys	.36	.59	.51	1.0	<b>.77</b>	.61	.47	<b>.76</b>	.60	.50	.22	.63	.55	.30	.53	.50	.51	.54
Ystävällisyys	.35	.47	.36	<b>.77</b>	1.0	.60	.35	<b>.72</b>	.58	.40	.20	.53	.40	.28	.52	.53	.48	.40
Innostuneisuus	.38	.40	.26	.61	.60	1.0	.32	<b>.75</b>	<b>.76</b>	.55	-.04	<b>.72</b>	.31	-.05	.30	.36	<b>.82</b>	.58
Selkeys	.37	.36	.34	.47	.35	.32	1.0	.48	.44	.31	.29	.47	.67	.06	.32	.44	.36	.47
Lähestyttävyys	.39	.51	.41	<b>.76</b>	<b>.72</b>	<b>.75</b>	.48	1.0	<b>.74</b>	.59	.15	.68	.43	.09	.43	.42	.66	.61
Läsnäolevuus	.54	.54	.52	.60	.58	<b>.76</b>	.44	<b>.74</b>	1.0	.50	.16	.63	.44	.14	.43	.51	.66	.64
Rentous	.56	.43	.38	.50	.40	.55	.31	.59	.50	1.0	.36	.58	.44	.11	.28	.31	.65	.54
Rauhallisuus	.35	.35	.36	.22	.20	-.04	.29	.15	.16	.36	1.0	.12	.43	.45	.24	.29	-.05	.23
Kiinnostavuus	.41	.49	.36	.63	.53	<b>.72</b>	.47	.68	.63	.58	.12	1.0	.54	.02	.31	.43	<b>.72</b>	<b>.71</b>
Sujuvuus	.48	.50	.52	.55	.40	.31	.67	.43	.44	.44	.43	.54	1.0	.37	.48	.51	.39	.53
Asiallisuus	.45	.50	.57	.30	.28	-.05	.06	.09	.14	.11	.45	.02	.37	1.0	.60	.45	-.10	.08
Tilanteeseen sopivuus	.54	.58	.53	.53	.52	.30	.32	.43	.43	.28	.24	.31	.48	.60	1.0	<b>.72</b>	.24	.33
Aiheeseen sopivuus	.55	.58	.51	.50	.53	.36	.44	.42	.51	.31	.29	.43	.51	.45	<b>.72</b>	1.0	.33	.47
Eloisuus	.42	.36	.33	.51	.48	<b>.82</b>	.36	.66	.66	.65	-.05	<b>.72</b>	.39	-.1	.24	.33	1.0	.63
Karismaattisuus	.48	.56	.47	.54	.40	.58	.47	.61	.64	.54	.23	<b>.71</b>	.53	.08	.33	.47	.63	1.0

## Liite 5 Analyyttisen mittarin sisäinen korrelaatio

TAULUKKO 12 Analyyttisen mittarin yksiköiden korrelaatio

	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2	5.3
Sisällön taidot	1.0	<b>.71</b>	<b>.70</b>	.68	<b>.78</b>	.61	.63	.47	.47	.40	.66	.31	.51	.65	.51	<b>.70</b>
	<b>.71</b>	1.0	<b>.70</b>	.51	<b>.75</b>	.43	.52	.50	.52	.44	<b>.70</b>	.46	.50	.63	.54	.68
	<b>.70</b>	<b>.70</b>	1.0	.53	<b>.71</b>	.54	.47	.60	.47	.39	.58	.43	.58	.64	.56	.66
Puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot	.68	.51	.53	1.0	.59	.34	.68	.50	.51	.37	.54	.29	.48	.62	.32	.48
	<b>.78</b>	<b>.75</b>	<b>.71</b>	.59	1.0	.52	.57	.44	.53	.44	.64	.36	.51	.59	.49	.66
	.61	.43	.54	.34	.52	1.0	.26	.21	.37	.39	.36	.16	.41	.27	.24	.37
Ilmaisutaidot	.63	.52	.47	.68	.57	.26	1.0	.63	.50	.42	.51	.30	.47	.55	.33	.49
	.47	.50	.60	.50	.44	.21	.63	1.0	.51	.46	.40	.31	.69	.45	.41	.38
	.47	.52	.47	.51	.53	.37	.50	.51	1.0	.66	.53	.53	.56	.40	.28	.45
	.40	.44	.39	.37	.44	.39	.42	.46	.66	1.0	.36	.36	.61	.30	.20	.29
Kohdentamisen ja kontaktin taidot	.66	<b>.70</b>	.58	.54	.64	.36	.51	.40	.53	.36	1.0	.50	.36	.55	.45	.57
	.31	.46	.43	.29	.36	.16	.30	.31	.53	.36	.50	1.0	.46	.42	.45	.32
	.51	.50	.58	.48	.51	.41	.47	.69	.56	.61	.36	.46	1.0	.49	.42	.43
Vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot	.65	.63	.64	.62	.59	.27	.55	.45	.40	.30	.55	.42	.49	1.0	<b>.75</b>	<b>.70</b>
	.51	.54	.56	.32	.49	.24	.33	.41	.28	.20	.45	.45	.42	<b>.75</b>	1.0	.65
	<b>.70</b>	.68	.66	.48	.66	.37	.49	.38	.45	.29	.57	.32	.43	<b>.70</b>	.65	1.0

## Liite 6 Johtajien esiintymistaidot osa-alueittain esitettynä

TAULUKKO 13 Arvioijaryhmän (N = 8) arviointi johtajien (N = 15) esiintymistaidoista

Taitoalue	Taidon osa-alue	ka.	s
Kohdentamisen ja kontaktin taidot	4.2 Puhuja osoitti (esim. katsekontaktilla) ottavansa haastattelijan huomioon.	4.15	.75
Ilmaisutaidot	3.1 Puhujan käyttämä kieli sopi tilanteeseen.	4.07	.88
Puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot	2.4 Puhuja lopetti puheenvuoronsa selkeästi.	4.03	.87
Puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot	2.1 Puheenvuoron aloitus sopi käsiteltävään aiheeseen.	4.02	.97
Kohdentamisen ja kontaktin taidot	4.1 Puhuja vastasi hänelle esitettyyn kysymykseen.	3.85	1.08
Sisällön taidot	1.2 Puhuja oli valinnut puheenvuoron sisällön perustellusti.	3.75	1.01
Ilmaisutaidot	3.2 Puhuja käytti havainnollista kieltä (esim. yleisön tunteita käsitteitä).	3.69	1.02
Ilmaisutaidot	3.4 Puhujan äänenkäyttö oli tehokasta ja tarkoituksenmukaista.	3.68	1.02
Vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot	5.1 Puhuja perusteli tarvittaessa sanomansa uskottavasti.	3.64	1.13
Puheen rakentamisen ja jäsentelyn taidot	2.2 Puheenvuoron sisältö rajautui mielekkäästi.	3.62	1.04
Sisällön taidot	1.3 Puhujan sanoma eli keskeinen ajatus tuli selkeästi esiin.	3.62	1.25
Sisällön taidot	1.1 Puheenvuoron sisältö rakentui johdonmukaiseksi.	3.58	1.10
Vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot	5.3 Puhuja perusteli tarvittaessa sanomansa tarkoituksenmukaisesti.	3.57	.96
Vaikuttamisen ja argumentoinnin taidot	5.2 Puhuja perusteli tarvittaessa sanomansa riittävästi.	3.53	1.16
Kohdentamisen ja kontaktin taidot	4.3 Puhuja kohdensi sanomansa yleisölle.	3.26	.96
Ilmaisutaidot	3.3 Puhujan nonverbaalinen viestintä (esim. ilmeet ja eleet) oli tehokasta ja tarkoituksenmukaista.	3.17	1.02