

**This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

Author(s): Horila, Tessa

Title: Tiimi vuorovaikutusosaajana

Year: 2015

Version:

Please cite the original version:

Horila, T. (2015). Tiimi vuorovaikutusosaajana. In M. Virkajärvi (Ed.), Työelämän tutkimuspäivät 2014 : Työn monet muodot (pp. 16-30). Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu, 6/2015.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9773-5>

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

Tiimi vuorovaikutusosaajana

Tessa Horila

Jyväskylän yliopisto

Abstrakti

Tiimit ovat hyvin tavallinen työn organisoinnin muoto. Tiimityöskentelyssä tarvitaan vuorovaikutusosaamista esimerkiksi ryhmän sisäisten prosessien hallinnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan niitä tietoja, taitoja ja asenteita jotka kytkeytyvät erilaisten tavoitteiden saavuttamiseen vuorovaikutuksessa tarkoituksenmukaisella tavalla. Vuorovaikutusosaamistutkimus ryhmä- ja tiimikontekstissa on ollut vähäistä, keinotekoisten ryhmien tarkasteluun keskittyntä sekä yksilökeskeistä. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, millaisia käsityksiä autenttisisessa työelämän tiimissä liitetään osaamiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tarkasteltiin kulttuurialalla tiimimuotoisesti työskentelevää työosuuskuntaa. Tutkimuskysymyksenä oli: ”Millaisia käsityksiä tiimin jäsenillä on vuorovaikutusosaamisesta tiimissään ja missä määrin nämä käsitykset ovat yhteneviä?” Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tulosten perusteella tiimissä on sekä yhteisiä käsityksiä sen osaamisalueista ja osaamisen kehitystarpeista, että jakautuneita käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta. Tulokset osoittavat, että kontekstuaaliset tekijät, kuten työn merkitysten neuvottelemisen sekä tehokkuuden ja tehostumisen hallinta muovaavat yhteisiä kriteereitä tutkitun tiimin vuorovaikutusosaamiselle. Vuorovaikutusosaamisen voidaan nähdä olevan yksilötason ohella aikaan sidonnainen ja ryhmän tasoinen, tiimin muodostaman yhteisön resurssi, jota tulisi tutkia laajemmin ja erilaisissa tiimikonteksteissa.

Avainsanat: vuorovaikutusosaaminen, tiimityö, tiimiviestintä, työosuuskunta

Johdanto

Tiimi on yksi yhteisöllisyyden muoto työelämässä. Työskenteleminen tiimeissä on globaalisti yleistä, ja erityisen suosittu työn organisoinnin muoto se on Suomessa ja muissa Pohjoismaissa (Lehto & Sutela 2008, 93). Käsitteellisesti tiimin voidaan katsoa olevan pienryhmän alakäsite, mutta tiimin ja ryhmän käsitteellinen erottelu on kirjallisuudessa monin paikoin vaihtelevaa. Tässä artikkelissa tiimillä tarkoitetaan yleistä määritelmää mukaillen pientä, sitoutuneesti yhdessä työskentelevää ryhmää, jonka jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. Kozlowski & Ilgen 2006, 79). Tiimin jäsenten työskentely on yksilösuoritusten ohella kollektiivista ja toisiaan täydentävää (Katzenbach & Smith 1993, 112). Työelämän tiimit ovat monimuotoisia. Tiimit voivat olla tavoitteiltaan ja resursseiltaan ulkopuolelta määrättyjä ja johdettuja, tai toisaalta autonomisempia, omat tavoitteensa, työskentelyprosessinsa ja -tapansa määrittäviä, itseohjautuvia tiimejä (esim. Solansky 2008, 333). Itsenäisyyden asteen ohella tiimit vaihtelevat muun muassa kestoltaan – ne voivat olla projektiluontoisia ja lyhytaikaisia tai toisaalta toimia jopa vuosia (Franz 2012, 5).

Työelämässä on yleisesti oletettu tiimien olevan tehokkaita, tuotteliaita ja hyödyllisiä työn yksiköitä (Matteson 2013, 1). Tiimityön hyötyinä on pidetty esimerkiksi tiedonkulun, ideoinnin, oppimisen ja työviihtyvyyden parantamista (Lehto & Sutela 2008, 97). Parhaimmillaan tiimityö edistääkin esimerkiksi työn mielekkyyttä ja yhteistyötä sekä lievittää työstressiä, joskin hyödyt vaihtelevat tiimi- ja organisaatiokohtaisesti (Niemelä 2008, 138–141). Tiimityötä on tutkittu runsaasti keskittyen erityisesti tuloksiin tai suoriutumiseen. Esimerkiksi rakenteen, kulttuurin, tiedonjaon, roolien, normien ja koheesion vaikutusta tiimien suoriutumiseen on tutkittu. (Matteson 2013, 1.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella työelämän tiimin vuorovaikutusosaamista ryhmän tason ilmiönä. Laadullisen tapaustutkimuksen keinoin selvitetään, millaisia ovat tiimin jäsenten käsitykset vuorovaikutusosaamisesta tiimissään, sekä näiden käsitysten yhtenevyyttä. Tapaustutkimuksen kohteena on itseohjautuva, kulttuurialan työosuuskunta, joka työskentelee tiimimuotoisesti yhteisissä projekteissa. Tiimien tiedonhallinnan tutkimuksesta tiedetään, että tiimissä jaettu, yhteinen ymmärrys esimerkiksi tehtävästä, resursseista ja työskentelytavoista lisää tuloksellisuutta ja tehokkuutta (esim. Matteson 2013). Tätä tietoa ei ole sovellettu vuorovaikutusosaamisen empiiriseen tutkimukseen.

Vuorovaikutusosaaminen ryhmissä ja tiimeissä

Vuorovaikutusosaamisen tutkimusta on tehty runsaasti erilaisista yksityis- ja työelämän vuorovaikutustilanteista ja -suhteista. Työelämässä vuorovaikutusosaamisella on merkitystä kaikille eri organisaation tasoille – osaaminen vaikuttaa esimerkiksi yksittäisten työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä menestymiseen, tiimien vuorovaikutusprosesseihin ja työn tuloksiin sekä koko organisaation kehitykseen ja kilpailukykyyn. (Jablin & Sias 2001.) Vuorovaikutusosaamisen katsotaan yleisesti koostuvan kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat vuorovaikutukseen liittyvät tiedot, asenteet ja taidot. Osaava vuorovaikutus edellyttää tietoa esimerkiksi vuorovaikutustilanteesta, -suhteesta ja mahdollisista toimintastrategioista (Spitzberg & Cupach 1984, 123–129). Asenteilla tarkoitetaan viestijän motivaatiota, rohkeutta tai halukkuutta lähestyä tai vältellä vuorovaikutusta ja käyttäytyä osaavalla tavalla. Vuorovaikutustaidot ovat toistettavia, rutinoituneita sekä tavoiteorientoituneita toiminnan sekvenssejä. Niitä ovat esimerkiksi tiedon antamiseen ja argumentoimiseen liittyvät, sekä erilaiset suhde- ja kontekstisidonnaiset taidot. (Spitzberg 2011, 146–147.)

Vuorovaikutusosaamisen määrittelyssä hyödynnetään useimmiten kahta vakiintunutta ja keskinäisriippuvaista kriteeriä. Niiden mukaan osaavan vuorovaikutuksen tulee saada aikaan jokin tavoiteltu vaikutus (effectiveness) tavalla, joka on tarkoituksenmukainen tai sovelias (appropriateness) (Spitzberg & Cupach 1984). Vuorovaikutuksen tavoitteet voivat liittyä laajasti vuorovaikutuksen prosesseihin tai toivottuihin lopputuloksiin ja sekä vuorovaikutuksen suhde- että tehtävätasoon. Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen voi olla tällainen tavoite. Tarkoituksenmukaisuudella viitataan vuorovaikutuksen yhteensopivuuteen erilaisten suhteiden ja sosiaalisten ympäristöjen normien, sääntöjen ja odotusten kanssa (Rickheit, Strohner & Vorweg 2010, 26). Myös vuorovaikutuksen eettisyyttä voidaan pitää osaamisen kriteerinä (ks. Laajalahti 2014, 248). Vuorovaikutusosaaminen on kontekstuaalinen ilmiö, johon vaikuttavat esimerkiksi kulttuuri, vuorovaikutuksen taso, tilanne sekä vuorovaikutussuhde (Laajalahti 2014, 35–43). Vuorovaikutuskäyttäytyminen, jonka toiset osapuolet tulkitsevat osaavaksi jossakin kontekstissa, ei välttämättä ole sitä toisessa (Beebe & Barge 1994, 258). Osaava vuorovaikutus työn kontekstissakin voi olla esimerkiksi formaalia tai informaalia, tilanteesta ja suhteesta riippuen (Thompson 2009, 288).

Osaamistutkimusta on tehty eniten kahdenvälisen vuorovaikutuksen, opetusviestinnän sekä julkisen puhumisen konteksteissa (Beebe & Barge 1994, 258; Thompson 2009, 279). Ryhmistä ja tiimeistä tehtyä vuorovaikutusosaamisen tutkimusta on huomattavasti vähemmän (Beebe & Barge 1994, 258). Tutkimus on kohdistunut etenkin ryhmien päätöksenteko- ja ongelmanratkaisuprosesseihin ja tuottanut erilaisia taitolistauksia ja -ryhmitelmiä, jotka on jaoteltu tyypillisesti tehtäväkeskeisiin ja suhdekeskeisiin taitoihin. Tehtäväkeskeisiä ryhmätaitoja ovat esimerkiksi ongelman, tehtävän ja tavoitteen määrittämisen taidot, johtopäätösten tekemisen, luovan ajattelun, ratkaisuvaihtoehtojen kehittämisen, sisällön esittämisen sekä tehtyjen ratkaisujen arvioinnin taidot. Keskeisinä relationaalisina eli suhdetason taitoina puolestaan on pidetty johtajuuden, ilmapiirin rakentamisen, konfliktin hallinnan sekä toisten osallistamisen taitoja. (Gouran 2003; 860–861; Beebe & Barge 1994, 285). Lisäksi on eritelty proseduraalisia taitoja, joita ovat esimerkiksi orientoitumisen, suuntaamisen ja muistuttamisen taidot (Gouran 2003, 860–861).

Kritiikkiä vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle ryhmissä ja tiimeissä

Tiimien ja ryhmien osaamistutkimusta on kritisoitu sen puutteellisuudesta. Ensinnäkin on kritisoitu tutkimuksen vähäisyyttä (esim. Hawkins & Fillion 1999; Jablin & Sias 2001). Kirjallisuudessa eritelty ryhmä- ja tiimitaidot ovat usein kahdenvälisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta siirrettyjä. Kontekstien rinnastus on ongelmallista, sillä ryhmä on kahdenvälisen vuorovaikutuksen kontekstia monitahoisempi ja kompleksisempi (Poole 2007, 359). Esimerkiksi kuuntelemisen taito ei välttämättä ole yhdenmukainen ryhmissä ja kahdenvälisissä vuorovaikutustilanteissa (Hawkins & Fillion 1999, 168). Nykyään vuorovaikutusosaamista ryhmissä käsitellään paljon kurssikirjallisuudessa sekä käytännönläheisessä opaskirjallisuudessa (esim. Waldron & Kassing 2011). Tiimityön ollessa yleistä onkin luontevaa, että käytännölliselle tiedolle tiimeissä toimimisesta ja ”tiimitaidoista” on kysyntää. Kuitenkaan uutta teoreettista tai empiiristä tutkimustietoa vuorovaikutusosaamisesta työelämän tiimeissä ei viime vuosina ole syntynyt juuri lainkaan.

Ryhmäviestinnän tutkimusta on kritisoitu staattisuudesta ja keinotekoisten laboratorioryhmiä käyttämisestä (esim. Arrow ym. 2005; Olbertz-Siitonen, Siitonen & Valo 2014) sekä tehtävien ja tavoitteiden yksinkertaistamisesta tutkimusasetelmissa (Marks, Mathieu & Zaccaro 2001, 369). Voidaankin kysyä, missä määrin kontrolloitujen laboratorioryhmiä toiminta vastaa työelämän tiimien toimintaa. Vuorovaikutusosaaminen on sekä kontekstuaalinen että temporaalinen ilmiö, joka kehittyy, heikentyy ja vaihtelee erilaisissa sykleissä (Jablin & Sias 2001, 836). Laboratoriotutkimuksessa tällaista vaihtelua ei kuitenkaan kyetä huomioimaan. Todellisista työelämän tiimeistä tehtyä osaamistutkimusta edustavat esimerkiksi Hawkinsin ja Fillionin (1999, 172–173) kartoitus työelämän ryhmissä tarvittavista vuorovaikutustaidoista, sekä Thompsonin (2009) etnografinen tutkimus poikkitieteellisen tutkijatiimin vuorovaikutusosaamisen rakentumisesta.

Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet ja kyky hyödyntää niitä on eri konteksteissa käsitteellistetty ensisijaisesti yksilössä sijaitsevina (esim. Tsai 2013, 169). Yksilökeskeisessä ajattelutavassa osaaminen nähdään ikään kuin yhdistelmänä yksilöiden kykyjä, jotka vaikuttavat ryhmän prosessiin ja tuloksiin (esim. Gouran 2003). Myös

arvioinnissa on keskitytty määrittämään, ovatko yksittäiset jäsenet osaavia ryhmän kontekstissa (Beebe & Barge 1994, 261; Spitzberg 2011). Lähestymistapaa on kritisoitu reduktionismista sekä kontekstuaalisten ja dynaamisten tekijöiden huomioimattomuudesta (Wiemann ym. 1997, 26). Osaamista on paikoin tarkasteltu myös relationaalisena, suhteessa sijaitsevana ilmiönä. Tällöin osaaminen määrittyy suhteen osapuolten yhteisten tavoitteiden ja tarpeiden kautta (Wiemann ym. 1997, 26) jota tulisi tutkia, arvioida ja mitata suhteen tasolla yksilöiden tietojen, taitojen ja asenteiden sijaan (Spitzberg & Changnon 2009, 43–44). Osaamisen relationaalisuutta on tarkasteltu etenkin kahdenvälisen vuorovaikutuksen kontekstissa, mutta kaikkiaan näkökulma on marginaalinen. Tiimeissä vuorovaikutusosaamisen sijainti on ollut lähinnä ajoittaisen spekulatiivisen kohteena, eikä sitä ole tutkittu empiirisesti.

Osaamisen sijaintia tiimeissä ovat teoretisoineet erityisesti Jablin ja Sias (2001) mallintaessaan vuorovaikutusosaamista organisaation eri tasoilla sijaitsevana ja kehittyvänä ilmiönä. He ehdottavat, että tiimeille voi muodostua osaamisresursseja, joita sen jäsenet käyttävät yhteisesti. Tällaiset resurssit muodostuvat muun muassa niistä normeista, rakenteista ja käytännöistä, joilla ryhmän yhteistyötä ylläpidetään. Erilaiset fantasiateemat, säännöt, kielelliset attribuutit, kulttuuri ja strukturaatioprosessit ohjaavat vuorovaikutusta, ja ne voidaan nähdä ryhmän tason vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksina (Jablin & Sias 2001, 824–826). Ryhmän tasoisia tällaisista rakenteista tekee se, etteivät ne ole suoraan johdettavissa ryhmässä olevista yksilöistä, vaan ne ovat ryhmään kehittyneitä rakenteita, ryhmän ominaisuuksia. Tiimin käsitteen määrittelyssä oletetaan yleisesti, että tiimien työskentely ja tulokset ovat ikään kuin enemmän kuin osiensa summa (ks. Katzenbach & Smith 1993, 112).

Vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen ulkopuolella muita tiimien työskentelyyn liittyviä prosesseja on tutkittu runsaasti monitasoisesti, sekä yksilö- että ryhmätason huomioiden. Esimerkiksi tiimien tiedon hallintaa, johtajuutta ja motivaatiota on alettu etenkin 2000-luvulla tutkia myös ryhmän tasolla rakentuvina ja sijaitsevana ilmiöinä (ks. Kozlowski & Ilgen 2006). Toteutettavan tutkimuksen kannalta keskeinen monitasoisessa tiimitutkimuksessa tarkasteltu ilmiö on yhteiset mielen mallit (shared mental model/team mental model). Yhteisillä mielen malleilla tarkoitetaan ryhmän tason tiedon hallintaa ja tiimissä jaettua, organisoitua tietoa sen toiminnalle keskeisistä sisällöistä. Niitä on tutkittu esimerkiksi kartoittamalla jäsenten käsityksiä tiimille keskeisistä tiedon sisällöistä ja näiden käsitysten yhteneväisyyttä sekä paikkansapitävyyttä. (Mohammed, Ferzandi & Hamilton 2010, 881–890.) Yhteisten mielen mallien syntymisen on todettu lisäävän tiimien työskentelyn tehokkuutta ja tuloksellisuutta (esim. Kozlowski & Ilgen 2006, 83). Yhteiset mielen mallit tarkoittavat tiimien kognitiivisia malleja niiden tehtävistä, välineistä, resursseista sekä työskentelytavoista (Mohammed & Dumville 2001, 89). Siten käsitteellä kuvataan laajempaa tiimityöskentelyyn liittyvää tiedonhallintaa kuin vuorovaikutusosaamisen käsitteellä, jolla viitataan vuorovaikutuksen prosesseihin liittyviin tietoihin, asenteisiin ja taitoihin.

Jablin ja Sias (2001) linkittävät yhteisten mielen mallien ilmiön vuorovaikutusosaamiseen. He ehdottavat, että tiimeille todennäköisesti syntyy työskentelyn ja vuorovaikutuksen myötä yhteisten mielten mallien kaltaisia jaettuja uskomuksia, oletuksia ja käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta. Nämä osaamisulottuvuudet ja -muodot vaihtelevat todennäköisesti organisaatio- ja tiimikohtaisesti. (Jablin & Sias 2001, 843–847.) Vuorovaikutusosaamista ei ole kuitenkaan tutkittu empiirisesti hyödyntäen yhteisten mielen mallien käsitteistöä ja tutkimustuloksia.

Tutkimusasetelma

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia ryhmän tason käsityksiä tiimeissä liitetään vuorovaikutusosaamiseen. Vuorovaikutusosaaminen tiimeissä käsitetään kontekstisidonnaiseksi ilmiöksi jota muokkaavat sekä yksilölliset tekijät että koko tiimiin syntyneet toiminnan ja ajattelun mallit. Tutkimusasetelmassa hyödynnetään yhteisten mielen mallien tutkimusta sekä Jablinin ja Siasin (2001) mallia monitasoisesta vuorovaikutusosaamisesta. Tutkimuskysymykseksi esitetään seuraavaa:

”Millaisia käsityksiä tiimin jäsenillä on vuorovaikutusosaamisesta tiimissään ja missä määrin nämä käsitykset ovat yhteneviä?”

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusotteen valintaa perustelee sekä se, ettei vuorovaikutusosaamisen yhteisyydestä tiimeissä ole aiempaa tutkimusta, että pyrkimys tavoittaa tutkittavien henkilöiden kokemus- ja käsitysmaailmaa. Lisäksi ilmiötä halutaan tarkastella erityisesti sen kontekstiin sidonnaisena (Silverman 2011, 5). Tapaustutkimuksessa tarkastellaan syvällisesti jotakin rajattua entiteettiä, kuten yhteisöä, organisaatiota, tai tapahtumaa, jotta saadaan ymmärrystä tapauksesta sosiaalisena systeeminä. Usein tutkimuksen laajempa tavoitteena on myös synnyttää erilaisia kuvailuja, malleja tai typologioita joilla on implikaatioita myös toisiin sosiaalisiin systeemeihin. (Jensen 2011, 270.)

Tutkimuksessa tarkasteltiin itsenäisesti toimivaa seitsenhenkistä kulttuurialan työosuuskuntaa. Kyseistä osuuskuntaa voidaan luonnehtia itseohjautuvaksi tiimiksi ja tutkia sellaisena, sillä sen työskentely on tiimimuotoista ja keskinäisriippuvaista. Itseohjautuvuus tiimityössä viittaa tiimin itsenäisyyteen ja sen valtaan sekä vastuuseen määrittellä itse tavoitteensa ja toimintatapansa (esim. Solansky 2008, 33). Osuuskunnan jäsenet työskentelevät yhteisissä taidealan produktioissa, joissa he edustavat erilaisia kulttuurialan ammatteja. Tiimin tavoitteet ovat yhteisiä ja sen tuloksellisuus on täysin riippuvaista kaikkien jäsenten panoksesta. Kunkin ammattiosaamista vaaditaan tiimin tuottamien produktioiden toteutumiseen. Tiimi on toiminut kymmenen vuotta, ensin yhdistyksenä ja vuodesta 2013 alkaen osuuskuntana.

Aineistonkeruu ja analyysi

Aineisto kerättiin touko-kesäkuussa 2014. Aineistonkeruun muotona oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastattelurunko koostettiin perehtymällä vuorovaikutusosaamista, vuorovaikutusta tiimeissä sekä yhteisiä mielen malleja käsittelevään kirjallisuuteen. Haastattelurungon teemoiksi muodostuivat (1) tiimin historia, rakenne, oma ja yhteinen työ, (2) kokemukset vuorovaikutuksesta tiimissä, (3) mielikuvat vuorovaikutusosaamisesta tiimityössä, (4) osaamisen erittely, arviointi ja odotukset, (5) yhteisyys sekä (6) vuorovaikutusosaamisen kehittyminen. Teemoista laadittiin myös alateemoja. Esimerkiksi toisen teeman yhteydessä haastateltavia pyydettiin kuvailemaan ja pohtimaan sekä jotakin onnistunutta että epäonnistunutta vuorovaikutuskokemusta tiimissä.

Tiimin seitsemän jäsentä haastateltiin yksilöhaastattelulla. Haastattelut toteutettiin osuuskunnan työskentelytiloissa ja niiden kesto vaihteli 41 minuutista tuntiin ja 29 minuuttiin. Haastateltavista kaksi oli toiminut tiimissä sen alusta asti, eli kymmenen vuotta.

										näkemys	
Huumori	+	+	+	+	0	+	+	6/7	-	1/7	Vahvasti yhteinen
Tuki	+	+	+	+	-	0	+	5/7	1/7	-	Yhteinen
Tiedon jakaminen	+	+	+	+	0	+	+	6/7	-	1/7	Vahvasti yhteinen
Teknologiavälitteinen päätöksenteko	+	+	+	+	0	0	+	5/7	-	2/7	Yhteinen

Tiimin yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet ovat sellaisia joita koko tiimi osaa hyödyntää vuorovaikutusprosesseissaan. Tällaisiksi käsitetään tiimissä *huumorin, tuen, tiedon jakamisen* sekä *teknologiavälitteisen päätöksenteon* osaamisalueet.

Huumori koetaan vahvasti yhteiseksi osaamisalueeksi. Tiimin vuorovaikutuksessa runsaalla huumorilla on itseisarvoinen merkitys. Lisäksi huumorintajua pidetään tiimin jäseniä yhdistävänä ja jopa jäseneksi pääsemisen ja tiimissä työskentelemisen edellytyksenä. Huumorin nähdään edistävän muun muassa tiimiin sitoutumista, työhyvinvointia, työssä jaksamista sekä työmotivaatiota:

”Vähän kieroutunu huumorintaju. Koska sit se se on myös niinku tosi tärkeätä että kun ollaan yhdessä et meillä on niinku hauskaa. Ja se edesauttaa sitä yhteisen tahtotilan pysymistä”

Tiimissä *tuen* antaminen ja saaminen on keskeinen osaamisalue. Esimerkiksi kokouksissa varataan tietoisesti aikaa kaikkien jäsenten tukemiselle. Tuetuksi tulemisen kokemus muun muassa lisää motivoituneisuutta työskennellä tiimissä.

Tuen keskeisyys liitetään sekä tiimin vuorovaikutussuhteisiin että yhdessä tehtävän työn luonteeseen. Keskustelut tiimissä koetaan ”henkireikänenä”, joista saadaan tukea myös monenlaisiin työn ulkopuolisiin asioihin. Toisaalta tiimin jäseniä yhdistää taloudellisesti epävarma työ ja tarve tukeen ja rohkaisuun eri työvaiheissa. Tiimissä arvostetaan mahdollisuutta kertoa negatiivisista tunteista tai esimerkiksi työtehtävien kuormittavuudesta. Osaamista on tällöin kyky reagoida ja mukautua tarkoituksenmukaisella tavalla ilmaistuun tuen tarpeeseen vuorovaikutuksessa:

”Annetaan se mahdollisuus heti alkuun sanoo jos on vaikka huono päivä ni sit kaikki ymmärtää et miks sillä on käpy perseessä et jos sä heti kerrot ekana et --- on ihan liikaa tekemistä ja nyt ei jaksa ja tai että on tapahtunu tämmöstä tai tämmöstä, niin sitte jotenki heti siihen pystytään reagoimaan ja tavallaan et sit ei myöskään niinku ahisteta niitä ihmisiä liikaa”

Tiimissä vahvasti yhteiseksi osaamisalueeksi käsitetään *tiedon jakaminen*, joka koostuu sekä formaalin, työhön liittyvän että informaalin, esimerkiksi henkilökohtaiseen elämään liittyvän tiedon jakamisesta. Tiimi kokoontuu kerran viikossa osuuskunnan yhteiseen palaveriin, jossa tietoa pääsääntöisesti jaetaan. Osaamista on henkilökohtaisen ja työhön liittyvän tiedon tasapainottaminen; näiden sisältöjen ero on myös liukuva. Kaikki tiimin jäsenet ovat aktiivisia tiedon tuottajia ja jakajia. Kunkin jäsenen oma työtilanne vaikuttaa tiimin kokonaisuuteen, ja yhteinen tapaaminen on paikka jakaa ja yhdistää tätä tietoa:

"Pyritään käymään läpi kaikki niinku ajankohtaset asiat --- näinki pienessä ryhmässä sitte jo niinku monesti asioita mitkä jää jotenki että ei niitä tiedäkään. --- missä kukakin henkilöistä kulkee ja missä meidän firma menee käytännössä."

Teknologiavälitteinen päätöksenteko on tiimissä yhteinen osaamisalue. Tiimi hyödyntää teknologiavälitteistä viestintää päivittäisessä vuorovaikutuksessaan. Yhteyttä pidetään etenkin pikaviestinsovellukseen luodussa ryhmässä, jossa kaikki näkevät toistensa viestit. Välineen osaavaa hyödyntämistä on esimerkiksi pienten, yhteisten päätösten tekeminen nopeasti, kaikkien nähden ja vaivattomasti:

"Kaikki näkee ne niinku reaaliajassa tavallaan pätkähtelee ihmisten puhelimiin --- onhan se niinku semmosta lyhyttä hei käykö tää keikka sit kaikki vastaa ok ok ok se on niinku tosi nopeesti hoidettu ja ne nähdään niinku muitten vastaukset"

Tiimissä yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen kehitystarpeet

Taulukko 2: Yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen kehitystarpeet

	H1	2	3	4	5	6	7	+	-	0	Yhteisyyden aste
Tehokkuuden ja tehottomuuden hallinta	+	+	+	+	+	+	+	7/7	-	-	Vahvasti yhteinen
Informaalien ja formaalien suhteiden hallinta	0	+	+	0	+	0	+	4/7	-	3/7	Yhteinen
Ongelmanratkaisu resurssien ja työn jaossa	+	+	+	+	+	0	+	6/7	-	1/7	Vahvasti yhteinen
Työn ja sen arvon määrittelemine	+	0	+	+	+	0	+	5/7	-	2/7	Yhteinen
Johtajan roolin selkiyttäminen	+	-	0	+	+	+	+	5/7	1/7	1/7	Yhteinen
Johtajuuden jakaminen	+	0	+	0	+	+	+	5/7	-	2/7	Yhteinen
Kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisääminen	+	0	+	+	+	0	+	5/7	-	2/7	Yhteinen

Tiimin vuorovaikutusosaamisella koetaan olevan useita erilaisia kehitystarpeita. Toisia osaamisalueita pidetään jo melko vahvoina, toisia kehittymättömpinä. Yhteisiksi osaamistarpeiksi ja vuorovaikutuksen kehityskohteiksi käsitetään *tehokkuuden ja tehottomuuden hallinta, informaalien ja formaalien suhteiden hallinta, resursseihin ja työnjakoon liittyvä ongelmanratkaisu, työn ja sen arvon määrittelemine, johtajan roolin selkiyttäminen, johtajuuden jakaminen, sekä kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisääminen.*

Koko tiimissä on tunnustettu osaamistarve *hallita tehotonta ja tehokasta vuorovaikutusta*. Tiimissä arvostetaan vuorovaikutusta, jossa ei pyritä tietoisesti asettamaan tai saavuttamaan työskentelyyn liittyviä tavoitteita. Tällainen tehoton vuorovaikutus merkityksentyy ”vapaaksi puheeksi”. Samanaikaisesti tiedostetaan osaamistarve hallita ajankäyttöä ja hyödyntää niukat ajalliset resurssit. Sen tunnistaminen, milloin vuorovaikutusta tulisi tehostaa ja milloin ei, koetaan haastavaksi:

”Me nähään kerran viikossa, niin pakkohan meiän sillon on olla aika tehokkaita et me saahaan kaikki asiat sovittua. --- Miten hyvin se tehokkuus sitte toteutuu, kun aika usein lähetään puhumaan ihan jostain asian vierestä ja sekin on toisaalta ihanaa ja sitä kaipaa mun mielestä tosi ihana meiän vuorovaikutuksessa on se --- tulee semmonen rento ihana tunnelma, mut sitten myös se että jos ite yrittät kattoo sitä asialistaa ja on silleen niinku et täällä on vielä 20 asiaa ja me ei olla vielä, et nyt”

Niin sanotusti tehoton aika koetaan luovaa työtä tekevän tiimin yhteisöllisyyttä rakentavaksi tekijäksi. Tehoton ja tehokas aika liukuvat toisiinsa myös siten, että vapaamuotoinen ja tavoitteeton vuorovaikutus voi lopulta johtaa myös tuloksellisuuteen:

”Taiteelle pitäs antaa tai et aivoille pitäs antaa vähän tilaa ja sillee jotenki meille pitäs antaa vaan tilaa olla ja sit niitä vois syntyä niitä ideoita. ”

Vuorovaikutusosaamista tarvitaan *informaalien ja formaalien suhteiden hallinnassa*. Tiimin vuorovaikutussuhteet ovat yhdistelmä vapaamuotoisia ystävyyssuhteita sekä työssä rakentuvia, formaaleja ja kollegiaalisia suhteita. Erilaisten suhteiden hallinta koetaan yhteiseksi osaamistarpeeksi. Itsenäisestä osuuskuntatiimistä puuttuu ”organisaatorakenne”, joka auttaisi esimerkiksi hahmottamaan vuorovaikutuksen rajoja tai hierarkioita:

”Sillee kavereita täällä ollaan ja et puuttuu myös semmoset tietyllä lailla hierarkiat --- et täällä puhutaan kuiteski aika avoimesti omista asioista ja et onks sitte myös, johtuaks se siitä että kaikki nuo tommoset asiat on voimakkaampia --- puuttuu semmonen muoto että hei mä en saa puhua näistä työyhteisössä”

Resursseihin ja työnjakoon liittyvä ongelmanratkaisu on tiimin vuorovaikutuksessa pitkäkestoinen haaste. Osuuskunnan töiden ja rahallisten resurssien jakaminen koetaan haastavaksi ja ongelmanratkaisun kääntyvän helposti vastakkainasetteluksi ja valtataisteluksi. Tämä johtaa ratkaisemattomiin konflikteihin ja epätasa-arvoisuuden kokemukseen. Kehitystarve liittyy ongelmanratkaisun prosessien kehittämiseen, kuten asiaan liittyvien näkökulmien esittämiseen ja kykyyn ottaa vastaan toisten näkemyksiä vuorovaikutuksessa.

Työn organisointiin liittyy myös tarve kehittää vuorovaikutusta *työn ja sen arvon määrittelemisessä*. Muutos palkkatyöntekijöitä työllistävästä yhdistyksestä hierarkiattomaksi osuuskunnaksi on muuttanut ryhmän dynamiikkaa ja haasteena on määritellä yhteisesti kunkin työn määrä, sisältö, arvo ja merkitys osuuskunnalle. Tiimissä koetaan tarvetta keskustella omista työhön liittyvistä valinnoista ja jäsenten työskentelystä ja työmääristä. Työn arvon neuvottelemisen ja selkiyttämisen on jatkuva haaste:

”Ja siit meil on paljo puhetta tästä kaikki tekee niinku työtä tän eteen --- niin mikä mikä sen työn arvo on, miten se mitataan ja miten sen voi määritellä, ku me ollaan tehään erilaista työtä, eri tavalla”

Johtamisen ja johtajuuden seikat ovat keskeisiä tiimin vuorovaikutusosaamisen kehitystarpeita. Tiimillä ei ole varsinaista johtajaa, vaikkakin yksi osuuskunnan jäsenistä toimii osuuskunnan hallinnollisena puheenjohtajana. Johtamista ja sen merkitystä halutaan selventää. Varsinaisen johtajan puuttumista perustellaan sekä rajallisilla taloudellisilla resursseilla että tiimin pyrkimyksellä tasavertaisuuteen.

Tiimin jäsenet käsittävät vaihtelevasti sen, mitä osuuskunnan puheenjohtajan rooli pitää sisällään – hänet käsitetään esimerkiksi hallinnolliseksi johtajaksi, taiteellisen työn johtajaksi tai kaiken tiimin toiminnan johtajaksi. Toisaalta koetaan, ettei tiimillä ole virallisesti nimettyä johtajaa. Epätietoisuutta on esimerkiksi siitä, kuka ottaa vastuun sisäisen viestinnän haasteista, kuten kriisitilanteista:

”Kun ei oikein tiä et jos joskus oikeesti kriisi että kenelle pitäis puhuta tai kuka ottaa vastuun viime kädessä mistään.”

Tiimissä halutaan jakaa johtamisvastuuta ja johtajuutta kaikille osuuskuntayrittäjille. Tällä halutaan muun muassa selventää johtamisen osa-alueita, keventää osuuskunnan puheenjohtajan taakkaa sekä varmistaa päätöksenteon oikeudenmukaisuutta. Useamman jäsenen johtamishalukkuus on toisaalta vaikeuttanut vastuun jakamista:

”On monta samanlaista tyyppiä, jotka kaikki haluais pelata samalla paikalla ja siellä on monta ihmistä jotka ois kykeneviä ja halukkaita johtamaan --- niin sit se tota aiheuttaa ehkä jonkunlaisia ongelmia”

Tiimissä koetaan, että sen vuorovaikutusosaamista kehittäisi fyysisesti samassa tilassa tapahtuvan, *kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisääminen*. Kaikki jäsenet pitävät kasvokkaisuorovaikutusta itsessään tärkeänä ja arvostettavana. Tiimin jäsenet työskentelevät hajautuneesti ja pitävät yhteyttä paljon teknologian välityksellä. Viikoittaisten palavereiden merkitystä tiimiä yhdistävänä kohtaamispaikkana korostetaan. Kasvokkaisuorovaikutus nähdään myös ideointia ja vuorovaikutuksen tuloksellisuutta lisäävänä ja helpottavana.

Tiimissä jakautuneeksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet

Taulukko 3. Jakautuneeksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet

	H1	2	3	4	5	6	7	+	-	0	Yhteisyyden aste
Aloitteellisuus osaamisalueena	0	+	-	+	-	+	+	4/7	2/7	1/7	Jakautunut
Tavoitteiden määrittely ja niihin sitoutuminen	+	+	+	+	-	-	+	5/7	2/7	-	Jakautunut
Demokraattinen päätöksenteko:	-	+	+	+	-	-	-	3/7	4/7	-	Jakautunut
Osaaminen kehittyvä suhteiden syventyessä	0	+	+	+	-	+	-	4/7	2/7	1/7	Jakautunut

Jakautuneita käsityksiä tiimin osaamisalueista on tunnistettavissa *aloitteellisuuden, yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen, päätöksenteon demokraattisuuden, työnkuvien selkeyttämisen sekä osaamisen kehittymisen* osalta.

Aloitteellisuudella vuorovaikutuksessa tarkoitetaan tiimin kykyä nostaa vuorovaikutuksessa esille haastavia asioita, kuten ongelmia työssä tai vuorovaikutussuhteissa. Aloitteellisuus symboloi ”aitoa kohtaamista” ja rehellisyyttä työyhteisössä. Näkemykset aloitteellisuuden osaamisesta jakautuvat tiimissä. Neljä jäsentä kokee tiimin osaavan ottaa asioita tarkoituksenmukaisella ja toisia kunnioittavalla tavalla puheeksi ja tiimin jäsenten uskaltavan kohdata haastavia aiheita:

”Vaikka oltais minkä mörön äärellä niin kyllä se on ehdoton vahvuus. Et kyllä täällä niinku uskaltaa -- ei oo kellään semmosta kokemusta ettei uskaltais jotain sanoo”

Aloitteellisuuden osaaminen koetaan kuitenkin myös puutteellisena ja tiimille hankalien asioiden jäävän käsittelemättä. Osaamisen puutteellisuutta selitetään resurssien vähäisyydellä ja sillä, ettei tiimissä ole ”muutosvoimaa”, eli jaksamista olla aloitteellisia, jolloin vaikeat, mutta tärkeät asiat jäävät nostamatta esille. Tämä voi johtaa konflikteihin tai ongelmien pitkittymiseen.

Yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen liittyy myös jakautuneita näkemyksiä. Viisi jäsentä kokee sitoutuneisuutta tiimiin ja sen kehittämiseen. Yhteiset, jaetut tavoitteet luovat ”yhteisen vuorovaikutuspohjan” joka helpottaa päämäärien tavoittelua. Tiimin arvot ja päämäärät koetaan selkeinä ja pitkäaikaisesti tiimiin panostaminen ensisijaisen tärkeänä toiminnassa.

Kaksi jäsentä kokee tiimin ensisijaisesti väliaikaisena työpaikkana, johon he eivät ajattele kiinnittyvänsä pitkäaikaisesti. Tällöin osuuskunta näyttäytyy enemmän oman yrittäjyyden ja tavoitteiden toteuttamisena, joskin yhteistyössä muiden kanssa. Eriäinen asennoituminen omaan asemaan tiimissä voi myös luoda ristiriitaisia odotuksia ja haasteita niiden yhteensovittamiseen:

”Onks tää mulle sit kuiteski vaan työpaikka, ja multa odotetaan paljo enemmän mihin mä en oo sit kuiteskaa valmis --- siitä tulee se olo että pelataan vähän eri pelisäännöillä tai eri sitoumuksella ja sit odotetaan ihmisiltä laajempaa sitoutumista”

Päätöksenteon demokraattisuutta pidetään tiimissä keskeisenä arvona. Päätösten tulee kaikkien jäsenten mielestä olla enemmistömielipiteen mukaisia. Näkemykset osaamisen tasosta vaihtelevat – toisaalta päätöksenteko koetaan demokraattisena, kaikkia osallistavana prosessina, toisaalta osaaminen koetaan myös puutteelliseksi. Vaikka kaikki tiimin jäsenet muodostavat osuuskunnan hallituksen, päätöksiä koetaan tehtävän vain joidenkin tiimin jäsenten kesken. Päätöksentekoprosesseja pidetään myös hierarkisina ja haastavana seurata tai jäljittää. Lisäksi koetaan, että päätöksentekoon vaikuttavat eniten äänekäämmät henkilöt:

”Meillä mitään demokraattista päätöstä täällä oo ollukaan me ollaan vaan oltu siinä uskossa että me tehdään yhdessä päätöksiä --- niistä vaan väännetään ja sit ne asiat jotenki lutkahtaa jotenki johonki asemaan ja sit ne vaan on siellä --- ei me äänestetä koskaan mistään vaikka meiän pitäs äänestää että se saa asiansa läpi joka jaksaa puhua pisimpään ja kovempiaäänisesti”

Osa tiimistä katsoo *vuorovaikutusosaamisen kehittyvän suhteiden syvenemisen, ystävystymisen ja lähentymisen* myötä. He kokevat tämän lisäävän motivaatiota olla

vuorovaikutuksessa osaavalla tavalla. Osaaminen rakentuu näin käsitettynä luottamuksen kehittyessä ja esimerkiksi toisten persoonallisuuksien ymmärtämisessä.

Henkilökohtaisiin ystävyyssuhteisiin luottaminen koetaan toisaalta jopa uhaksi tiimin vuorovaikutukselle. Läheisyyden vuoksi kehitystarpeisiin ei välttämättä aina tartuta tai niitä ei edes huomata. Vuorovaikutuksen ongelmat saattavat kehittyä ikään kuin huomaamatta:

”Ollaan luotettu siihen et me ollaan hyviä kavereita keskenään, ja me osataan nää jutut --- ja sen varaan on tavallaan pedattu liikaakin että sitte se se ihmisten niinku uupuminen ja muu on sit tavallaan tapahtunu vähän salakavalasti”

Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kulttuurialalla toimivan tiimin yhteisiä käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta. Tulosten perusteella tiimissä on sekä yhteisiä käsityksiä osaamisalueista ja osaamistarpeista että jakautuneita käsityksiä siitä, mitä tiimin vuorovaikutuksessa osataan tai tulisi osata. Tulosten jäsenystavasta huolimatta vuorovaikutusta ei ole syytä käsittää mustavalkoisesti osaavaksi tai ei-osaavaksi, vaan kyseessä on vaihteleva, jatkumolle sijoittuva ilmiö kehittymättömämmästä kehittyneempään (Tsai 2013, 173).

Tunnistetut osaamisalueet ovat osin yhdenmukaisia aiemman ryhmäosaamistutkimuksen kanssa – keskeisinä osaamisalueina painottuvat esimerkiksi johtamiseen, ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon kytkeytyvä osaaminen (esim. Gouran 2003). Olemassa oleva, taitopainotteinen tutkimus kuvanneekin monenlaisissa ryhmissä tarvittavaa vuorovaikutusosaamista, etenkin tarkasteltaessa yksittäisiä tilanteita. Tämän tutkimuksen tulokset valottavat osaamista kuitenkin kontekstispesifisemmin ja moniulotteisemmin. Tulokset tukevat esitettyä kritiikkiä, jonka mukaan todellisten työelämän tiimien osaamistarpeet ovat moninaisemmat kuin yksilö- ja tehtäväkeskeisissä ja normatiivisissa osaamisjäsenyksissä (esim. Hawkins & Fillion 1999). Tulosten perusteella voidaan esimerkiksi todeta päätöksenteon olevan vain yksi tutkitun tiimin monista vuorovaikutuksen tavoitteista. Tulosten perusteella tiimi voi olla paljon muutakin kuin tehokkaan työn toteuttamisen yksikkö. Sillä on myös paljon yhteisöllisiä ja työhyvinvointiin kytkeytyviä merkityksiä, jotka vaikuttavat osaamiseen liitettyihin merkityksiin ja koettuihin osaamistarpeisiin. Tiimien todellisuuden voidaan ylipäätään ajatella olevan moninaisempi ilmiö kuin keinotekoisissa laboratoriotutkimuksissa havaittu, tilanteellinen ryhmävuorovaikutus (ks. Olbertz-Siitonen, Siitonen & Valo 2014, 190–191).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pitkään toimineessa työtiimissä vuorovaikutusosaaminen on sekä työn kontekstiin kytkeytyvää että ryhmän ja ajan tason määrittämää. Kontekstuaalisilla tekijöillä, kuten osuuskuntatyön haasteilla sekä tehokkaan ja tehottoman ajan välisellä jännitteellä, on keskeinen merkitys sille, millaista vuorovaikutusosaamista tiimissä tarvitaan. Osaamisen relationaalista ulottuvuutta ryhmissä on tarkasteltu lähinnä päätöksentekoa ja tehtävästä suoriutumista tukevana ja edistävänä ulottuvuutena (esim. Gouran 2003). Kuitenkin tutkitun kaltaisessa tiimissä suhdetason osaaminen kytkeytyy esimerkiksi ystävyyssuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen, työssä jaksamiseen, työssä viihtymiseen ja työyhteisön rakentamiseen.

Vuorovaikutusosaamisen kriteerien merkitys määrittyy kontekstin mukaan (Jablin & Sias 2001, 820). Tämä voi olla haastavaa esimerkiksi silloin, jos vuorovaikutuksella voidaan nähdä olevan lukuisia erilaisia tai epäselviä tavoitteita (Rickheit, Strohner & Vorwerg 2010,

25). Tutkitun tiimin tavoitteet vuorovaikutuksessa näyttäytyvät moninaisina – niihin lukeutuvat esimerkiksi päätöksentekoon, ideoiden synnyttämiseen, ja sitouttamiseen liittyvät tavoitteet. Työelämän tiimeillä onkin tyypillisesti useita samanaikaisia tavoitteita ja tehtäviä (Marks, Mathieu & Zaccaro 2001, 369). Tietyssä mielessä tarkoituksenmukaisuus ja tiimin tavoitteet vaikuttavat jopa kahtiajakautuneilta. Yhtäältä osaamiseksi määritetty työhön keskittyvä, rajallisten resurssien puitteissa tavoiteorientoituneesti tapahtuva vuorovaikutus. Toisaalta osaavana pidetään myös yhteisöllisyyden kokemusta rakentavaa, ”tehotonta” vuorovaikutusta ja informaalin tiedon jakamista. Tiedon jakamisella on todettu olevan tiimityössä työtä edistäviä sekä yhdenmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta lisääviä vaikutuksia (Janhonen 2010, 76). Lisäksi erityisesti taiteen ja kulttuurin alalla osuuskuntatyön joustavuus merkitsee mahdollisuutta joustaa perinteisen työn konventioista ja sallia tilaa esimerkiksi vapaalle ideoinnille (Troberg 2005). Tiimien tavoitteet ja käsitykset tavoitteista ja tarkoituksenmukaisuudesta voivatkin olla paitsi limittyneitä myös potentiaalisesti keskenään ristiriitaisia. Näiden jännitteisten vaatimusten välillä tasapainottelu vaatineekin omanlaistaan vuorovaikutusosaamista.

Voidaan myös todeta, että vuorovaikutusosaaminen on yksilötason ohella ryhmän ja ajan tasolle sijoittuva ilmiö tiimeissä. Vuorovaikutusosaamisen yksilötason merkitystä ei kuitenkaan ole syytä kiistää. Kaiken vuorovaikutuksen taustalla on yksilöllisiä prosesseja, kuten kykyä tuottaa ja tulkita viestejä, ymmärtää toisia ja tulla ymmärretyksi – nämä prosessit ovat vuorovaikutusosaamisen taustatekijöitä (Rickheit, Strohner & Vorweg 2010, 26.) Tutkimuksen tulokset vaikuttavat kuitenkin tukevan Jablinin ja Siasin (2001, 849) oletusta siitä, että tiimeille muodostuu ajan myötä yhteisiä, ryhmän tason käsityksiä osaamisesta. Nämä käsitykset kytkeytyvät tiimiin vuorovaikutuksessa muodostamaan kulttuuriin ja normeihin, jolloin koko ryhmä toimii osaamisensa säätelijänä (ks. Beebe & Barge 1994, 266–267). Esimerkiksi tiimin suhdetasoon liittyvät osaamiskäsitykset ovat muotoutuneet ajan myötä, yhteisen työskentelyn ja keskinäisten vuorovaikutussuhteiden rakentumisen kautta. Myös päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun liittyvän osaamisen tarve tiimissä on ajassa muuttuvaa ja tiimin kohtaamien haasteiden muokkaamaa. Tiimitutkimuksessa perinteisesti hyödynnetyillä ad hoc -ryhmillä ei ole menneisyyttä eikä tulevaisuutta (Arrow ym. 2005, 314), jolloin esimerkiksi ongelmanratkaisussa tarvittava osaaminen voi näyttäytyä tilanteellisempänä kuin se työelämän tiimissä on. Yhteisten käsitysten tarkastelu tarjoaakin mielenkiintoisen mahdollisuuden saada tietoa koko tiimille merkityksellisistä osaamisen ulottuvuuksista ja puitteista.

Tutkittu tiimi ei ole sisäänrakennettu mihinkään organisaatioon. Tiimi on itse vastuussa toiminnastaan ja tuloksistaan, joten sen sisäinen itsesäätelykyky on keskeinen esimerkiksi vuorovaikutuksen tavoitteiden ja normien määrittelyssä. Tiimin tulee huolehtia osaamisensa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Tämä itsenäisyys näyttääkin heijastuvan yhtäältä siten, että tiimi voi korostaa sille tärkeitä tekijöitä, kuten relationaalista vuorovaikutusta. Toisaalta se näkyy selkeässä tarpeessa kehittää johtamiseen liittyvää vuorovaikutusosaamista ja selvittää työnjakoa ja rooleja tiimissä. Nämä tiimissä koetut haasteet heijastelevat yleisesti tunnistettuja itseohjautuvien tiimien haasteita. Autonomisilla tiimeillä on paitsi valta, myös vastuu hallita tiimensä tavoitteita ja toimintaa, ja esimerkiksi säädellä johtamisen prosesseja ja erilaisia rooleja tiimissä (Solansky 2008, 333). Demokraattisen päätöksenteon ja johtamisen haasteet on tunnistettu myös pienosuuskuntien tutkimuksessa (Troberg 2005, 454).

Tulokset tuovat lisäarvoa erilaisten tiimien ja työosuuskuntien vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle. Tutkittu tiimi eroaa monelta osin esimerkiksi määrätystä tai ulkoa johdetuista

tiimeistä. Tulokset lienevätkin sovellettavissa erityisesti vastaavanlaisten, keskinäisriippuvaista työtä tekevien työosuuskuntien sekä itseohjautuvien tiimien konteksteihin. Suomessa monimuotoinen osuustoiminta on hyvin yleistä. Esimerkiksi erilaiset innovatiiviset pienosuuskunnat taiteiden, kulttuurin ja median alalla sekä opiskelijaosuustoiminta yrittäjyyskasvatuksen muotona ovat lisääntyneet. (Jussila, Kalmi & Troberg 2008, 4; 36.)

Lopuksi

Tiimitutkimuksessa on huomautettu tarpeesta tutkia enemmän todellisia työelämän tiimejä omissa konteksteissaan (esim. Olbertz-Siitonen, Siitonen & Valo 2014). Osaamistutkimuksessakin on korostettu tarvetta siirtyä kenttätutkimukseen, esimerkiksi havainnoimalla ja haastatteleamalla tiimejä (Hawkins & Fillion 1999, 173). Vuorovaikutusosaamista tulisikin tarkastella enemmän siinä sosiaalisessa todellisuudessa, jossa tiimit toimivat ja jota ne itse rakentavat.

Lisätietoa olisi kiinnostavaa saada esimerkiksi siitä, millainen on vuorovaikutusosaamisen kirjo suomalaisessa 2010-luvun tiimityössä (ks. suomalaisen ryhmätyön kartoitus, Niemelä 2008). Vuorovaikutusosaamisen voidaan olettaa saavan erilaisia tiimikohtaisia merkityksiä (Jablin & Sias 2001, 843–847), joista laajempi tutkimus voisi tuottaa lisätietoa. Tämän tutkimuksen tulokset eivät tarjoakaan kattavaa selitystä työosuuskuntien tai tiimien vuorovaikutusosaamisen merkityksestä tai ulottuvuuksista. Tiimit voivat olla hyvin erimuotoisia niin rakenteeltaan, kestoltaan, tavoitteiltaan kuin vuorovaikutukseltaan, ja vuorovaikutusprosessien monimuotoisuutta tulisikin tutkia (Raappana & Valo 2014, 38). Myös osuuskunnat vaihtelevat runsaasti esimerkiksi kooltaan, tavoitteiltaan ja työn organisointitavoiltaan (Troberg 2005, 453).

Myös pitkittäistutkimuksen mahdollisuudet ovat kiinnostavat. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tiimin käsityksiä osaamisestaan tietyllä hetkellä – pitkittäistutkimus voisi tuottaa lisätietoa siitä, miten yhteiset vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet rakentuvat ja kehittyvät tiimeissä. Osaamisen monitasoista tutkimusta tulisi myös jatkaa ja edelleen tarkentaa erilaisten ryhmäilmiöiden sijaintia ja analyysin tasoa (Arrow ym. 2005, 322). Ryhmän tasoisen vuorovaikutusosaamisen tutkimusta olisi syytä jatkaa ja kehittää sekä tutkimusmenetelmiä että teoriaa. Vuorovaikutusosaamisen sijainnin tarkastelulla on merkitystä muun muassa arvioinnin ja kehittämistyön kannalta (ks. Laajalahti 2014, 164). Osaamisen tutkiminen ryhmän tason ilmiönä soveltunee erityisesti pitkään toimineiden tiimien tarkasteluun, sillä ryhmän tason rakenteiden kehittyminen ja muokkaantuminen vaatii aikaa (ks. Marks, Mathieu & Zaccaro 2001).

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, mitä merkityksiä osaaminen saa tiimissä. Esimerkiksi ulkopuolisen havainnoijan tekemän arviointitutkimuksen tulokset voisivat tuoda erilaista tietoa tiimien osaamisesta (ks. Tsai 2013, 173–174). Toteutetun tutkimuksen asetelma tuo kuitenkin kiinnostavaa tietoa siitä, millaiset osaamissisällöt nousevat tiimin sisällä keskeisiksi. Käytännön sovellettavuuden kannalta yhteisten (ja toisaalta eroavien) näkemysten kartoittaminen voisikin antaa esimerkiksi tiimien osaamiskoulutukselle suuntaviivoja.

Tutkimus on osa Suomen Akatemian rahoittamaa tutkimushanketta Vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimeissä (138186). Artikkelin kirjoittaja FM Tessa Horila

valmistelee Jyväskylän yliopistossa puheviestinnän alan väitöskirjaansa professori Maarit Valon ohjauksessa.

Kirjallisuus

- Arrow, H., Henry, K. B., Poole, M. S., Wheelan, S. & Moreland, R. (2005) Traces, trajectories, and timing. The temporal perspective on groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of Small Groups. Interdisciplinary Perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 313–368.
- Beebe, S. A. & Barge, J. K. (1994) Small group communication. Teoksessa W. G. Christ (toim.) *Assessing communication education: A handbook for Media, Speech & Theatre educators*. New York: Routledge, 257–290.
- Franz, T. M. (2012) *Group Dynamics and Team Interventions: Understanding and Improving Team Performance*. Malden: Blackwell.
- Gouran, D. S. (2003) Communication skills for group decision making. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 835–870.
- Hawkins, K. W. & Fillion, B. P. (1999) Perceived Communication Skill Needs for Work Groups. *Communication Research Reports* 16 (2), 167–174.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jablin, F. & Sias, P. (2001) Communication competence. Teoksessa F. Jablin & L. Putnam (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage, 819–864.
- Janhonen, M. (2010) Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jensen, K. B. (2011) The qualitative research process. Teoksessa K. B. Jensen (toim.) *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Methods*. London: Routledge, 265–282.
- Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. (2008) *Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Osuustoiminnan neuvottelukunta*. Rauma: Painorauma Oy.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993) The discipline of teams. *Harvard Business Review* 71 (2), 111–120.
- Klimoski, R. & Mohammed S. (1994) Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management* 20, 403–437.
- Kozlowski, S. J. W. & Ilgen, D. R. (2006) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest* 7 (3), 77–124.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä.. Jyväskylä Studies in Humanities 225. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001) A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review* 26 (3), 356–376.
- Matteson, M. (2013) Capturing shared mental models: an approach for bona fide groups. *Journal of Librarianship and Information Science*. Published online before print August 14, 2013, doi: 10.1177/0961000613499362. [online]. <URL: <http://lis.sagepub.com/content/early/2013/08/14/0961000613499362.full.pdf+html>>. Luettu 20.3.2014.
- Mohammed, S. & Dumville, B. C. (2001) Team mental models in a team knowledge

- framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of organizational behavior* 22, 89–106.
- Mohammed, S., Ferzandi, L. & Hamilton, K. (2010) Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management* 36 (4), 876–910.
- Niemelä, J. (2008) Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa. *Työelämän tutkimus* 6 (2), 129–146.
- Olbertz-Siitonen, M., Siitonen, M. & Valo, M. (2014) Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life: Challenges and opportunities. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014*. Tampere: Tampereen yliopisto, 185-192.
- Poole, M. S. (2007) The small group should be the fundamental unit of communication research. Teoksessa R. T. Craig & H. L. Muller (toim.) *Theorizing Communication. Readings Across Traditions*. Thousand Oaks: Sage, 357–360.
- Raappana, M. & Valo, M. (2014) Tiimit muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus* 12 (1), 23–40.
- Rickheit, G., Strohner, H. & Vorweg, C. (2010) The concept of communicative competence. Teoksessa G. Rickheit & H. Strohner, (toim.) *Handbook of Communication Competence*. Berlin: Mouton de Gruyter, 15–64.
- Silverman, D. (2011) *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Solansky, S.T. (2008) Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14 (4), 332–341.
- Spitzberg, B. H. (2011) The interactive media package for assessment of communication and critical thinking (IMPACCT©): Testing a programmatic online communication competence assessment system. *Communication Education* 60 (2), 145–173.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. (1984) *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hills: Sage.
- Spitzberg, B. H. & Changnon, G. (2009) Conceptualizing Intercultural Competence. Teoksessa D. K. Deardorff (toim.), *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: Sage, 2–52.
- Thompson, J.L. (2009) Building collective communication competence in interdisciplinary research teams. *Journal of Applied Communication Research* 37 (3), 278–297.
- Tsai, M-J. (2013) Rethinking communicative competence for typical speakers. An integrated approach to its nature and assessment. *Pragmatics & Cognition* 21 (1), 158–177.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Troberg, E. (2005) Osuuskunta. Käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 54 (3) 451–460.
- Waldron, V.R. & Kassing, J. W. (2011) *Managing Risk in Communication Encounters. Strategies for the Workplace*. Thousand Oaks: Sage.
- Wiemann, J. M, Takai, J., Ota, H. & Wiemann, M. O. (1997) A Relational Model of Communication Competence. Teoksessa B. Kovačić (toim.) *Emerging Theories of Human Communication*. Albany: State University of New York Press, 25–44.