

SPARRAUSSUHTEEN JÄNNITTEISET DIALOGISET IHANTEET

Elina Räihä
Yhteisöviestinnän maisterintutkielma
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Syksy 2017

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos - Department Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä - Author Räihä, Elina	
Työn nimi - Title Sparraussuhteen jännitteiset dialogiset ihanteet	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Maisterintutkielma
Aika - Month and year 12.10.2017	Sivumäärä - Number of pages 112
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Viestinnän demokratisoituessa viestijöistä tulee organisaatioissaan yhä enemmän koko työyhteisön kouluttajia, valmentajia ja sparraajia sekä dialogisuuden edistäjiä. Dialogisuuden edistämisen vaateesta ja sparraajan roolin noususta ja huolimatta yhteisöviestinnän kentällä ei kuitenkaan tällä hetkellä vallitse yhtenevää käsitystä siitä, mitä dialogin ja dialogisuuden käsitteillä tarkoitetaan. Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan pyyntöön käsitteiden jatkomäärittelystä selvittämällä, mitä dialogisuus sparrausosaamisen kontekstissa tarkoittaa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun (N = 14) keinoin kartoittamalla julkisella sektorilla toimivan kohdeorganisaation sparraajan roolissa toimivien asiantuntijoiden (n = 5), heidän asiakkaidensa (n = 5) sekä talon omien viestinnän ammattilaisten (n = 4) käsityksiä dialogin ja sparrauksen käsitteistä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä laadullista analyysiä. Aineiston perusteella onnistunutta dialogia ja sparrausta vaikuttaisi yhdistävän suhde yhdeksään eri teemaan: 1) tavoitteellisuuteen, 2) kysymiseen, 3) informaation siirtoon, 4) tasavertaisuuteen, 5) dialogikumppaniin adaptoitumiseen, 6) kiinnostuneisuuteen ja sen osoittamiseen, 7) tausta- ja substanssiosaamiseen, 8) ymmärtämisen haluun ja 9) aikaan.</p> <p>Analyysissä luotujen ala- ja yläluokkien sisällä ja välillä oli tunnistettavissa dialogin ja sparrauksen käsitteiden ristiriitaisuutta kuvaavia jännitepareja. Sparraus vaikuttaisi rajaavan ulkopuolelleen osan onnistuneeseen dialogiin kiinteästi liitettävissä olevista piirteistä asettaen erilaisia vaatimuksia sparrausdialogin eri osapuolille. Sparraussuhteen dialogisuuteen näyttäisikin liittyvän niin teorian kuin merkitystenannon tasolla jännitepareja, jotka vaativat edelleen täydentävän ymmärryksen rakentamista ja jatkotutkimusta.</p>	
Asiasanat - Keywords Dialogi, dialogisuus, hyve-etiikka, sosiaalinen konstruktionismi, sparraaja, sparraussuhde	
Säilytyspaikka - Depository	
Muita tietoja - Additional information	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	DIALOGI JA DIALOGISUUS: MITÄ NE OVAT?	10
2.1	Dialogin ja dialogisuuden käsitteellistäminen.....	11
2.2	Dialogi jännitteisenä suhteena	14
2.3	Dialogisuuden hyveelliset edellytykset	19
3	SPARRAUS JA COACHING: MITÄ NE OVAT?.....	25
3.1	Sparrauksen suhde lähikäsiteisiin	25
3.2	Sparraussuhteen dialogisuus.....	30
3.3	Sparraajan orientaatiot	35
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	44
4.1	Tutkimuksen tavoite ja kohdeorganisaatio	44
4.2	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	46
4.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi analyysimenetelmänä	49
5	TULOKSET	52
5.1	Onnistuneen dialogin piirteet	53
5.2	Onnistuneen dialogin tarkoitus	56
5.3	Hyveellisen ja paheellisen dialogistin ominaisuudet ja osaaminen ..	57
5.4	Onnistuneen sparrauksen tarkoitus	66
5.5	Hyveellisen sparraajan ominaisuudet ja osaaminen.....	68
5.6	Hyveellisen sparrattavan ominaisuudet ja osaaminen.....	71
5.7	Onnistumiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät.....	74
5.8	Hyveellistä dialogia ja sparrausta yhdistävät ja erottavat tekijät	75
6	PÄÄTÄNTÖ	85
6.1	Pohdinta.....	85
6.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	97
	KIRJALLISUUS.....	101
	LIITTEET	109

1 JOHDANTO

- *I see you.*

- *I am here.*

(länsi-afrikkalainen tervehdys ja vastaus)

Viestintä on murroksessa. Procomin (2015, 11) toteuttaman tutkimuksen mukaan 95 prosenttia viestinnän ammattilaisista on sitä mieltä, että tulevaisuudessa viestintä kuuluu kaikille organisaation jäsenille. Tutkimustulos on välittynyt myös Procomin yhteisöviestinnän peruserätyksissä, jossa todetaan jokaisen olevan yhtä lailla yhteisönsä viestijä ja maineen lähettiläs. Viestintäosaamista ja viestintää edellytetään niin johdolta, lähijohdolta, suunnittelijoilta ja asiantuntijoilta kuin muultakin henkilöstöltä. Viestintään liittyvää ammattiosaamista on sekä ilmiön että suhtautumisen ja asenteiden tasolla tavattu pitää osin hiljaisen tiedon ja osaamisen alueena (Kostiainen 2003, 107). Kostiainen (2003, 107) toteaa väitöskirjassaan, että yhä useammassa ammateissa viestinnän ei kuitenkaan enää voida ajatella olevan hiljaisen osaamisen alue. Hänen mukaansa viestintäosaamista ei tule käsitellä varsinaisen ammattitaidon lisänä ja ylimääräisenä osaamisen alueena, vaan hiljaisen tiedon saattaminen tietoiselle käsitteelliselle tasolle on keskeistä nykyajan työtehtävissä (mts. 107).

Erityisen totta viestinnän ”popularisoituminen” organisaatiossa on julkisella sektorilla. Procomin johtavien viestijöiden tutkimukseen vastanneista julkisen sektorin edustajista 69 prosenttia oli ”täysin samaa mieltä” väitteen ”tulevaisuudessa viestintä kuuluu kaikille organisaation jäsenille” kanssa (Procom 2015, 13). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio toimii julkisella sektorilla sparraten asiakkaitaan liiketoiminnan kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä. Organisaation sisäiset kehityshankkeet ovat nostaneet koko organisaation lävistävien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkityksen alati kasvavaan rooliin organi-

saation tulevaisuudenvisioissa. Tutkijan näkökulmasta kohdeorganisaation asemoituminen ja kehitysvaihe tarjoavatkin hedelmällisen maaperän vuorovaikutustaitojen popularisoitumiseen liittyvien kysymysten tarkastelulle.

Procomin (2015, 11) tutkimuksessa käy ilmi myös, että viestinnän ammattilaiset uskovat viestinnän tehtäväkentän kääntyvän tulevaisuudessa ulkoa sisälle päin: viestinnän demokratisoituessa viestinnän ammattilaisista tulee organisaatioissaan yhä enemmän koko työyhteisön kouluttajia, coachaajia ja sparraajia. Se tarkoittaa samalla viestinnän ammattilaisten tehtäväkentän laajenemista ainoastaan johtoryhmän ja toimitusjohtajan sparraajasta koko organisaation valmentajaksi. Taloustutkimuksen (2015) kartoitus viestijöiden tehtävänkuvien kehittymisestä tukee Procomin selvityksen tuloksia. Sen mukaan viestinnän konsultoinnin, sparrauksen, tutkimuksen ja arvioinnin rooli viestinnän ammattilaisen työkuvassa on lisääntynyt jo nyt lähes puolella vuodesta 2013 vuoteen 2015. Procomin entinen puheenjohtaja Taina Pieski näkee tulevaisuuden viestijät valmentajina ja sparraajina, jotka opettavat organisaatioitaan viestimään dialogisemmin. Hänen mukaansa valmentajan roolissa tarvitaan dialogisuus- ja valmennustaitoja sekä strategista ajattelua. (Pieski, 2015.) Dialogisuuteen erikoistunut viestintäkonsultti Susanna Rissanen (Rissanen, 2015) puolestaan visioi tulevaisuuden viestinnän ammattilaisen organisaationsa vuorovaikutuksen parantajaksi sekä dialogisuuden edistäjäksi ja innostajaksi. Hänen mukaansa tässä roolissa viestijöiltä odotetaan toisaalta entistä vahvemmin aktiivista erilaisten näkökulmien ja ratkaisuvaihtoehtojen tarjoamista ja toisaalta keskustelun kontrolloinnista luopumista. Roolin ottaminen edellyttää Rissanen mukaan kehittämistä niin viestijän itsetuntemuksessa, toimintatavoissa, osaamisessa kuin asenteessa. (Rissanen, 2015.)

Sparraajan roolin noususta ja dialogisuuden edistämisen vaateesta huolimatta yhteisöviestinnän kentällä ei tällä hetkellä vallitse yhtenevää käsitystä siitä, mitä dialogin käsitteellä tarkoitetaan (mm. Kent & Taylor 2002; Paquette & Sommerfeldt 2015; Pieczka 2011; Theunissen & Wan Noordin 2012). Käsite kuitataan viestinnän ammattilaisten keskuudessa ”keskusteluna yleensä” (Rissanen haastattelu, 2015). Dialogi ja dialogisuus eri konteksteissaan näyttäisivät kirjallisuuskatsauksen perusteella joka tapauksessa puhuttaneet yhteisöviestinnän kentän tekijöitä ja tutkijoita aina Gruningin Excellence-tutkimuksen ajoista alkaen. Dialogi ilmiönä on ollut PR-teorian keskiössä lähes 30 vuoden ajan Pieczkan (2011, 108). Pieczkan (2011, 108) mukaan siitä löytyykin yhteisöviestinnän käsitteellinen paino-voimakemus. Käsite ”aito dialogi” on vilahdellut viime vuosina niin tutkimuskirjallisuudessa kuin viestinnän ammattilaisten puheenparressa huolettomasti ja runsaslukuisena mitä erilaisimmissa konteksteissa: muun muassa keskusteluissa sidosryhmäviestinnästä (stakeholder management), organisaation kehittämisestä (organizational development), sosiaaliseen muutokseen tähtäävästä viestinnästä (development communication) ja yritys-

vastuukysymyksistä (SCR), kriisiviestinnästä, odotustenhallinnasta sekä digitaalisen viestinnän ilmiöistä (Pieczka 2011, 109).

Käsitteen syvälinen ja kriittinen tarkastelu yhteisöviestinnän kentällä on kuitenkin jäänyt puolitiehen niin filosofisten lähtökohtien, teorian rakennuksen, empiirisen tutkimuksen kuin käytännön sovellustenkin osalta (mm. Anderson, Baxter & Cissna 2004; Golob & Podnar 2014; Kent & Taylor 2002; Paquette & Sommerfeldt 2015; Theunissen & Wan Noordin 2012). Kent ja Taylor (2014, 396) kannustavat tutkijoita jatkamaan pidemmälle dialogisen viestinnän tutkimista niin interpersonaalisten suhteiden, organisaation, yhteisön kuin yhteiskunnankin tasolla. Dialogin käsitteen jatko- ja uudelleentarkastelulle löytyykin runsaasti kannattajia PR-tutkijoiden keskuudesta. Käsitteen kasvava käyttö yhteisöviestinnän kontekstissa on samalla sekä laajentanut että heikentänyt siihen liitettyjä merkityksiä. Monen tutkijan mukaan käsitettä käytetään usein kritiikittömästi kyseenalaistamatta sen todellista merkitystä tai sovellettavuutta kontekstiinsa. (Golob & Podnar 2014, 248.)

Muun muassa Theunissen ja Wan Noordin (2012, 5) mukaan yhteisöviestinnän kentän tutkimus ei ole onnistunut selkeän filosofisen ymmärryksen rakentamisessa dialogiteorian ympärille. Myös empiirinen tieto dialogin harjoittamisen käytännöistä yhteisöviestinnän kontekstissa on hataraa ja niukkaa (mm. Van Huijstee & Glasbergen 2008). Viime vuosikymmenen merkittävimpiä käsitteenmäärittelyjä yhteisöviestinnän kentällä termille tehneiden Kentin ja Taylorin (2002, 33) mukaan yhteisöviestinnän tulevaisuuden tutkimuksen tulisi alkaa puhuttelemaan täydentäviä teoreettisia kysymyksiä dialogin käsitteeseen liittyen. He erottavat selkeästi aidon dialogin kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän ihanteesta, joka on saamasta kritiikistä huolimatta vaikuttanut vahvasti tutkimukseen yhteisöviestinnän dialogisuudesta. Tutkijoiden mukaan PR-teorian seuraava kehityksen vaihe löytyy dialogista ja sen tutkimista tulisikin jatkaa samalla innolla ja idealismilla kuin symmetristä viestintää määrittelevää, uudelleenmäärittelevää ja teoriaa sanoittava tutkimusta on tähän mennessä tehty. (Kent & Taylor 2002, 34.)

Paquette ja Sommerfeldt (2015, 2) toteavat useiden alan tutkimusten väittävän tutkivansa dialogia, mutta niistä suurin osa artikuloi käsitettä tavalla joka jää hyvin kaukaiseksi teorian aidolle dialogille asettamista standardeista. Heidän mukaansa lähempi tarkastelu paljastaakin, että käsite otetaan itsestäänselvyytensä ja dialogisia lähestymistapoja väitetään käytettävän liian kevyesti. Tutkijoiden mukaan lisää tutkimusta tarvitaan selventämään eroja aidon dialogin ja ”itseään palvelevan” (self-serving) tai ”nimellisen dialogin” (dialogue in name only) välillä. (Paquette, Sommerfeldt & Kent 2015, 2.) Myös Andersonin, Baxterin ja Cissnan (2004, 2) mukaan on olemassa pakottava tarve viedä käsitteen määrittelyä

yhä pidemmälle: viestinnän tekijöiden ja tutkijoiden tulee jatkaa niiden käytäntöjen ja taitojen määrittelyä, joita dialogisuuden lupaus toteutuakseen vaatii.

Tässä tutkimuksessa ollaankin kiinnostuneita osaamisen ja taitojen käsitteistä peilaten niitä dialogin ja sparrauksen käsitteisiin. Englanninkielinen "skills" suomentuu käsitteeksi "taidot". Sillä viitataan kirjallisuudessa opetettavissa olevaan ja käytännön työtehtäviin sovellettavissa olevaan erityisosaamiseen (Viitala 2005, 113). Ammattitaidon voidaan nähdä koostuvan erilaisista osaamisalueista: tuotannollisista, sosiaalisista, innovatiivisista ja normatiivisista osaamisalueista. Tuotannollisella osaamisella viitataan teknisiin perusvalmiuksiin, jotka mahdollistavat tehtävän hoitamisen. Sosiaalinen osaaminen puolestaan ratkaisee, kuinka hyvin henkilö onnistuu toimimaan erilaisissa vuorovaikutussuhteissa. Niihin sisältyy muun muassa vuorovaikutustaidot, tunnetilojen tunnistamisen kyky sekä kyky ratkaista ristiriitatilanteita. Innovatiiviseen osaamiseen kuuluu muun muassa kyky ratkaista ennestään tuntemattomia ongelmia ja epävarmuudensietokyky. Normatiivisella osaamisella puolestaan viitataan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten motivoituneisuuteen, oma-aloitteisuuteen, proaktiivisuuteen ja luottamukseen omasta kyvykkyydestä. (Mts. 160 - 119.) Myöhemmässä vaiheessa tätä tutkielmaa pyritään määrittelyä tarkemmin, kuinka osaamisen ja taitojen käsitteet nivoutuvat yhteen sparrauksen ja dialogin käsitteiden kanssa.

Pieczka (2011, 108 - 109) jakaa Andersonin, Baxterin ja Cissnan (2004) näkemyksensä siitä, että PR-alan normatiivinen kiinnostus dialogia ja dialogisuutta kohtaan ei ole välittynyt käytäntöihin asti: ammattimaisten dialogisten työkalujen ja tilojen kehittäminen ei ole nähtävissä viestinnän ammattilaisten rutiineissa. Hänen mukaansa yhteisöviestinnän kentällä vallitsee erittäin huono ja ristiriitainen ymmärrys käsitteestä. Toisaalla moni muu tieteenala, kuten psykologia, kasvatustieteet ja kauppatieteet ovat osoittaneet dialogiteorian merkittävää sovellettavuutta jokapäiväisiin käytänteisiinsä. (Pieczka 2011, 109.) Tarkoituksenmukaista olisikin juuri tunnistaa ja määrittellä, milloin dialogiset viestinnän ja vuorovaikutuksen muodot ovat soveliaita ja tehokkaita lähestymistapoja. Yhtä merkittävää on siis myös tunnistaa dialogin rajoitukset ja paikat, joihin sen ideaalin mukainen vuorovaikutus ei sovellu eikä siihen pyrkiminen ole tavoiteltavaa. Andersonille, Baxterille ja Cissnalle (2004, 2) tämä tarkoittaa eron tekemistä manipuloivan ja epäeettiseen suostuttelun ja aidon dialogin välillä.

Termien dialogi ja dialogisuus syventävän määrittelyn tarpeellisuutta puoltaa myös pohjoletus kaksisuuntaisesta symmetrisestä viestinnästä muita eettisempänä viestinnän muotona (Browning 2015, 3). Tärkeimmässä yhteisöviestinnän ammattikäytäntöjä määrittävissä eettisissä koodistoissa (the PRSA, Athens & Lisbon codes) painotetaan tarvetta dialogille ja

vastustetaan minkäänlaisen manipulaation muodon käyttämistä viestinnän ammattilaisen työssä. International Public Relations Associationin (IPRA) määrittelemän eettisen koodiston mukaan jäsenten tulee sitoutua ”moraalisiin, psykologisiin ja älyllisiin olosuhteisiin dialogille sen todellisessa merkityksessä”. (Silva & Gonçalves 2012, 27.) Onkin siis välttämätöntä, että käsitteelle annetut merkitykset ovat yhdenmukaisia, jotta siihen liittyvistä kysymyksistä voidaan keskustella uskottavasti yhteneväisiin käsityksiin nojaavan tiedon pohjalta.

Tämä tutkimus pyrkii osaltaan vastaamaan muun muassa Åbergin ja hänen tutkijakollegoidensa pyyntöön dialogisuuden vaatimien vuorovaikutusosaamisen todentamisesta ja jatkomäärittelystä (Juholin, Åberg & Aula 2014, 6). Koska sparraajan roolin ottamisen vaa-de on nouseva suuntaus yhteisöviestinnän ammattilaisten keskuudessa ja toisaalta dialogisuuteen liittyvä yhtenäinen ymmärrys näyttäisi rakentuvan epävakaille pohjalle, on perusteltu pyrkiä selvittämään, mitä dialogisuus sparrausosaamisen kontekstissa tarkoittaa ja mitä se ei tarkoita. Tämän tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä dialogisen vuorovaikutuksen problematiikasta sparraussuhteessa kartoittamalla julkisella sektorilla toimivan kohdeorganisaation sparraajan roolissa toimivien asiantuntijoiden, heidän sparraamiensa asiakkaiden sekä kohdeorganisaation omien viestinnän ammattilaisten käsityksiä dialogin ja sparrauksen käsitteistä. Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä merkityksistä, joita kohdeorganisaation asiakkaat, asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset antavat hyvälle dialogille ja toisaalta hyvälle sparraukselle. Tutkimuksen tavoite on selvittää, mitä yhteistä on onnistuneella dialogilla ja onnistuneella sparrauksella. Sitä kautta pyritään luomaan ymmärrystä siitä, mitä dialogisuus sparraussuhteen vuorovaikutuksen kontekstissa tarkoittaa ja mitä se ei tarkoita.

Tutkimusongelma on seuraava: Mitä dialogisuus tarkoittaa sparraussuhteen vuorovaikutuksessa?

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Minkälaisia merkityksiä kohdeorganisaation asiakkaat, asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset antavat onnistuneelle dialogille?
2. Minkälaisia merkityksiä kohdeorganisaation asiakkaat, asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset antavat onnistuneelle sparraukselle?

Tutkimuksen taustaoletuksena on, että termien dialogi ja dialogisuus määrittely ei ole yhdenmukaista viestinnän eikä sen lähialojen tutkimuksen kentällä. Käsite tarvitsee siis lisäymmärrystä muun muassa interpersonaalisten suhteiden kontekstissa tarkasteltuna.

Tutkimus toteutettiin osana kohdeorganisaation sisäistä mittavaa asiakaskokemuksen laatua kehittävästä projektista. Projektissa piirretyt suuntaviivat organisaation uudistuvasta roolista ja sen mukaisesta vuorovaikutuksesta täsmäävät useiden dialogi-tutkijoiden näkemyksiin ”hyvästä” vuorovaikutuksesta. Projektia alustavan asiakastutkimuskartoituksen tuloksista kävi ilmi, että syvempää ja aktiivisempaa dialogia kaivattaisiin erityisesti jatkosuunnitelmia koskeviin sparrauskeskusteluihin, joissa tavoitteenmukainen keskusteluasetelma määriteltiin hyveellisen dialogin periaatteiden mukaiseksi. Haastattelututkimus toteutettiin asiakkuuden kaaren viimeisen sparrauskeskustelun yhteydessä, jossa jatkosuunnitelmia koskevat keskusteluaihiot olivat todennäköisiä.

Tämä työ koostuu kuudesta luvusta. Luvussa kaksi esitellään dialogin ja dialogisuuden käsitteitä ja avataan käsitteiden määrittelyyn liittyviä jännitteitä. Luvussa kolme pyritään muodostamaan teoreettinen pohja sparrauksen käsitteellistämiseksi coaching-käsitteen kautta sekä luomaan ymmärrystä dialogisuudesta sen kontekstissa. Luku neljä esittelee tutkimuksen kohdeorganisaation sekä valitun aineistonkeruun ja analyysimenetelmän. Luvussa viisi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Luku kuusi koostuu pohdintaosion sekä tutkimuksen arvioinnista ja jatkotutkimusehdotuksista.

2 DIALOGI JA DIALOGISUUS: MITÄ NE OVAT?

Monitahoinen dialogin käsite on puhuttanut eri tieteenaloilla aina Sokrateen ajoista alkaen. Dialogia voidaan tarkastella lukuisissa hyödyllisissä konteksteissa: muun muassa kaavoina, joita se mukailee, vuorovaikutuksellisinä sääntöinä tai standardeina, jotka helpottavat ohjaamaan sitä ja vaihtelevina tarkoituserinä, joissa sen käyttö voi olla hyödyllistä (Burbules 1993, 19). Jotta dialogin käsitettä voitaisiin tarkastella yhä perusteellisemmin, tarvitaan sen vivahde-eroja entistä sivistyneemmin kuvaavan kielen ja sanaston kehittämistä. Kommunikaation virtaava luonne, dialogisten käytäntöjen nopea kehitysvauhti sekä teoreetikkojen ja ammattiharjoittajien välinen irtonaisuus kuitenkin vaikeuttavat dialogin käsitteeseen liittyvän sanaston kehittymistä. Dialogia koskevien tekstien tulkintayritystä ei pidäkään ymmärtää täsmällisinä tulkintoina vaan dialogia kuvaavan ja sen eroavaisuuksien hahmottavana kielen kehittämisenä. (Pearce & Pearce 2000, 164.) Pearcen ja Pearcen (2000, 162) mukaan onkin tärkeää lisätä ymmärrystä siitä, minkälaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia eri dialogiin erikoistuneiden teoreetikkojen ja ammattiharjoittajien sekä heidän edustamiensa traditioiden ja käytäntöjen välillä on ja minkälaisia vaikutuksia näillä eroilla on käsitteestä käytävään keskusteluun. Tässä luvussa tarkastellaan dialogin ja dialogisuuden käsitteiden määrittelyä, tutkimista ja harjoittamista liittyviä jännitteitä. Tämän tutkimuksen mielenkiinto keskittyy erityisesti sanapareilla dialoginen dialogi (Seikkula 1995) tai "aito dialogi" (Buber 1965) kuvattavissa olevaan ilmiöön. Käsitteiden tarkastelussa on hyödynnetty niin yhteisöviestinnän kuin sen lähialojen tutkimusta ja kirjallisuutta.

2.1 Dialogin ja dialogisuuden käsitteellistäminen

Pelkistetyimmillään viestinnän käsite voidaan ymmärtää sanomien vaihdantana lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä merkitsee näin määriteltynä ennen kaikkea sisältöjen siirtoa (Kunelius 1997, 10). Toisaalta viestinnän käsitteeseen voidaan nähdä kytkeytyvän myös kysymykset yhteisyyden tuottamisesta ja ylläpitämisestä: identiteettien rakentamisesta, vahvistamisesta ja muokkaamisesta (tms. 1997, 12). Vuorovaikutus voidaan pelkistetyimmillään puolestaan ymmärtää jatkuvassa muutoksessa olevana jaettuihin merkkeihin perustuvana tapahtumaketjuna, joka perustuu osapuolten tarkoitukselliseen haluun välittää jokin viesti (Kielijelppi, 2017). Tässä tutkimuksessa pyritään tekemään ero viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä dialogin ja siitä johdetun dialogisuuden käsitteiden välillä. Dialogia ja dialogisuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa viestinnän ja vuorovaikutuksen käsitteitä syvemmälle menevinä inhimillisen kaksisuuntaisen tasavertaisen vuorovaikutuksen ihanteita määrittelemään pyrkivinä käsitteinä.

Dialogi on luonteeltaan monitahoinen prosessi, joka elää samanaikaisesti usealla eri tasolla. Se voi realisoitua sisäisesti omissa ajatuksissa, ulkoisesti oltaessa vuorovaikutuksessa muiden yksilöiden kanssa, yhteiskunnallisella tasolla sekä globaaleissa konteksteissa. Työyhteisön kehittämisessä sitä voidaan hahmottaa henkilökohtaisten dialogitaitojen, työyhteisön rakenteiden, prosessien ja foorumeiden sekä laajemman kulttuurisen tason tarkkailun kautta. (Roman, 2005, 59.) Yleisessä kielenkäytössä dialogin käsitteellä tarkoitetaan kaksinpuhelua, vuoropuhelua tai keskustelua (Mönkkönen 2002, 33). Iisacsin (2001, 39) mukaan dialogia pidetään populistisella tasolla tavallista "parempana" keskusteluna. Kaikki vuorovaikutus ei kuitenkaan ole dialogista, vaikka se tähtäisi keskustelijoiden väliin tasavertaisuuteen ja hyviin pyrkimyksiin. Myös kasvokkainen osapuolten reaktiiviseen sosiaalisten ja kulttuuristen merkitysten jakamiseen perustuva vuorovaikutus voi olla luonteeltaan monologista. (Markova & Foppa 1990, 7.) Seikkula (1995) erottaakin toisistaan monologisen dialogin, jossa keskustelijoiden lausumat eivät rakennu toisistaan tai kytkeydy toisiinsa, ja dialogisen dialogin, jolla on potentiaalia aukaista kokonaan uusia perspektiivejä tilanteisiin. Mönkkösen (2002, 33) mukaan onkin syytä tehdä ero termin "dialogi" ja "dialogisuus" välillä.

Itse termillä dialogi on takanaan pitkä historia englannin kielessä. Dialogi tulee sanoista "dia", joka tarkoittaa läpi ja kautta, sekä "logos", joka tarkoittaa sanaa tai merkitystä. Yhteen liitettynä sanat tarkoittavat väliin kerättyä. (Iisacs 2001, 40.) Etymologisesti dialogi jäljittyykin merkityksen virtaan, jossa on potentiaali synnyttää uutta ymmärrystä osanottajiensa välillä (Golob & Podnar 2014, 249). Mönkkösen (2002, 31) mukaan dialogisuudesta

on tullut vuorovaikutuksen vastavuoroisuutta, moniäänisyyttä ja moniarvoisuutta korostavaa postmodernia retoriikkaa. Epistemologisesta lähtökohdasta dialogisuutta on kuvattu myös dialogismin käsitteen kautta. Dialogismi olettaa, että ihmisen minuus ja kieli ovat historiallisia ja kulttuurisia ilmiöitä. Tieto rakentuu tällöin aikansa ja kulttuurinsa sosiaalisissa prosesseissa. (Mönkkönen 2002, 32.) Sen mukaan myöskään ihmisiä ja vuorovaikutuksen osia, kuten ajattelua ja puhetta ei tulisi tarkastella toisistaan irrallisina yksikköinä, vaan yhden prosessin toisiinsa limittyneinä osina. Dialogismissa vuorovaikutuksen tavoitteeksi nähdään jaetun tiedon ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. (Linell 1998, 10.) Vastakohtaisesti monologismissa kieli nähdään annettuna, normatiivisena ja pysyvästi todellisuutta heijastavana, ei sitä luovana merkkijärjestelmänä. Dialogismi näkee ihmisen erilaisten sosiaalisten jännitteiden keskellä ristiriitaisena ja moniäänisenä. (Markova & Foppa 1990, 4.)

Pearcen ja Pearcen (2000, 162) mukaan dialogin käsitteen ympärillä työskentelevien ammatinharjoittajien ja teoreetikkojen puheessa intohimo käsitettä kohtaan ilmenee voimakaina, jopa runollisina kuvauksina: osa viittaa dialogiin ihanteellisena elämän muotona ja eettisesti ylempiarvoisena inhimillisen suhteen ilmentymänä (Buber 1999), osa viestintäteorian kolmantena ”vallankumouksena” (Matson & Montague 1967) ja osa keinona saada aikaan sosiaalista muutosta ja ratkaista konflikteja (Yankelovich 1999), osa lyhyinä fokuoituina tietoisuuden, toiseuden hyväksymisen ja koko eroavuuden käsityksen häivyttämisen hetkinä (Cissna & Andersson 1998). Dialogin käsitettä voidaan siis tarkastella monesta eri lähtökohdasta, suuressa ja pienessä mittakaavassa kontekstistaan riippuen. Käsitettä voidaan hahmottaa muun muassa seuraavasti:

- “The dialogue of life”: dialogi maailmankatsomuksena tai dialogisteja yhteen liittävä suhteena (mm. Buber 1999; 1965)
- sitoutumisen laatuna (mm. Burbules 1993)
- vuorovaikutuksen rakenteellisena piirteenä (mm. Linell 1998)
- vuorovaikutuksen periaatteina tai sääntöinä (mm. Kent & Taylor 2002)
- eettisenä viestintävelvollisuutena (mm. Paquette, Sommerfeldt & Kent 2015)
- vuorovaikutuksen tilana, jossa luodaan yhdessä uutta ymmärrystä (mm. Iisacs 2001).

Dialogisuutta voidaan tarkastella jaotteleamalla käsitettä koskevat näkemykset deskriptiivisiin eli kuvaileviin ja preskriptiivisiin eli ohjeellisiin. Deskriptiivisissä näkemyksissä dialogi nähdään kaiken inhimillisen olemisen keskeisenä piirteenä eikä käsitteeseen liitetä erityisiä normatiivisia vaatimuksia (Stewart & Zeideker 2000). Muun muassa Linellin (1998, 176) deskriptiivisen näkemyksen mukaan lähtökohtaisesti kaikki vuorovaikutus

ilmentää dialogisuutta, tosin osa suhteellisesti toisia heikommin. Dialogisuus nähdään tällöin vuorovaikutuksen olennaisena rakenteellisena piirteenä. Kiinnostuksen kohteena on esimerkiksi, miten puheenvuoro liittyy edeltävään puheenvuoroon ja millainen on keskustelun vuorottelurakenne. Huomio kiinnittyy siihen, missä määrin tai millä tavalla dialogiset tai monologiset piirteet ilmenevät vuorovaikutuksessa. (Mts. 176.)

Erityisesti ihmissuhdetyön kentällä dialogiin viitataan puolestaan usein keskinäisten kohtaamisten ja keskinäisen yhteyden syntymisen ideaalina (Mönkkönen 2002, 33). Preskriptiivisten näkemysten mukaisesti dialogi on ominaisuuksiltaan erityislaatuista vuorovaikutusta, joka on kaiken inhimillisen olemisen keskeinen piirre (Stewart & Zeideker 2000). Muun muassa Pearce ja Pearce (2004) näkevät dialogin preskriptiivisesti tämänkaltaisena luonteeltaan "hyvänä" tai "aitona" vuorovaikutuksena. He käsitteellistävät dialogisuuden vuorovaikutuksen laatua kuvaavana adjektiivina, jossa säilyy tasapaino omasta näkemyksestä kiinnipitämisen ja toiselle syvällisesti avoimena olemisen välillä (Pearce & Pearce 2004, 6 - 45). Heidän (2000, 161) mukaansa dialogi on vuorovaikutuksen muoto, johon pätee spesifit sen muista vuorovaikutuksen ilmentymistä erottavat säännöt. Näiden sääntöjen vaikutuksesta syntyy vastavuoroisia puhumisen ja kuuntelemisen mahdollistavia kommunikaatiokuvioita (mts. 161). Tämän tyyppiset preskriptiiviset näkemykset näyttäsivätkin kuvaavan suhteellisesti vahvemmin dialogisuutta ilmentävää vuorovaikutusta dialogisena "suhtena". Näkökulma, jossa dialogisuutta tarkastellaan sitoutumisen tai suhteen luonteena menee piirteisiin perustuvia tarkasteluaspekteja syvemmälle käsitteen filosofisten lähtökohtien määrittelyssä (Burbules 1993, 19).

Avtonomovan (1999, 429) mukaan dialogin käsitteen tarkastelun voi puolestaan erottaa lingvistiseen ja humanistiseen näkökulmaan. Lingvistinen näkökulma korostaa ihmisten välistä kommunikaatiota ja humanistinen vuorovaikutussuhteen merkitystä. Koska tämä tutkimus pyrkii kartoittamaan dialogin ja sparrauksen käsitteisiin liittyviä ihanteita ja merkityksiä, on luonnollista hahmottaa dialogisuutta lähtökohtaisesti ensisijaisesti preskriptiivisestä näkökulmasta erityislaatuisena, hyveellisenä suhteen laatuna tai orientaationa toista kohtaan. Tässä tutkimuksessa dialogisuutta tarkastellaankin pääsääntöisesti humanistisesta suhde-näkökulmasta, sillä sparraus perustuu interpersonaaliseen suhdasetelmaan, jonka merkityksistä tämä tutkimus on kiinnostunut. Tässä tutkimuksessa dialogisuus ymmärretään ensisijaisesti yhteistyöhön perustuvana vastavuoroisesti rakentuvana, kriittisen reflektiivisenä, osallistuvana ja alati virtaavana itseensä, toiseen ja maailmaan kohdistuvana sitoutumisen laatuna tai suhtena (Bokeno & Bokeno 1998, 54). Ilmiöön voisi viitata myös käsiteparilla dialoginen dialogi. Hämmennystä kuitenkin aiheuttaa, että käsitteille annetusta merkityksestä keskustellaan joissakin yhteyksissä viittaamalla

siihen pelkästään dialogin, joissakin puolestaan vuorovaikutuksen ja joissakin viestinnän käsitteillä.

2.2 Dialogi jännitteisenä suhteena

Monet tutkijat ja ajattelijat sitoutuvat näkökulmaan, jossa dialogi nähdään maksimaalisena orientoitumisena toiseen osapuoleen. Muun muassa Burbulesille (1993) ja Buberille (1999) vuorovaikutuksen osallistujia yhdistävä suhtautumisen tai sitoutumisen laatu onkin dialogia ensisijaisesti määrittävin piirre. Burbulesille (1993, 19, 27) dialogi on side, jossa dialogistit tavoittelevat toisiltaan oppimista, tietoa, hyväksymistä tai interpersonaalista ymmärtämistä. Onnistunut dialogi kysyy halukkuutta kumppanuuteen ja yhteistyöhön myös erimielisyyksien, sekaannuksen, epäonnistumisten ja väärinymmärrysten sattuessa (mts. 19). Ilmetäkseen dialogisuus vaatii, että keskustelijat ovat sitoutuneet yhteistoiminnalliseen prosessiin osoittaen kiinnostusta, huolta ja kunnioitusta toisiaan kohtaan. (Burbules 1993, 19). Burbulesille dialogi on siis ennen kaikkea osalliseksi tekevä suhde, eikä mitään yksittäistä viestinnällistä ominaisuutta voida näin nähdä dialogisena: dialogisuus on tällöin enemmän kuin keskustelu ja keskusteltava asia.

Buberille (1965, 19) dialogisuudessa olennaista on suhtautuminen ja asennoituminen keskustelukumppaniin sekä se, miten asioita pystytään näkemään toisen näkökulmastaan. Häntä tulkiten dialogissa on kyse tietyin eettisin reunaehdoin varustetusta elämäntarkastuksesta ("the dialogue of life") tai tavasta olla toisen kanssa (mm. Buber 1999). Myöskään tästä näkökulmasta tarkasteltuna dialogia ei siis voi tarkastella pelkistetyksi vuoropuheluna. Buberia tulkiten Värri (1997, 67) toteaa, että dialogia ei kuitenkaan tulisi lähestyä puhtaasti keskusteluna, jonka päämääränä on empaattisuus ja jossa toinen nähdään empatian kohteena eikä samanarvoisena toimijana. Empatian pelkistävä luonne heijastaa väistämättä omia tunteita empatian kohteeseen ja johtaa toisen muotoilemiseen itsemme mukaiseksi (mts. 67). Buberin kuvailun keskiössä on vuorovaikutuksen kielellistä tasoa edeltävä inhimilliseen läsnäoloon perustuva Minä-Sinä-yhteys (Buber 1999, 25 - 28). Dialoginen yhteys ei tällöin voi perustua ensisijaisesti kieleen, vaan tasapaino ja vuorovaikutus dialogisen yhteyden ja kielen maailmojen välillä tekee dialogista mielekäästä (Buber 1999, 63 - 34). Buberia tulkiten Kramer (2003, 33) toteaa jaetun kielen ainoastaan jäljitelevän yhteisymmärrystä ilman jaettua yhteyttä. Buberia tulkiten Värri puolestaan jatkaa tulkintaa huomioiden, että dialogisessa suhteessa on olennaista 1) Minä-Sinä-välinen suhde, 2) yhteinen vuorovaikutustapahtuma, johon vähintään yksi dialogisteista ottaa aktiivisesti osaa, sekä 3) se, että aktiivinen osapuoli huomioi samanaikaisesti molempien keskustelun osapuolien näkökulmat. Tämä tarkoittaa, että dialoginen suhde ei edellytä molempien

osapuolten aktiivisuutta, vaan kokemuksen dialogisesta suhteesta vai saavuttaa omalla anti-objektivoivalla suhtautumisella keskustelukumppaniin. (Värri 1997, 73.)

Suuntautuminen tai orientoituminen toiseen voi siis olla tai olla olematta dialogista, mutta se ei riitä tekemään vuorovaikutuksesta "aitoa dialogia". Buber (1965, 19) hahmottaa dialogin käsitettä jakamalla sen kolmeen luokkaan. "Aidossa dialogissa" keskustelukumppaneiden lähtökohtana on toinen keskusteluun osallistuva osapuoli. Buber kuvailee aitoa dialogia seuraavasti: aidossa dialogissa - riippumatta siitä onko se sitten hiljaista tai puhuttua - osanottajilla on todella keskustelun toinen osapuoli mielessään. Hän pysyy avoimena toisen ainutlaatuisuudelle ja kääntyy toisen puoleen aikomuksenaan elävän molemminpuolisen suhteen luominen itsensä ja toisen välillä. (Buber 1965, 19.) Aito dialogi perustuu Minä-Sinä-suhteeseen Minä-Se-suhteen sijaan. "In between" - välitila Minun ja Sinun välillä - on tällöin vuorovaikutuksessa pääosassa. Teknisessä dialogissa toista pyritään ymmärtämään rationaalisen objektiivisesti kohteena, jonka tilanne halutaan päämääräsuuntautuneesti selvittää. Se kuvaa suhtautumistapaa toiseen, jossa objektiivinen informaation ymmärtäminen ja siirtäminen ovat pääosassa. Aidon dialogin ja teknisen dialogin ilmenemisasussa on joitakin samoja piirteitä, mutta niiden tarkoitus on eri. Valeasuisessa dialogissa tai dialogiksi naamioituneessa monologissa keskustelijat puolestaan puhuvat "itsensä kanssa" vailla aikomusta yhteyden luomiseen tai arvokkaan tiedon jakamiseen. (Mts. 19.)

Dialogisen suhteen määrittelemiseen, tutkimiseen ja todeksi elämiseen liittyy runsaasti ristiriitoja ja eri tieteenalojen ja tutkimussuuntien edustajat painottavat niiden eri ulottuvuuksia. Länsimaisen kulttuurin dominoiva kieli kantaa mukanaan oletuksia yltyöpäisestä individualismista, lineaarisesta kausaalisuudesta, vuorovaikutuksesta tiedonsiirtona ja yksilopsykologista tiedosta. Tässä kulttuurisessa ilmastossa on vaikea kuvata virtaavia dialogisia yhteisluomisen prosesseja ja taitoja. (Pearce & Pearce 2000, 170.) Muun muassa puheviestinnän kentällä tutkimusta tehneet suhde-näkökulmaan dialogikäsitteensä nojaavat Pearce ja Pearce (2000, 162) ovat törmänneet käsitteen haurauteen, sen määrittelemiseen liittyviin ristiriitoihin ja käsitteeseen liittyviin perustavanlaatuisiin jännitteisiin: heidän mukaansa "dialogiksi" nimettyjen konseptien ja käytäntöjen välillä on merkittäviä ja riittämättömästi kuvattuja eroavaisuuksia. Osa niistä liittyy perustavanlaatuisiin eroavaisuuksiin dialogin käsitteellistämässä ja osa dialogiseksi kutsuttujen käytäntöjen harjoittamisessa käytännön konteksteissa ja positioissa (mts. 162).

Eräs käsitteisiin liitettyistä ristiriitapareista keskittyikin pohtimaan, pitäisikö dialogia tarkastella ylipäänsä tämän tutkimuksen tavoin puheenvuorojen yhteyksien välisenä laatuna tai suhteena vai opittuihin sääntöihin ja keskusteluvuoroihin perustuvana retorisrespon-

siivisena prosessina. Muun muassa Iisacs (2001) sekä hänen perinteestään ammentavat dialogin asiantuntijat määrittelevät dialogin yhdessä ajattelemisen taitona. Pearce ja Pearce (2000, 171) tulkitsevat yhdessä ajattelemisen konkretisoituvan Iisacsille tietyn suuntaisten sääntöihin perustuvien ”puhetekojen” linjaamisena. He itse (2000, 171) puolestaan suhtautuvat kriittisesti opittuja sääntöjä mukailevan, tietyn muotoisia puheenvuoroja tuottavan vuorovaikutuksen nimeämiseen dialogiksi. Heidän buberilaisen näkemyksen mukaan dialogisiirtojen välisen yhteyden laatu tekee vuorovaikutuksesta dialogista tai ei-dialogista. Tutkijoille mielenkiintoisempaa kuin ”miten luoda konteksti, jossa dialogi voi tapahtua?” onkin kysyä ”miten voimme olla dialogisessa suhteessa?”. (Pearce & Pearce 2000, 174.)

Tämän perustavanlaatuisen jänniteparin lisäksi teoreettisten dialogikonseptien välisiä jännitteitä on vertailtu useassa eri teemassa muun muassa Pearcen ja Pearcen (2000) toimesta. Seuraavaksi esitellään lyhyesti näitä käsitteeseen liittyviä ristiriitapareja, jotka kiteytyvät lopulta pitkälti eroavaisuuksiksi ammatinharjoittajien ja teoreetikkojen ajattelun välillä.

Normatiivisuus: ei-normatiivinen vs. normatiivinen asennoituminen dialogiin

Sosiaaliseen konstruktionismiin nojaavat deskriptiivisesti dialogiin suhtautuvat tutkijat näyttäisivät edustavan ei-normatiivista suhtautumista dialogiin. Nämä lingvistisesti painottuneet tutkijat näkevät kaiken vuorovaikutuksen olevan lähtökohtaisesti luonteeltaan tilanneriippuvaista (contingent), kasvavaa (emergent) ja responsiivista (responsive). (Pearce & Pearce 2000, 165.) Tämä tarkoittaa, että kaikki vuorovaikutus on heidän mielestään dialogia (Stewart & Zeideker 2000). Normatiivisesti humanistisesta näkökulmasta dialogiin suhtautuvat teoreetikot puolestaan näkevät dialogin hetkellisesti vuorovaikutuksessa läsnä olevina piirteinä ja ominaisuuksina, joihin tulisi ihanteellisesti pyrkiä ja jotka erottavat sen muista vuorovaikutuksen muodoista. (Pearce & Pearce 2000, 165.)

Instrumentaalisuus: Dialogin instrumentaalinen luonne vs. dialogi itseisarvona

Osa teoreetikoista näkee dialogin autonomisena päämääränä itsessään, osa instrumentaalisenä välineenä saavuttaa jotakin liittyen esimerkiksi päätöksentekoon tai suhteiden muokkaamiseen (Pearce & Pearce 2000, 164). Hyde ja Bineham (2000, 211) jaottelevat dialogin konseptin tekniikkälähtöiseksi kuuntelun ja päätöksenteon muodoksi sekä toisaalta refleksiivisen tietoiseksi kollektiiviseksi ajatteluksi, jossa dialogi on itseisarvoisesti oma päämääränsä. Yhteisöviestinnän kentällä muun muassa Paquette, Sommerfeld ja Kent (2015, 7) ovat puolestaan hahmottaneet dialogin käsitteeseen suuntautuvia ristiriitoja jaotteleamalla dialogin itseisarvoiseksi vuorovaikutukseksi, joka vaatii keskustelun lopputu-

loksen kontrollista luopumista. Dialogin vastaisessa ajatteluorientaatiossa dialogi nähdään prioriteetiltaan toissijaisena asiana ja sitä käytetään välineenä tietyn tuloksen tai tavoitteen saavuttamiseksi (mts. 7). Ammatinharjoittajat suhtautuvat dialogiin lähtökohtaisesti instrumentaalisemman arvon kautta kuin teoreetikot (Pearce & Pearce 2000, 164).

Aika: Dialogin episodinen luonne vs. dialogin jatkuvuus

Gerlanderin mukaan (2003, 166) dialogi nähdään yleisesti suhteen pysyvänä ja jatkuvana piirteenä, joka nostaa sen tavoittamattomissa olevaan ja idealisoituun asemaan. "Aito dialogi" voidaan kuitenkin käsittää myös katoavana ja ohikiitävänä kohtaamisen hetkenä, jota määrittelee keskinäisyys vastavuoroisuuden sijaan (Kaplan 1969, 97). Kaplanin (1969, 97) mukaan Buber tarkoittaa vastavuoroisuudella toimintaa, jossa toinen tekee jotakin, johon toinen vastaa, ja keskinäisyydellä sitä, että osallistujat tekevät yhdessä jotakin, mitä kumpikaan ei voi tehdä erikseen. Rogers (1987, 39) puolestaan puhuu terapiakontekstissa dialogisista "hetkien liikkeestä", joiden aikana kumpikin osapuoli ylittää oman roolinsa rajat ja joissa muutos on mahdollista. Cissna ja Anderson (1998, 67) näkevät dialogin toisaalta "suhteellisen jatkuvana tilana", toisaalta he kuvailevat dialogisia hetkiä lyhytkestoisina ja ohikiitävinä nähden dialogin olevan olemassa juuri hetkissä. Pearce ja Pearce (2000, 165) täydentävät ajallisen ulottuvuuden ympärille luotua sanastoa kuvailemalla dialogisia episodeja temporaalisina yksikköinä, jotka ovat pidempiä kuin Cissnan ja Andersonin lyhytkestoiset ja ohikiitävät hetket mutta lyhyempinä kuin heidän "jatkuva tila".

Yhteisöviestinnän kentällä muun muassa Paquette, Sommerfeld ja Kent (2015, 7) kuvailevat dialogiseen ajatteluorientaatioon pohjaavaa viestintää jatkuvana, episodisena kanssakäymisenä, joka fasilitoi pitkän aikajänteen tavoitteita ja suhteita: dialogin vastaisessa ajatteluorientaatiossa suositaan heidän mukaansa lyhyitä kanssakäymisiä, jotka on suunniteltu fasilitoimaan lyhyen aikavälin tavoitteita. Näkemyseroja dialogin temporaalisesta suhteesta esiintyy erityisesti ammatinharjoittajien ja teoreetikkojen välillä: ammatinharjoittajat "tekevät dialogia" tarkoittaen tällä suhteellisen lyhyitä "vuorovaikutustapahtumia", joissa pyritään tietyn laatuiseen vuorovaikutukseen. Useat teoreetikot sen sijaan painottavat näkemyksissään dialogin hetkittäistä luonnetta. (Pearce & Pearce 2000, 165.) Joka tapauksessa dialogin temporaalinen ulottuvuus voi luoda mutta toisaalta myös estää dialogia, sillä "aito dialogisuus" vaatii ympärilleen ajan tuomaa liikkumatilaa (Gerlander 2003, 169). Dialogisuutta ja "aitoa dialogia" voidaankin tarkastella realistisemmin asymmetrisissä asiantuntijasuhteisissa hahmottamalla sitä juuri temporaalisuuden näkökulmasta: Buberia tulkiten Gerlander (2003, 167) toteaa, että aidon dialogin leimaama hetki voi olla yleistettävissä kaikkiin rooli- ja tavoitepohjaisiin suhteisiin, joita määrittelee yksipuolinen tavoitteellisuus.

Tekijyys: Dialogin luominen vs. dialogin ”tapahtuminen”

Eräs ehkä perustavanlaatuisin dialogiin erikoistuneiden teoreetikkojen ja ammatinharjoittajien välisistä näkemyseroista kielivä jännitepari kytkeytyy kysymykseen ”dialogin tekemisestä” ja toisaalta ”dialogissa olemisesta”. Muun muassa Ellinor ja Gerald (1998) sekä Iisacs (2001) käyttävät teksteissään substantiiveja ”dialogit” tai ”dialogiset sessiot”. Buberilaisen perinteen edustajat puolestaan preferoivat teksteissään ”dialogisesta vuorovaikutuksesta” puhumista. (Pearce & Pearce 2000, 170.) Pearce ja Pearce (2000, 170) uskovat näiden kielenkäyttöerojen kertovan perustavanlaatuisista eroista dialogille annetuissa merkityksissä. Ammatinharjoittajat ovat lähtökohtaisesti taipuvaisempia lähestymään dialogia aktiivisen ”dialogin tekijyyden” kautta. Useimmat teoreetikot puolestaan käsitteellistävät sitä enemmänkin liikkuvana, relationaalisena ja satunnaisena ilmiönä. He, jotka pitävät dialogia episodisena tai jatkuvana tilana, kiinnittävät enemmän huomiota tiettyihin taidokkaan suorituksen näkökohtiin kuin he, jotka näkevät dialogin ohikiitävinä hetkinä tai kulttuurisena ideaalina. (Pearce & Pearce 2000, 165.) Anderson, Cissna ja Arnett (1994, xxi) kuvailevat tekijyyden jännitettä seuraavasti: Dialogi ei vain tapahdu, mutta sitä ei voida myöskään suunnitella tai julistaa tapahtuvaksi. Siellä missä on dialogia, on myös ihmisiä, jotka ovat avoimia sille. Mikään asiantuntijatekniikka ei voi taata tätä relationaalista vuorovaikutuksen laatua, joka kuitenkin harvoin tapahtuu sattumanvaraisesti.

Interpersonaalisuus: Yleinen merkitys vs. interpersonaalinen dynamiikka

Myös käsitykset dialogisuuden suhteutumisesta vuorovaikutussuhteen interpersonaalisiin ulottuvuuksiin vaihtelevat. Iisacs (2001, 178) puhuu ”ryhmän äänestä” ja kehottaa pohtimaan, mitä ”ryhmän jäsenet haluavat sanoa yhdessä”. Hän kirjoittaa ”yttimeen puhumisesta” viitaten ryhmän yhteiseen merkitysalueeseen (mts. 180). Pearcen ja Pearcen (2000, 170) tulkinnan mukaan näin pyritään luomaan yleisen merkityksen tila interpersonaalisen dynamiikan sijaan. Pearcen ja Pearcen (2000, 170) tulkinnoissa buberilainen näkemys puolestaan korostaa interpersonaalisen dynamiikan roolia keskustelijoiden ja käydyn keskustelun muokkaajana. Heidän mukaans Iisacsin (2001, 180) fraasi ”ytimelle puhumisesta” on tulkittavissa objektiivisen suoraan henkilölle kohdennetun vuorovaikutuksen välttämiseksi. Pearce ja Pearce (2000, 170) tulkitsevat Buberin puolestaan korostavan teksteissään kannan ottamista, itsensä dialogiin mukaan laittamista ja keskustelukumppanin mukaan ottamista interpersonaalisella tasolla. Näkemys luo pohjan erilaiselle dialogiselle käytännölle kuin Iisacsin (2001, 180) periaate, jonka mukaan dialogistin tulee ensisijaisesti pyrkiä

laajentamaan omia oletuksiaan. Valokeilaan asettuvat tällöin ensisijaisesti omat näkökulmat dialogikumppanin sijaan. (Pearce & Pearce 2000, 168 - 169.)

Bokenonin ja Ganttin (2000, 249) mukaan termit dialogi ja dialogisuus ovat tulleet karkeasti hyväksikäytetyiksi erityisesti organisaatioiden kehittämisen käytännössä, joissa niitä käytetään markkinoimaan enemmän tai vähemmän konventionaalisia episodisia kommunikaatiotapahtumia, kohtaamisia ja kokemuksia. Pearce ja Pearce (2000, 164) näkevät käsitteeseen liittyvän käytännön ja teorian välisen yhdistymättömyyden johtuvan eriävistä rytmisyyskysymyksistä näiden maailmojen välillä: teoreetikot turhautuvat ammatinharjoittajien perinteitä nopeatempoisesti muokkaavaan kenttätyöhön ja ammatinharjoittajat teorioiden hitaaseen reaktiivisuuteen. Heidän (2000, 162) mukaansa dialogia koskevia uskomuksia ja käytäntöjä toisistaan erottavia seikkoja nimeävä kieli on riittämätöntä ja onkin olennaista keskittyä tarkastelemaan, minkälainen sanasto auttaa identifioimaan dialogin muista vuorovaikutuksen muodoista ja erottamaan erilaisia dialogin muotoja toisistaan. (Pearce & Pearce 2000, 162.) Seuraavassa kappaleessa näitä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia pyritään hahmottamaan hyve-etiikan linssin läpi tarkasteltuna. Näin pyritään samalla vastaamaan Pearcen ja Pearcen (2000) toiveeseen ja tekemään yhä selkeämpää eroa dialogin ja muiden ei-dialogisten vuorovaikutuksen muotojen välillä.

2.3 Dialogisuuden hyveelliset edellytykset

Suhde-näkökulmasta tarkasteltuna dialogisuuden voidaan nähdä rakentuvan tiettyjen luontaisten ihanteiden vaalimiselle. Tämän tyyppinen ajattelu ajaa tarkastelemaan käsitettä hyve-etiikan valossa. Hyve-näkökulma auttaa hahmottamaan suuntaa sille, mitä dialogisuus voisi parhaimmillaan tarkoittaa ja mihin se voisi kehittyä. Aristoteelinen hyve-etiikka kiinnittää huomiota tekijän eettiseen luonteeseen eettisen teon luonteen sijaan (Tieteen termipankki 2017). Hyveet ovat ihanteellisina pidettyjä, suhteellisen pysyviä arvoja ilmaisevia luonteenpiirteitä, jotka sisältävät halun moraalisesti oikeaan päämäärään ja toimintaan. Hyveellisen ihmisen toimintaa ohjaa omaan valintaan perustuva harkittu halu sekä moraalisesti oikeiden tekojen itseisarvoisuus. (Mäentakanen 2012, 15 - 16.) Hyveet eivät ole ainoastaan taipumuksia toimia tietyillä tavoilla, vaan niihin sisältyy myös luontainen taipumus tuntea tietyllä tavalla. Hyveellinen toimija ei siis toimi moraalisesti "oikein" vastoin mieltymyksiään. (MacIntyre 2004, 179.) Hyve voidaan täten ymmärtää arvoja ilmaisevaksi tunnepohjaiseksi henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi tai piirteeksi, joka heijastaa toimintana moraalista ylivoimaisuutta.

Buberilaisessa dialogietiikassa näyttäisi olevan samansuuntaisia pohjasävyjä Aristoteleen hyve-etiikkaan kanssa, jossa jonkunlainen luonnollinen olemus ja sen tietynlainen realisointuminen ovat perusteina toiminnan eettisyydelle. Buberia tulkiten oman ja toisen inhimillisen keskeneräisyyden tunnustamisen, itsensä kehittämisen halun sekä avoimen ja lämpöisen suuntautumisen dialogikumppania ja itseään kohtaan voisi nähdä edistävän dialogista yhteyttä (mm. Buber 1965; 1999). Tietynlaisin normatiivisin reunaehdoin varustetut hyveellisiksi tulkittavissa olevat suhtautumistavat voidaan tällöin nähdä dialogisuuden toteutumisen kannalta suotuisempina kuin toiset. Myös Rice ja Burbules (1992) pohjaavat aristoteeliseen ajatukseen moraalisisista ja älyllisistä hyveistä määritellesään viestinnälliset hyveensä: kärsivällisyys, erilaisten näkökulmien sietäminen ja kunnioittaminen, tahto ja taito läsnäolevaan ja osallistuvaan kuunteluun, avoimuus antaa ja vastaanottaa kritiikkiä sekä avoin, vilpitön, rehellinen ja selkeä itseilmaisus (Rice & Burbules 1992, 441). He eivät kuitenkaan esitä niitä universaaleina käsitteinä vaan tekijöinä, jotka auttavat ymmärtämään toisia ja tekemään itsensä toiselle ymmärrettäväksi (mts. 37). Burbules painottaa, että viestinnälliset hyveet ovat aina jossain määrin sensitiivisiä tilannesidonnaisuudelle ja toteaa toisten muun muassa kulttuuri- ja historiasidonnaisten olosuhteiden edistävän ja toisten vaikeuttavan hyveiden harjoittamista ja kehittämistä. Mikä koetaan hyveeksi jossakin kontekstissa voi olla pahe liioitellusti tai aliarvioidusti harjoitettuna toisessa tilanteessa. Esimerkiksi puolueettomuutta voidaan harjoittaa siihen pisteeseen, että tunteet katoavat, erimielisyyttä välttää liian pitkälle taipumisen uhalla tai kuunnella liikaa sitoutumatta ikinä tiettyyn asemaan. Sensitiivisyys kontekstille ja puheen seurauksille auttaa arvioimaan, milloin ja miten hyveitä on soveliasta soveltaa käytäntöön. Hyveiden luonto on valikoiva: ne pyrkivät sopeutumaan olosuhteiden ja ihmisten mukaisesti. (Burbules 1993, 43.)

Burbules nimeää lisäksi kuusi hyveelliseen dialogiseen suhteeseen kuuluvaa emotionaalista elementtiä, joita vuorovaikutussuhde rakentaa ja ylläpitää: 1) välittäminen (concern), 2) luottamus (trust), 3) kunnioitus (respect) 4) arvostus (appreciation), 5) kiintymys (affection) ja 6) toivo (hope) (Burbules 1993, 36 - 41). *Välittämisellä* viitataan sitoutumiseen ja suhteeseen "osalliseksi tulemiseen". *Luottamus* on edellytyksenä sitoutumiselle: sitoutuessaan dialogistit antavat itsestään jotakin toisilleen ja luottavat toisiinsa, vaikka mielipiteet olisivat eriäviä keskenään. Dialogisuus ei vaadi samanlaisia arvoja, identiteettejä tai ajattelua – päinvastaisesti se saa niistä voimansa modernin yhteiskunnan orgaanisen solidaarisuuden hengessä. Toisaalta liialliseksi koettu erilaisuus saattaa herättää pelkoja ja epäluuloja nostaa dialogiin heittäytymisen kynnyistä (Huttunen 1995, 6 - 7.) Itsensä sekä dialogikumppanin *kunnioitus* ja *arvostus* luovat pohjan dialogiselle suhteelle ja henkilön kyvyille arvostaa toisen ainutlaatuista erilaisuutta. Toisen näkökulmien kuuntelu edellyttää tämän kunnioittamista, omien näkökulmien esittämien puolestaan itsekunnioitusta. (Burbules 1993, 36 - 41.) *Kiintymyksellä* viitataan dialogikumppanista välittämiseen ja läheisyyden orientaa-

tion. Yhteyden ja intiimiyden tunteiden luominen saattaa sisältää asiasisällöstä poikkeavan triviaalilta tuntuvan sisällön mukaan tuomista keskusteluun yhteyden luomisen nimissä. *Toivolla* tarkoitetaan asennoitumista, joka auttaa pääsemään yli mahdollisista vaikeuksista ja epävarmuuksista ja antaa dialogille aikaa onnistua. (Burbules 1993, 36 - 41.) Burbulesin mukaan nämä hyveelliset emotionaaliset ainekset ovat olennaisempia dialogisen suhteen kannalta kuin se, minkälaisessa viestinnällisessä muodossa dialogi ilmenee (mts. 29).

Buberin vaikutteista ajatteluunsa ammentavat Pearce ja Pearce (2000, 161) puolestaan hahmottavat dialogisuuteen liittyviä ristiriitoja ja toisaalta siihen kytkeytyviä mahdollisuuksia dialogisen virtuismin käsitteen kautta. Virtuismi yhdistää 1) intohimon tehtyä asiaa kohtaan, 2) kyvyn tehdä tarkkanäköisiä havaintoja asioiden välisistä eroavaisuuksista ja 3) kyvyn taidokkaaseen suoritukseen (Pearce & Pearce 2000, 161). Heidän mukaansa jokaisen dialogin ammattilaiseksi itseään kutsuvan tekijän tulisi tähdätä dialogiseen virtuismiin. (Pearce & Pearce 2000, 174.) Dialogiin osallistuminen vaatiikin joukon ominaisuuksia, joista tärkein on jännitteen säilyttäminen omassa käsityksessä pitäytymisen sekä perustavanlaatuisen erilaisuutta kohtaan suuntautuvan avoimuuden välillä. Heidän mukaansa nämä ominaisuudet ovat opittavissa, opetettavissa ja ne tarttuvat. (Pearce & Pearce 2000, 161.) Dialogisen virtuismin ensimmäisellä komponentilla, *intohimolla*, Pearce ja Pearce (2000, 162) viittaavat dialogin tutkimista ja todeksi elämistä kohtaan suuntautuvaan paloon, joka on heidän mukaansa dialogisuuden ilmenemisen edellytys. Tämän virtuismin komponentin taustalla vallitsee ideaali vuorovaikutuksesta, jonka tarkoitus ei ole hallita vaan olla yhteydessä. Vuorovaikutuksen tulisi perustua tällöin yhteyteen irrallisuuden sijaan, intersubjektivisuuden objektiivisuuden sijaan sekä rakkaudellisuuden etäännyneen erilaistamisen sijaan. (Pearce & Pearce 2000, 162 - 163.)

Virtuismin toinen komponentti, *kyky tehdä tarkkanäköisiä havaintoja asioiden välisistä eroavaisuuksista*, paljastaa lukuisia dialogin käsitteeseen liittyviä jännitteitä. Jotta kyseistä virtuoositeettiä voisi kehittää, dialogi täytyy pystyä erottamaan entistä paremmin muista vuorovaikutuksen muodoista (ks. luku 2.2). (Pearce & Pearce 2000, 164.) Dialogisen virtuismin kolmatta komponenttia, *kykyä taidokkaaseen suoritukseen*, Pearce ja Pearce (2000, 172) lähestyvät "lumotun luupin" käsitteen kautta. Cronen, Johnson ja Lanmannin (1982) näkemys lumotusta luupista pohjaa buberilaiseen Minä-Sinä-tasapainon säilyttämisen ideaaliin. Se viittaa keskustelutilanteeseen, jossa vähintään kaksi erilaista mutta toisiinsa verrattavissa olevaa määritelmää keskustelun kehyksestä pidetään tasapainossa. (Cronen, Johnson ja Lanmann 1982.) Esimerkiksi itseyden konsepti ("kuka olen?") ja vuorovaikutussuhteen konsepti ("keitä/mitä me olemme tässä keskustelussa?") toimivat molemmat tasavertaisina konteksteina kyseisessä keskustelussa. Yleensä jompikumpi näistä konsepteista on hie-

rarkisesti suhteutunut toiseen. Dialogisuus ilmenee lumotussa luupissa, kun kaksi keskinäisesti yhtenäistä kontekstia ovat tasavertaisessa suhteessa toisiinsa nähden. Esimerkiksi Buberin (1999) kuvaus jännitteestä oman position säilyttämisen ja toista kohtaan suuntautuvan avoimuuden välillä voidaan ymmärtää myös ”työn tekemisenä” itseyden konseptin (”pidän oman positioni”) ja suhteen konseptin (”olemme molemmat perustavanlaatuisen avoimia toiselle”) tasavertaisen säilyttämisen hyväksi (Pearce & Pearce 2000, 173.) Pearcen ja Pearcen kolmas dialogisen virtuismin komponentti vaatii kolmitasoisena ”lumotun luupin” ylläpitoa. Se tarkoittaa itseyteen, vuorovaikutussuhteeseen ja vuorovaikutusepisodeihin liittyvien konseptien/tarinoiden tasapainottamista. Jos joku näistä tulee kontekstiksi toiselle, dialogistit putoavat pois dialogin piiristä. Heidän mukaansa taidokas työskentely luoppien ylläpidon edesauttamiseksi voi edesauttaa dialogisuuden ilmenemistä. (Mts. 173.)

Niin ikään Buberin ajatusmaailmaan näkemyksensä pohjaavat Kent ja Taylor (2002, 24 - 30) ovat ensimmäiset tutkijat yhteisöviestinnän kentällä, jotka ovat tehneet yrityksen viedäkseen dialogiteoria eteenpäin 2000-luvulla. He ovat luoneet viisi aitoa dialogia määrittävää ja samalla sille edellytyksiä luovaa hyveellisen vuorovaikutuksen piirrettä, jotka tosin menevät osittain päällekkäin toistensa kanssa. Ne ovat 1) Molemminpuolisuus (mutuality), 2) läheisyyden orientaatio (propinquity), 3) empatia (empathy), 4) riski (risk) sekä 5) sitoutuminen (commitment). Piirrehahmotuksen avulla tutkijat pyrkivät korostamaan dialogistien motiivien roolia käsitteen määrittelyssä: *“But, while the dialogical process can promote ethical behavior, it cannot compel organizations to behave ethically.”* (Kent & Taylor 2002, 28 - 27.) Seuraavaksi esitellään lyhyesti tutkijoiden jäsenyys, joka syventää edelleen Buberiin pohjaavaa dialogi-näkemyksiä ja avaa lyhyesti myös yhteisöviestinnän kentän dialogikäsitteen pohjan rakentumista.

Molemminpuolisuudella (mutuality) viitataan yhteistyöhön (collaboration) sekä samantasaisuuden henkeen (spirit of mutual equality). Tämä tarkoittaa, että dialogissa ei pyritä voittamaan, häviämään eikä liioin tekemään kompromisseja, vaan hyväksytään toisen näkökulma harkitsemisen arvoiseksi ja aukaistaan itsensä muuttuvan mielipiteen mahdollisuudelle. Tällöin kukaan dialogisteista ei ole toisensa yläpuolella eikä käytä valtaa tai manipulaatiota toisiinsa keskustelun suunnan ja virran ohjailemiseksi. Dialogistien tulee tuntee olonsa mukavaksi vuorovaikutustilanteessa eikä heidän tulisi tuntee halveksuntaa tai alentuvuutta mistään aiheista keskusteltaessa. (Kent & Taylor 2002, 25.)

Läheisyyden orientaatiolla (propinquity) viitataan läsnäolon välittömyyteen (immediacy of presence), keskustelun ajalliseen virtaan (temporal flow) sekä sitoutumiseen (engagement). Tällöin osapuolet kommunikoiivat hetkessä niin, että dialogi ei juurru ainoastaan nykyhet-

keen vaan pyrkii rakentamaan tulevaisuutta, joka on oikeudenmukainen ja yhteisesti hyväksyttävissä oleva kaikille dialogin osapuolille. Osapuolten täytyy "antaa koko itsensä" dialogisille kohtaamisille kunnioittaen toisiaan. Se tarkoittaa samalla kiintymisen riskiä sekä täydellistä sitoutuneisuutta yhteiseen dialogiseen ympäristöön. (Kent & Taylor 2002, 25.) *Empatiolla* (empathy) viitataan tukemiseen (supportiveness), yhteisölliseen orientaatioon (communal orientation) sekä keskustelukumppanin arvon tunnustamiseen (confirmation). Tämä tarkoittaa sellaisen keskusteluilmapiirin luomista, joka helpottaa dialogisiin kohtaamisiin osallistumista sekä vaivan näkemistä yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi. Vuorovaikutuksen osapuolten tulee osoittaa kykyä kuunnella ilman odotuksia, häiritsemistä, kilpailua, torjumista tai merkityksien vääristämistä haluttuihin tulkintoihin sekä pystyä tunnustamaan toisen ääni ja sen arvo silloinkin, kun se on vastakkainen oman äänen kanssa. Kentin ja Taylorin mukaan organisaatioviestinnän tulisi alana fokusoida huomionsa mahdollisuuksiin, joita sillä on lokaalien ja globaalien yhteisöjen luomiseen, uudelleenrakentamiseen ja muuttamiseen. (Kent & Taylor 2002, 26 - 28.)

Riskillä (risk) viitataan haavoittuvuuteen (vulnerability), odottamattomiin seurauksiin (unanticipated consequences) sekä "toiseuden" tunnustamiseen (recognition of otherness) - elementteihin, jotka ovat väistämättä läsnä aidossa dialogissa. Tämä tarkoittaa, että dialogistit hyväksyvät toisensa mukaan keskusteluun uniikkeina ja arvokkaina yksilöinä tilanteessa, jossa altistutaan haavoittuvuudelle omien uskomuksien, arvojen, tuntemusten jakamisen kautta. Keskustelijoiden tulee pystyä hyväksymään se tosiasia, että dialogi on spontaani ja harjoittelematon kohtaamisen muoto, johon kytkeytyy aina riski odottamattomista käänteistä. (Kent & Taylor 2002, 27 - 28.)

Sitoutumisella viitataan vuoropuhelun aitouteen (genuineness), yhteisen ymmärryksen rakentamiseen sitoutumiseen (commitment to the conversation) sekä tulkinnan jatkuvaan liikkeeseen sitoutumiseen (commitment to interpretation). Tämä tarkoittaa, että dialogisteille yhteisen ymmärryksen rakentaminen on itseisarvoinen motivaattori dialogiin ryhtymiselle. Keskustelijoiden tulee siis sitoutua tulkitsemaan alati uudelleen kuultuja sanoja ja pyrkiä ymmärtämään niiden takana olevia asemia, uskomuksia ja arvoja ennen arvioiden tekemistä. "Aidossa dialogissa" keskustelijat eivät osallistu dialogiin "voittaakseen" tai käyttääkseen hyväksi toisen heikkouksia vaan sitoutuvat tekemään työtä toistensa ymmärtämiseksi ja samalla yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi. Tällöin dialogi on rehellistä ja suorapuheista ja sen nimissä suhteen etu laitetaan oman edun eteen. (Kent & Taylor 2002, 29.)

Tämä tutkimus tiedostaa, että jokainen ehdotettu käsitelisyys kantaa aina mukanaan eitoivottuja konnotaatioita ja vangitsee väistämättä dialogin virtaavan ja muotoaan muutta-

van prosessin sen luonnetta jäykempään kehykseen (Pearce & Pearce 2009, 164). Tämä pätee myös esiteltyihin hyveen, virtuismin sekä siihen liittyvien ominaisuuksien ja piirteiden käsitteisiin dialogisuuden edellytysten kuvaajina. Hyveistä puhumisessa on riskinsä, jotka tämäkin tutkimus tiedostaa. Jos hyveet ymmärretään ominaisuuksina, joita yksilö omistaa ja harjoittaa, sen sijaan että ne käsitettäisiin suhteissa itsessään olevina ja niissä muodostuvina elementteinä, päädytään vahvistamaan liiaksi postmodernia yksilökeskeistä ontologiaa (Thayer-Bacon 2000, 166). Tällöin saatetaan – paradoksaalisesti Buberin alkuperäistä dialogi-käsitystä kohtaan – päätyä hahmottamaan käsitettä liian yksilölähtöisessä valossa. Dialogin ja dialogisuuden käsittely hyve-tematiikan valossa kuitenkin tuo niiden käsittelyyritykseen suhde-näkökulman kaipaamaa syvyyttä ja auttaa hahmottamaan käsitteisiin liitettyjä ihanteita. Huomioitavaa on myös, että luvussa esitellyt näkemykset dialogista ja dialogisuudesta ovat väistämättä aina vahvasti sidoksissa länsimaiseen diskurssiin. Paquette ja Sommerfeldt (2015, 8) huomauttavatkin, että dialogin käsitteen soveltuvuutta läntisen kontekstin ulkopuolella tulee tutkia edelleen.

3 SPARRAUS JA COACHING: MITÄ NE OVAT?

Sparrauksen käsitteestä näyttäisi olevan puutteellisesti kirjallisuutta ja tutkimusta kontekstissa, joka käsittelee nimenomaisesti viestinnän ammattilaisen asemaa sparraajan roolissa. Käsitteen tutkimus ja määrittely yhteisöviestinnän näkökulmasta vaikuttaisi olevan niukkaa. Organisaatioiden kehittämisen ja johtamisen tieteenaloilla tutkimusta ja kirjallisuutta aiheesta sen sijaan löytyy runsaasti ”coaching” käsitteen kautta määriteltynä. Näissä kehyksissä coaching on yleisesti hyväksytty ja monissa tilanteissa vanhemmilla johtamis- ja kehitystyyleillä korvattu organisaation kehittämisen menetelmä (Stowers & Barker 2010, 370). Tässä tutkimuksessa sparraus rinnastetaan coachingin käsitteeseen, sillä kohdeorganisaatio käyttää sparrauksen käsitettä synonyymisesti coachingille kirjallisuudessa ja tutkimuksessa annettuihin määritelmiin nähden. Käsitteen määrittelyä lähestytään pääasiassa organisaatioiden kehittämisen ja johtamisen tieteenalojen kirjallisuuden ja tutkimuksen kautta. Kartoittamalla relevanttia taustatietoa aihepiiristä pyritään lisäämään ymmärrystä onnistuneen sparraussuhteen dialogista elementeistä. Kartoituksen tavoitteena on, että informaatiota voitaisiin tulevaisuudessa soveltaa nimenomaisesti viestinnän ammattilaisten työkalupakkiin niin teoreettisen ymmärryksen rakentamisen kuin käytännön toimien tasolla. Tässä luvussa tarkastellaan sparrauksen suhdetta lähikäsitteisiin (työnohjaus, mentorointi, konsultointi, terapia) sekä lähestytään sparraussuhteen dialogisuutta tarkastelemalla sitä sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä ja valmentajan orientaatioiden kautta.

3.1 Sparrauksen suhde lähikäsitteisiin

Termit coaching, valmennus ja sparraus ovat lähellä toisiaan. Coaching-kirjallisuus, tutkimus ja käytännöt perustuvat osin samoihin taustateorioihin, lähestymistapoihin ja toimintoihin kuin sen lähimenetelmät. Sekavuutta käsitteiden välillä lisää se, että niitä käytetään sekä ammatinharjoittajien että tutkijoiden keskuudessa osin synonyymisesti toisiinsa

nähdän. (Virolainen 2010, 222.) Virolaisen (2010 64 - 65) mukaan valmennuksessa on tyyppillisesti jokin tietty ennalta määritelty teema, kun taas coachingissa on tavoitteena saada asiakas tuetusti itse ohjaamaan oman kehittymisensä suuntaa ja löytämään vastaukset haasteisiinsa. Virolainen (2010) kuvailee valmennuksen käytäntöjä myös coachingia neuvoo antavammaksi: ne sisältävät piirteitä kouluttamisesta. (Virolainen 2010, 64 - 65; 150 - 152.) Parppein (2008, 27) mukaan termiä sparraus käytetään tavallisesti yleiskäsitteenä henkilökohtaiselle valmennukselle tai siihen sisältyville menetelmille. Virolaisen (2010) tutkimuksesta käy ilmi, että joissakin yhteyksissä johdon kehittämisen harjoittajat käyttävät termiä coaching siitä, mistä aikaisemmin käytettiin termiä sparraus. Joissakin näkemyksissä sparrauksen taas nähtiin olevan yksi coaching-prosessissa käytetyistä työkaluista.

Tässä tutkimuksessa käytetään termejä sparraus, sparraaja ja sparrattava viitattaessa kohdeorganisaation valmennustapahtumaan ja siihen osanottaviin henkilöihin. Tutkimuksen kohdeorganisaatio käyttää itse kyseisiä termejä valmennusprosessiaan määritellessä. Myös yhteisöviestinnän ammattilaisten keskuudessa käydyssä julkisessa keskustelussa termiä sparraaja näytettäisiin käytettävän viestinnän ammattilaisen nousevaan valmennusrooliin viitattaessa. Virolaisen (2010) tekemistä sparrauksen ja coachingin eroavaisuuksiin liittyvistä havainnosta huolimatta käännöstä "sparring" ei kuitenkaan pääsääntöisesti näytettäisi käytettävän liiketoiminnan ja organisaatioiden kehittämiseen liittyvässä kirjallisuudessa. Englannin kielestä suomen kielelle vakiintunutta termiä "coaching" käsittelevää kirjallisuutta puolestaan löytyy runsaasti niin käytännön, teorian kuin tutkimuksen osalta. Koska kohdeorganisaation strategiaan kirjattu sparrausmääritelmä vastaa keskeisin osin coachingille kirjallisuudessa osoitettuja määritelmiä, termiin sparraus liittyviä vuorovaikutuksellisia elementtejä käsitellään tässä tutkimuksessa termiä "coaching" käsittelevän kirjallisuuden ja tutkimuksen kautta. Kohdeorganisaation käyttämää "sparraus" käsitettä käsitellään siis synonyymisesti kirjallisuuden "coaching" käsitteen kanssa. Myös kohdeorganisaation edustajat puoltavat kyseistä valintaa käsitteen määrittelylle. Tutkimuksessa englanninkielinen termi "coach" on tässä tutkimuksessa suomennettu valmentajaksi ja "coachee" valmennettavaksi. Niillä viitataan synonyymisesti kohdeorganisaation määrittelemien "sparraajan" ja "sparrattavan" käsitteisiin.

Parppein (2008, 6) mukaan termin coaching kääntäminen suomen kielelle on haastavaa, tosin monin paikoin toivottua. Suomenkielinen termi vähentäisi lisääntyviin tulkintoihin liittyvää epäselvyyttä ja tukisi ammattisanaston eriytymistä toisaalta kuitenkin kykenevästi kuvaamaan ilmiötä riittävällä tarkkuudella. Alan kotimaiset asiantuntijat ovatkin pääsääntöisesti englanninkielisen termin käytön kannalla, jotta coachingin paikkaansa estävä sisällöllinen määrittely vakiintuisi myös Suomessa ja jotta se erottuisi toimintatapana

lähimenetelmistään. (Parppei 2008, 6.) Parppein (2008, 6) mukaan termi coaching alkaakin vakiintua myös sitä käsittelevässä suomenkielisessä akateemisessa kirjoittelussa. Haastavaa käsitteen akateemisesta määrittelystä tekee joka tapauksessa coaching-alan ja siihen liittyvän keskustelun a-teoreettinen luonne.

Koska sparrausta ja sparraajan roolia ei ole juurikaan tutkittu yhteisöviestinnän kentällä, käsitteen teoreettista ymmärrystä lähestytään ensisijaisesti lähitieteiden kautta coaching-termin kautta. Coachingin juuret juontavat muun muassa psykologiaan, psykiatriaan, lääketieteeseen, kielitieteeseen, psykoterapiaan, johdon kehittämiseen (management development), antropologiaan, organisaatioiden kehittämiseen (organizational development), valmennukseen, myyntiin ja markkinointiin sekä filosofiaan (Rogers 2012, 7). Coaching on ennen kaikkea pragmaattinen ala, joka koostuu eri tieteenaloilta lainatuista teorioista. Nimestään irrotettuna coachingin sisältöä voidaan pitää yhtä vanhana kuin ihmiskuntaa. (Rogers 2012, 6 - 7.) Coaching-tutkimus ja -kirjallisuus näyttäisi jakautuvan pitkälti käytännölliseen liiketaloudelliseen ja psykologistaustaiseen suuntaukseen. Tässä tutkimuksessa käsitettä lähestytään kosketellen kumpaakin suuntausta.

Suomen Coaching-yhdistys määrittelee coachingin prosessiksi, jossa ”valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa” (Suomen Coaching-yhdistys 2017). Myös International Coaching Federation määrittelee ammattimaisen coachingin prosessiksi, joka auttaa asiakasta maksimoimaan oman potentiaalinsa nykypäivän epävarmassa ja alati monimutkaistuvassa toimintaympäristössä (International Coaching Federation 2017). Steltherin (2014, 52) mukaan yksilö ei voikaan välttyä kohtaamasta sosiaalisten sfäärien kasvavaa moninaisuutta hyperkompleksisessa postmodernissa yhteiskunnassa. Qvortrup (2003, 5) ammentaa saksalaisen sosiologi Niklas Luhmannin ajatuksista hyperkompleksisesta postmodernista yhteiskunnasta, jossa selkeä yksiselitteinen ymmärrys ei ole enää vaihtoehto. Hän kuvailee hyperkompeksisuutta yhteisesti rakentuvina havaintoina yhteiskunnan monista komplekseista ja toiminnallisesti erilaisista systeemeistä. Tässä viitekehyksessä organisaatiot ja yhteiskunnat eivät kehity kohti äärimmäisen rationaalisuuden ohjaamaa totaalisen kontrollin tilaa. Sen sijaan vakaus on dynaaminen tasapainon tila, jossa yhteisen havainnoinnin ja vuorovaikutuksen mekanismit sekä prosessit ovat kehittyneet sosiaalista kaaosta neutralisoiviksi suuntauksiksi. (Mts. 5.) Steltherin mukaan valmennuksen ja sparrauksen laajempi hyödyntäminen voisikin tarjota vastauksia hyperkompleksin myöhäis- ja postmodernin aikakauden haasteille monilla yhteiskunnan eri osa-alueilla (Stelther 2014, 52).

Johtamisen ja organisaatioiden kehittämisen tieteenaloilla valmennus, coaching ja sparraus ymmärretään menetelminä, keinoina ja asenteina, joilla voidaan auttaa valmennettavaa

saavuttamaan, ylittämään tai parantamaan työssään omia tai organisaation asettamia tavoitteita ja parantamaan ammatillista suorituskykyään (Hirvijuhta 2006, 6). Alun perin termi valmentaminen viittaa urheiluun. Hirvijuhtan (2006, 8) mukaan termi coaching on puolestaan vakiintunut yleisnimitykseksi yksilön tai ryhmän työsuorituksen parantamiseen tähtäävälle keskustelupohjaiselle valmennukselle. Coaching on vertaisten yhteistyöhön perustuva kumppanuus, jonka tavoitteena on saavuttaa nopea, kasvava ja kestävä tehokkuus tietyillä osa-alueilla fokusoidun oppimisen avulla. Coaching kasvattaa niin valmentajan kuin valmennettavan itsetietoisuutta ja identifioi valmennettavan valintoja. Coachingin tarkoitus on kuroa umpeen aukot valmennettavan potentiaalin ja nykyisen suorituksen välillä. Se voi auttaa generoimaan uutta tietoa ja luomaan sosiaalista muutosta. Coaching perustuu valmennettavan kokonaisvaltaiseen arvostukseen ja uskomukseen henkilön mahdollisuudesta itse vaikuttaa tapaansa reagoida kohtaamiinsa haasteisiin. Yleisen käsityksen mukaan valmentajalla ei tarvitse olla tietyn substanssialan syväosaamista onnistuakseen työssään, mutta prosessi vaatii valmentajan aitoa uskoa valmennettavassa olevaan potentiaaliin. (Rogers 2012, 62.) Tässä tutkimuksessa sparraus ymmärretään ensisijaisesti vertaisten yhteistyöhön ja arvostukseen perustuvaksi valmennussuhteeksi, joka tähtää fasilitoimaan uusia näkökulmia ja tukemaan itsensäkehittämisprosessia.

Monimuotoisista taustoista tulevien ammattinimikettä "valmentaja" tai "coach" käyttävien ammatinharjoittajien määrä on kasvanut nopeasti viimeisen vuosikymmenen aikana. Coach ja valmentaja ovat suojaamattomia nimikkeitä, jota voi periaatteessa käyttää kuka tahansa: heitä löytyy HR-johtajien, akateemikkojen ja johdon kehittäjien lisäksi myös insinöörien, opettajien, psykologien, psykoterapeuttien ja urheiluvalmentajien joukosta. (Bluckert 2004, 53.) Coachingilla on lukuisia yhteneviä piirteitä sen lähikäsitteiden kanssa. Selkeän ymmärryksen luomisen kannalta on siis olennaista luoda tiivis katsaus myös coachingin lähikäsitteistöön: työnohjaukseen, mentorointiin, konsultointiin ja terapiaan.

Työnohjauksella ja coachingilla on monia yhteisiä piirteitä. Työnohjauksen juuret ovat kuitenkin terveys - ja sosiaalipuolella, coaching taas on lähtöisin liiketoiminnan ja urheilun maailmasta (Virolainen 2010, 69 - 71). Parpei (2008, 28) näkee merkityksellisenä erona coachingin ja työnohjauksen välillä suhtautumisen prosessin sisältöön: työnohjauksen voidaan nähdä keskittyvän enemmän ennaltaehkäisevään toimintaan ja olevan ongelmanratkaisukeskeisempää kuin coachingin. Coachingissa toiminnan ylläpitäminen nousee työnohjausta suurempaan rooliin (Virolainen 2010, 69 - 71). Työnohjausprosessi on lisäksi yleensä paljon coaching-prosessia pidempi (Viitala 2009, 193).

Mentoroinnissa kokeneempi henkilö auttaa ja tukee vähemmän kokenutta mentoroitavaa välittämällä tälle kokemuksia, näkemyksiä ja osaamista (Nakari 1998, 7; Virolainen 2010,

67 - 69). Mentoroinnissa työskentelyn perustana on ohjeiden ja neuvojen antaminen sekä hiljaisen tiedon siirtäminen mentorilta mentoroitavalle, kun taas coaching-prosessi perustuu yksilön omille mahdollisuuksille. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 10 - 19.) Fairleyn ja Stoutin (2004, 31) mukaan tärkeimpänä erona mentoroinnin ja coachingin välillä on mentoroinnista puuttuvat tavoitteet ja mitattavat tulokset. Mentoroinnissa osapuolten hierarkialähtöinen suhde saattaa kehittyä luonteeltaan coaching-suhdetta henkilökohtaisemmaksi: mentori voidaan nähdä myös ystävänä, neuvonantajana, roolimallina tai oppaana (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 21).

Konsultoinnille tyypillisessä prosessissa konsultti arvioi asiakkaan toimintaa löytääkseen ongelmakohdat ja tarjoaa sen perusteella ratkaisuja tulosten paranemiseksi. Coachingissa prosessi puolestaan lähtee asiakkaasta itsestään: hän määrittelee oman ongelmansa, tavoitteensa ja keinonsa niiden saavuttamiseksi. (Carlsson & Forssell 2008, 40.) Coachingin onnistuminen ei välttämättä edellytä valmentajalta tietyn alan tarkentunutta substanssiosaamista (Starr 2003, 5).

Terapiassa keskitytään asiakkaan ”parantamiseen” taustaoletuksena, että asiakkaalta ei löydy riittäviä resursseja selviytyä ongelmatilanteesta omin avuin. Coachingin perusoletamus puolestaan on, että valmennettavalla on itsellään kaikki tarvittavat voimavarat tavoitteidensa saavuttamiseen. Terapia on itseisarvoisesti yksilöä itseään varten, coachingin tavoitteena on puolestaan yksilön kehittämisen kautta kehittää myös organisaation suoriutuskykyä. (Virolainen 2010, 61 - 63.)

Seuraavassa taulukossa (TAULUKKO 1) esitetyt näkemykset menetelmien ominaisuuksista voivat vaihdella lähteestä riippuen coaching-alan kirjavasta ja paikoin keskenään ristiriitaisesta taustasta johtuen.

TAULUKKO 1 Coachingin ja sen lähimenetelmien yhtäläisyyksiä ja eroja (Parppei 2006, 16)

	Coaching	Työnohjaus	Mentorointi	Konsultointi	Terapia
Konkreettinen tavoite ja mitattavat tulokset	kyllä	toisinaan	toisinaan	kyllä	toisinaan
Yksilön kehitysmisorientaatio	kyllä	toisinaan	kyllä	ei	ei
Dialoginen	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä	kyllä
Vetäjä asiantuntijana	ei	toisinaan	kyllä	kyllä	kyllä
Asiakas asiantuntijana	kyllä	toisinaan	toisinaan	ei	ei

na					
Sairauden tai ongelman hoito	ei	ei	ei	ei	kyllä
Neuvoja/ohjeita antava	ei	toisinaan	kyllä	kyllä	toisinaan
Prosessia fasilitoiva	kyllä	kyllä	kyllä	ei	toisinaan
Systemaattinen rakenne	kyllä	ei	ei	toisinaan	toisinaan

Yhteistä käsitellyille menetelmille voi nähdä olevan, että kaikki menetelmät määritellään dialogisiksi. Mitä dialogisuudella tässä kontekstissa tarkalleen tarkoitetaan, jää tosin epäselväksi.

3.2 Sparraussuhteen dialogisuus

Myös sparraussuhteen kontekstissa dialogisuutta voidaan tarkastella niin deskriptiivisistä kuin preskriptiivisistä lähtökohdista. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähestymään käsitettä ensisijaisesti suhde-näkökulmasta jaettuna merkityksenluontiprosessina. Tässä tutkimuksessa dialogisuus siis ymmärretään ensisijaisesti yhteistyöhön perustuvana vastavuoroisesti rakentuvana, kriittisen reflektiivisenä, osallistuvana ja alati virtaavana itseensä, toiseen ja maailmaan kohdistuvana sitoutumisen laatuna tai suhtena (Bokeno & Bokeno 1998, 54). Dialogin käsitteellistäminen suhteeseen ei kuitenkaan tarkoita, että sparrauskeskustelussa olisi itseisarvoisen tavoiteltavaa pyrkiä buberilaiseen "aitoon dialogiin". Vuorovaikutus kuitenkin vaatii tiettyjä dialogisia elementtejä, jotta usein hierarkisiin valtaasetelmiin perustuviin suhteisiin liitetyt monologiset rakenteet eivät liiallisesti määrittäisi sparraussuhteen vuorovaikutussuhdetta (Rogers 2012, 49). Epistemologisella tasolla sosiaalinen konstruktionismi luo osaltaan mielekkään viitekehyksen sparraussuhteen dialogisuuden tarkastelulle hyve-eettisen näkökulman rinnalla. Sosiaalinen konstruktionismi ei ole yksi yhtenäinen teoria, vaan sitä on kuvattu ideoiden, piirteiden ja keskustelujen laajaksi kokoelmaksi. 1990-luvulla nimensä alle jäsentynyt suuntaus tarjoaa yhden vaihtoehdon tarkastella ihmistä sosiaalisista yhteyksistä käsin. Sparrausta ei ole käsitelty sosiaalisen konstruktionismin kehyksessä juuri ollenkaan, mutta sen keskittyminen merkityksen muodostumiseen suhteissa, kielessä ja narratiiveissa tekee siitä erityisen kiinnostavan taustafilosofisen tarkastelukehityksen sparrauksen teorialle ja käytännölle. (Harsch-Porter 2011, 81.) Seuraavaksi sparrausta tarkastellaan kyseisen tieteenfilosofian lähtökohdista.

Ihmiset tulkitsevat ympäristöään, toisiaan ja itseään dynaamisessa vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa sisällyttäen tiettyjä merkityksiä kokemuksiinsa, tekoihinsa ja interaktioihinsa. Merkitykset uudistuvat ja muuntautuvat jokaisessa vuorovaikutuksellisessa kohtaamisessa: merkitykset luodaan yhdessä dialogisissa suhteissa. (Stelter 2014, 52.) Stelter esittelee ajatuksen kolmannen sukupolven valmennuksesta, joka keskittyy tarkastelemaan valmentajaa ja valmennettavaa yhteisen narratiivisen kumppanuuden kehityksessä. Ensimmäisen sukupolven valmennuksessa tavoite on auttaa valmennettavaa tietyn tavoitteen saavuttamisessa, toisen sukupolven valmennuksessa valmentaja puolestaan olettaa valmennettavan tietävän itse täydellisesti ratkaisun tiettyyn haasteeseen. Kolmannen sukupolven valmennuksessa valmentajalla on vähemmän päämääräorientoitunut agenda. Se keskittyy voimakkaasti arvo- ja merkityksenmuodostusprosessin tarkasteluun tavoitesuuntautuneisuuden sijaan. Tällöin valmentaja ja valmennettava luovat yhdessä keskustellen merkityksiä, joista muotoutuu vähitellen uusia tarinoita. (Stelter 2014, 51.)

Sosiaalisen konstruktionismin kehityksessä kolmannen sukupolven sparraajaan roolia voidaan käsitellä yhteisesti luodun tiedon sekä sosiaalisesti rakentuvan identiteetin ja narratiivien näkökulmasta. Sosiaalinen konstruktionismi on postmoderni filosofia, joka hylkii ajatusta suurista maailmaa lopullisena totuutena kuvaavista metanarratiiveista: sen mukaan kaikki tieto on aina historiallisen ja kulttuurisen kehityksensä tuotos (mm. Gergen 2001). Sosiaalisen konstruktionismin keskeisenä nimittäjänä pidetään kriittistä suhtautumista tiedon pysyvyyteen, tiedon nähdään rakentuvan sosiaalisissa prosesseissa. Sen erilaisia suuntauksia yhdistää näkemys merkitysten muodostumisesta kokonaisuuksien välissä individuaalisen vaikuttamisen sijaan. Tämä "välitila" on keskeisessä roolissa sparrauksessa, sillä siellä muodostuvat suhteet, merkitykset ja muutoksen mahdollisuus. (Stelter 2014, 81.) Sosiaalisen konstruktionismin suuntauksat jakavat valmennusteorian kannalta olennaisen näkemyksen siitä, että tieto, itseys ja identiteetti luodaan kielivälitteisissä vuorovaikutussuhteissa. Yksilö syntyy jo olemassa olevaan tietyn kielen muotojen, sosiaalisten käytäntöjen, tapojen, myyttien, tarinoiden, konseptuaalisten viitekehysten ja kategorioiden ehdoin rajautuneeseen sosiaaliseen maailmaan. Nämä välittyvät keskusteluissa ja vakiintuvat ajatussysteemeiksi, uskomuksiksi ja toimintakaavoiksi. Ihminen luo tietoa ja muokkautuu luomansa tiedon vaikutuksesta samanaikaisesti. (Harsch-Porter 2011, 81 - 82.) Harsch-Porterin (2011, 83) mukaan valmentajan tulee olla tietoinen lokeroineista ja kategorioista, joita asiakas antaa tai on antanut valmennustilanteessa käsiteltäville teemoille. Valmentaja auttaa asiakasta ymmärtämään sosiaalisia tilanteita ja normeja, jotka vaikuttavat hänen omaan kategorisointiinsa. Näin tarkastelun painopiste siirtyy tietyille piirteille annettujen merkitysten sosiaaliseen syntyprosessiin ja niiden hyödyllisyyden tarkasteluun. (Mts. 83.)

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan itseys rakentuu yksilöä ympäröivistä kulttuurisista keskusteluista ja olemassa olevia identiteettejä on yhtä monia kuin niitä ylläpitäviä ja rakentavia keskusteluja. (Mm. Burr 2003.) Harsch-Porterin mukaan (2011, 84) valmentaja tutkii niitä sosiaalisia prosesseja, jotka ovat muokanneet asiakkaan identiteettejä tiettyyn suuntaan ja muistuttaa niiden rakentumisen sosiokonstruktiivisesta logiikasta. Osa valmentajan roolia on siis auttaa asiakasta tarkastelemaan prosessia, jossa toisille piirteille ja teemoille annetaan arvoa ja toisille ei (Harsch-Porter 2011, 83). Tämä tarkoittaa samalla, että valmentajan tulisi keskittyä keskustelussa vähemmän asiakkaan ilmaistuihin haluihin ja enemmän prosessiin, joka muokkaa asiakkaan ymmärrystä omasta halustaan. Keskustelu, jossa keskitytään selvittämään, kuinka tietty versio totuudesta luodaan ja miten sitä pidetään yllä, avaa uusia versioita totuuksista ja tarjoaa samalla useita eri ratkaisumahdollisuuksia. Asiakkaan absoluuttiseen ainoaan totuuteen keskittyvä keskustelu rajaa ratkaisumahdollisuuksia ja vie keskustelua yksiulotteisempaan suuntaan. Ulkopuolisten erilaisia versioita totuudesta tarjoilevien äänien ja näkökulmien mukaan ottaminen valmennuskeskusteluun voi luoda tilaa laajemmalle ymmärrykselle ja tiedon luomiselle. (Harsch-Porter 2011, 83.)

Sosiaalinen konstruktionismi käsittää kielen ihmiskokemukselle ominaisena performatiivisena sosiaalisten suhteiden sivutuotteena, johon liittyy ruumiillistuneita tekoja kuten eleet, rituaalit, artefaktit ja metaforat. Käytetyillä sanoilla voi olla pitkä elinkaari ja ne niiden käyttö on riippuvaista sanojen liittymisestä toisiinsa. (Harsch-Porter 2011, 85.) Pearcen (2007, 1 - 6) mukaan puhetapahtumat (speech act) - vastaväitteet, kohteliaisuudet, loukkaukset, lupaukset jne. - luovat merkityksiä ja koordinoivat toimintaa. Pearcen näkökulma keskittyy tutkimaan "kriittisiä hetkiä", jotka synnyttävät mahdollisuuden keskustelun erilaisille lopputuloksille. Esimerkkinä hän mainitsee konfliktiksi puhetapahtumissa kutsutun yhteisen toiminnan ja kysyy, voisivatko erilaiset vaihtoehdot konfliktia koskevien puhetapahtumien laadussa tai järjestyksessä johtaa erilaiseen keskusteluun (mts. 1 - 6). Valmentajalla voi olla merkittävä rooli positioidessaan itseään asiakkaan "kuulemis- ja luomisprosessiin": Harsch-Porterin (2011, 87) mukaan valmentajan tulee pysyä tietoisena, mihin asioihin kiinnittää huomiota ja mitkä teemat "jäävät hiljaisuuteen". Tarkastelemalla omia "ratkaisevia puhetapahtumiaan" myös valmentaja voi paremmin ymmärtää, kuinka kielen käytännöt vaikuttavat niin vuorovaikutussuhteeseen kuin keskustelun lopputulokseen (mts. 86).

Sosiaalinen konstruktionismi käsittää tarinat ja narratiivit kollektiivisiksi tapahtumiksi. Sosiaalisesti rakentuneet tarinat järjestävät sosiaalista todellisuutta antaen merkityksiä tapahtumille, kokemuksille ja suhteille. Tiettyä tapahtumaa koskevat jatkuvassa muutoksessa elävät narratiivit rakentuvat usein eri tavalla riippuen siitä, kuka tarinaa kertoo. (Mm.

Burr 2003.) Tarinoita voidaan siis muokata ja ”uudelleenkirjoittaa”. Harsch-Porterin (2011, 85) mukaan valmentajan tehtävä onkin auttaa asiakasta ymmärtämään, että hän voi vähentää ja muokata tarinansa elementtejä, jotka eivät enää palvele häntä, ja korostaa sekä sisällyttää siihen uusia piirteitä, jotka luovat tarinalle hyödyllisempiä päätepisteitä. Valmentajan tehtävä on auttaa asiakasta ymmärtämään kertomaansa narratiivia tämän sille luomien piirteiden ja vaikutteiden näkökulmista. (Mts. 87.)

Valmennusdialogeissa merkityksenluonnista tulee siis prosessi, jossa erilaiset näkökulmat ja näkemykset voivat kohdata ja kehittyä edelleen. Ryhtyessään valmennusdialogiin, valmentaja ja asiakas muotoilevat yhdessä merkityksiä ja kehittävät uusia tai vaihtoehtoisia tarinoita tuttuihin tapahtumiin, tilanteisiin, tehtäviin ja konteksteihin liittyen. Tämä yhteistoiminnallinen prosessi on luonteeltaan dialogista: valmentaja ja asiakas ovat punoutuneet yhteiseen merkityksenluonnin prosessiin, jossa molemmat keskustelun osapuolet muuttavat positioitaan ja liikkuvat yhdessä eteenpäin kohti uutta ymmärrystä ja uusia näkökulmia. Kaikki valmentajat eivät käsitteellistä asiakkaan ja valmentajan välistä keskustelua dialogina, mutta kun valmennusdialogia tarkastelee buberilaisessa valossa – yhteisesti rakentuvana välitulana – keskustelun kulmakiveksi muodostuvat uudet ideat, joita kumpikaan keskustelun osanottaja ei ole pohtinut aiemmin. (Stein & Stelter 2011, 99 - 100.) Buber kuvaa dialogia seuraavin sanakääntein: Aitoa dialogia on läsnä silloin kun osanottajien mielisä on todella toinen tai toiset olevaiset ja keskustelijat kääntyvät toistensa puoleen aikeenaan saavuttaa elävä, vastavuoroinen suhde itsensä ja toistensa kanssa (Buber 1965, 19). Buberin ajattelu syventää edelleen sosiaalisen konstruktionismin luomaa pohjaa sparraajan dialogisten hyveiden tarkastelulle. Seuraava taulukko (TAULUKKO 2) pyrkii tiivistämään näitä piirteitä.

TAULUKKO 2 Buberin dialogiteorian sovelluksia valmennusdialogin kontekstiin (mukailtu Stein & Stelter 2011, 103)

Buberilaisen dialogin piirre (Anderson, Cissna & Arnett 1994, 13 - 15)	Sovellus coaching-dialogiin
Läsnäolon välittömyys: läsnäolo merkitsee yksinkertaisesti saatavilla olemista ja kiinnostumattomuutta tietyn lopputuloksen saavuttamisesta. (1994, 13)	Tietyn lopputuloksen tavoittelemisesta luopuminen.
Yllättävien seurauksien odottaminen: keskustelun lopputulokset ovat improvisoituja ja täysin keskustelun osapuolten tahdosta irrallisia. (1994, 14)	Keskustelijoiden odotus keskustelun kontrolloimattomuudesta.

<p>“Oudon toiseuden” tunnustaminen: keskustelijat kieltäytyvät olettamasta tietävänsä toisen ajatukset, tunteet, aiheet tai käytöksen. (1994, 14)</p>	<p>Valmentaja ei oletta ymmärtävänsä tai tietävänsä asiakkaan ajatuksia tarkistamatta asiaa.</p>
<p>Yhteistyöhön keskittynyt orientaatio: keskustelijan täytyy puolustaa itseään ja välittää aidosti toisesta. (1994, 14)</p>	<p>Valmentaja tasapainottaa tietämyksensä asiakkaan tarpeiden kanssa.</p>
<p>Haavoittuvuus: keskustelijat avaavat itsensä toisen ideoille ja muutokselle itsessään. (1994, 14)</p>	<p>Sekä valmentaja että asiakas saattavat muuttua valmennusprosessissa tapahtuvan vuorovaikutuksen aikana.</p>
<p>Vastavuoroinen osallisuus (mutual implication): puhuja odottaa innolla vastaajan vastausta ja yhdistää kuulemansa omaan ilmaisuunsa (1994, 14). Kuuntelija löytää toiseuden ja viestin lisäksi jotakin itsensä. (1994, 14 - 15)</p>	<p>Valmentajan tulee puhua tavalla, jota asiakas ymmärtää.</p>
<p>Ajallinen flow: dialogi edellyttää historiallista jatkuvuutta. Se on prosessi, jonka sisäisiä osia ei voi täysin eristää toisistaan ja analysoida toisistaan erillisesti. (1994, 15)</p>	<p>Valmentajan tulee tiedostaa valmennuskeskustelun historiallinen konteksti.</p>
<p>Aitous/autenttisuus: keskustelijoiden väliseen suhteeseen liittyviä merkittäviä ajatuksia ja tunteita ei tarkoituksenomaisesti piilotella. (1994, 15)</p>	<p>Valmentajan autenttisuus: oleminen – toisin kuin joltakin vaikuttaminen – tarkoittaa spontaania itsensä altistamista toiselle ilman annettua mielikuvan miettimistä.</p>

Andersonin (1997), Pearcen ja Pearcen (2000) sekä Hirvijuhdan (2006) näkemykset täydentävät osaltaan valmennuksen dialogisten ulottuvuuksien hahmottamista sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. Andersonin terapiakontekstiin kehittämä dialoginen collaborative language systems -approach perustaa nykyaikaiseen hermeutiikkaan ja sosiaaliseen konstruktionismiin. Lähestymistapa painottaa tiedon suhteellista olemusta ja itseyden kielellisesti rakentuvaa ja dialogin kautta muokkautuvaa luonnetta. (Anderson 1997, 44.) Andersonin näkee, että niin valmentaja kuin valmennettava ovat samanaikaisesti sekä ulkoisessa dialogissa toistensa kanssa että sisäisissä dialogeissa itsensä kanssa (mts. 44).

Tietoisuus dialogien eri tasoista auttaa valmentajaa navigoimaan niiden välillä (Stein & Stelter 2011, 103).

Myös Pearcen ja Pearcen (2000, 168) ajattelu kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen dialogisiin tasoihin. Stein ja Stelter (2011, 103) painottavat valmentajan tietoisuuden merkitystä keskustelun kolmesta Pearcen ja Pearcen ajatteluun pohjaavasta samanaikaisesta tasosta: suhteesta itseensä, suhteesta asiakkaaseen ja suhteesta asiakkaan agendaan. Valmentajan tulee tällöin pysyä tietoisena huomionsa tasapainottamisesta valmennettavan halujen ja tarpeiden, valmentajan oman tiedon ja kokemuksen sekä tilanteen vaatimusten välillä. Tämä tarkoittaa asiakkaan agendaan keskittymistä sulkematta kuitenkaan pois mahdollisuutta henkilökohtaisen tiedon jakamiseen dialogin edistämisen nimissä. (Stein & Stelter 2011, 102.) Hirvijuhta (2006, 84) puolestaan jaottelee coaching-suhteen vuorovaikutuksen puheen, merkityksen ja identiteetin tasoiksi. Puheen tasolla viitataan konkreettisiin puhe-tapahtumiin ja merkityksen tasolla tapahtumille annettuihin merkityksiin. Identiteetin taso puolestaan indikoi, mitä tekojen tekeminen kertoo valmennettavasta. Hänen mukaansa valmennuskeskustelua voi laajentaa liikkumalla tietoisesti eri tasojen välillä. (Hirvijuhta 2006, 84.)

Seuraavassa kappaleessa keskitytään tarkastelemaan tarkemmin sparraajan dialogisia hyveitä valmentajan orientaatioiden ja niihin limittyvien vuorovaikutustaitojen näkökulmas-ta.

3.3 Sparraajan orientaatiot

Armstrongin (2012, 35) mukaan dialogi, kuten myös valmennusdialogi, voi vaikuttaa yksinkertaiselta arkiselta käsitteeltä, joka otetaankin useassa eri kontekstissa itsestäänselvyytenä. Jokaisessa dialogissa sekoittuvat yksilöiden elämänhistoriat, pyrkimykset, unelmat, yksilökohtainen psykologinen tausta, organisatoriset taustasysteemit ja roolit, kyvyt ja taidot, haasteet, menestykset sekä kulttuurinen, henkilökohtainen ja sosiaalinen perintö. Kun nämä taustatekijät lasketaan yhteen sekä sparraajan että sparrattavan osalta, on mahdollisuus päästä käsiksi dialogiin, jossa osapuolten jaetusta yhteisestä ymmärryksestä kehkeytyy jotakin uutta. Vaikka sparrausdialogeihin on kehitetty niitä varta vasten suunniteltuja lähestymistapoja ja metodeja, dialogia ei silti voi koskaan täysin hallita. (Armstrong 2012, 35.) Hirvijuhta (2006, 56) vertaa toimivan valmennussuhteen vuorovaikutusta onnistuneeseen improvisaatioteatteriin, jonka edellytykset ovat vaatimuksista ja rajoituk-sista luopuminen, huomion suuntaaminen pois itsestä toista osapuolta kohti sekä spon-taani reagointi toisen tuomiin ärsykkeisiin. Valmennuskeskustelun kuuluu olla polveile-

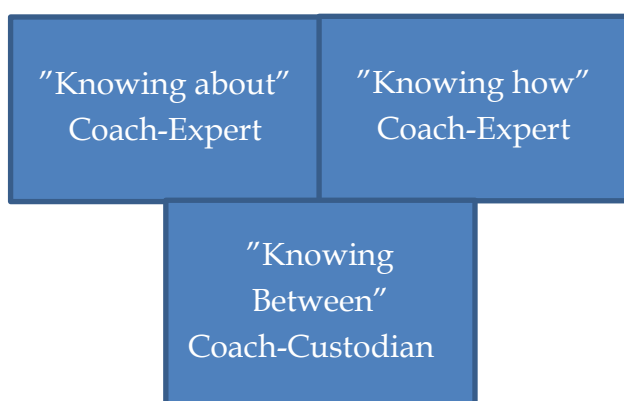
vaa kuitenkin niin, että valmentaja toimii asiakkaan lähtökohtien ohjaamana ensisijaisena navigoijana keskustelun risteyskohdissa. (Hirvijuhta 2006, 57 - 58). Muun muassa Rogersin mukaan hedelmällinen valmennussuhde perustuukin yhteisymmärrykseen (rapport), yhdenmukaisuuteen (congruence) ja empatiaan (empathy), jotka eivät ole pelkistettävissä tekniikoiksi vaan realisoituvat olemisen tavoiksi asiakkaan kanssa (Rogers 2012, 64).

Valmennuksen tulisi olla luonteeltaan vastavuoroista, vahvuuksiin orientoitunutta, valmennettavan palveluksessa olevaa ja tätä tukevaa sekä riittävän dynaamista "ahaa"-elämysten tuottamiseksi sekä uuden oppimiseksi. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna valmennuksen opettelu taitona tai tekniikkana ei riitä. (Armstrong 2012, 35 - 36.) Kuitenkin pirstaleisessa ja populistispainotteisessa valmennusalan kirjallisuudessa erityisesti valmentajan kompetenssiin liittyviä elementtejä on kuvattu runsain mitoin juuri kielellisten strategioiden ja tekniikoiden tasolla. Sparraussuhteen luonteeseen ja suhteen osapuolten orientoitumisen laatuun kiinnitetään harvemmin huomiota. Buberilaisesta suhdenäkökulmasta kuitenkin juuri suhtautumisen laadun tarkastelu luo mielekkään lähtökohdan teorian rakentamiselle. Tässä tutkimuksessa sparraussuhteen dialogisuutta lähestytäänkin erityisesti valmentajan orientaation ja siihen liittyvien ihanteellisten kompetenssi-en kautta.

Armstrong tarkastelee dialogin käsitettä sparrauksen keskeisenä ja itseisarvoisena motiivina. Myös hän pohjaa näkemyksensä sosiaaliseen konstruktionismiin, joka käsitteellistää dialogia "merkitysten virtana" kahden ihmisen välillä heidän vuorovaikutuksessaan: sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta dialogi on aina yhteistoimintaa, koska mikään vuorovaikutussuhde ei ole purettavissa ainoastaan toisen vuorovaikutussuhteen osapuolen aiheuttamaksi. (Armstrong 2012, 33 - 34.) Tutkija kontrastoikin dialogin käsitettä monologin käsitteen kanssa, joka merkitsee "puhumista jostakin" tai "puhumista jollekin" "jonkun kanssa" puhumisen sijaan ja esittelee näihin kahteen eri pohjasuuntaukseen perustuvat valmennusroolit: coach expert sekä coach custodian (Armstrong 2012, 35 - 36). Coach custodian -roolin ympärille kiteytyy monia kolmannen sukupolven valmennukselle keskeisiä orientaatioita. Shotter (1993) kutsuu valmentajan omaa uudelleenasetointia coach custodian -rooliin relationaaliseksi responsiivisuudeksi. Responsiivisuudella viitataan merkitysten jatkuvaan dynaamiseen liikkeeseen vuorovaikutuksen osapuolten, oman sisäisen kokemuksen, ympäristön ja keskustelun kontekstin välillä (Shotter 2000, 123). Tämän toteutuminen vaatii molemminpuolista orientoitumista vuorovaikutuskumppaniin sekä yhteisesti kehittyvien näköalojen jäsentyneeseen ylläpitämiseen (Linell 1998, 80 - 172).

Coach expert- ja coach custodian -rooleista käsin toimivia sparraajia erottaa huomion ja uteliaisuuden suuntaaminen: coach expert on utelias tilanteesta ja coach custodian dialo-

gikumppanistaan merkityksenluojana ja oman kokemuksensa rakentajana. Coach expert keskittyy tilanteeseen ja käyttämiinsä sanoihin, kun coach custodian taas valmennettavaan oman tilanteensa ja maailmansa merkitysten luojina. Coach expert uskoo uskottavuutensa valmentajana riippuvan asiantuntijatiedosta (knowledge about, knowledge how) tai siihen liittyvistä oikeista menettelytavoista tai prosesseista. Coach custodian puolestaan korostaa rooliaan dialogisen tilan vartijana yhteyden rakentamisen ja ylläpidon sekä valmennettavaan keskittyneen oppimisen varmistamiseksi. Tämä ei tarkoita, että coach custodian torjuu muunlaiset olemisen muodot vaan sitä, että hänen pääasiallinen asiantuntijuus ja voimavara on hänen kyvyssään olla läsnä ja refleksiivinen sekä säilyttää optimaalinen dialoginen tila valmennettavaan keskittyvän oppimisen mahdollistamiseksi. (Armstrong 2012, 41.) Alla esiteltävä kuvio (KUVIO 1) havainnollistaa coach expertin ja coach custodianin välisiä roolieroja heidän suhtautumisessaan tiedon rakentumiseen.



KUVIO 1 Coach expert- ja coach custodian -roolien suhteutuminen toisiinsa (mukailtu Armstrong 2012, 41)

Anderson (1997, 44) puolestaan kuvaa dialogista keskustelua terapiakontekstissa jaettuna, tasavertaisuuteen perustuvana tutkimusmatkana terapeutin ja asiakkaan välillä. Filosofisesta näkökulmasta Andersonin asennoitumista terapiaprosessiin voi soveltaa coachingin lähtökohtien määrittelyyn: hänen näkemyksensä mukaan sekä valmentaja että valmennettava ovat asiantuntijoita, jotka osallistuvat jaettuun merkitysten ja tiedon luomiseen osana jatkuvaa kehitys-, oppimis- ja muutosprosessia. Valmentaja on roolissaan tällöin avokätinen kuuntelija, joka pyrkii asemoimaan oman dialogisen panoksensa asiakkaan dialogiseen panokseen. Avokätinen kuuntelijuus vaatii valmentajalta naiivin ihmetelyn kykyä, joustavuutta oman positioinnin suhteen ja avointa mieltä uusia tulkintoja kohtaan. (Stein & Stelter 2011, 101 - 103.) Myös Hirvijuhta (2006, 56) toteaa läsnäolon ja kuuntelun olevan valmennussuhteen keskeisimpiä elementtejä. Valmentajan tulee keskittyä kokonaisvaltaisesti valmennettavan merkityksenantoihin tarkkailemalla, miten val-

mennettava ajattelee, miten tämä näkee tilanteen ja miten hän puhuu ja elehtii. Tarkkailtavat elementit siis liikkuvat niin sisällöllisellä kuin metatasolla. (Mts. 55 - 56.) Valmentajan tehtävänä on jättää tietoisesti omat ennakkokäsityksensä ja tuntemansa tosiasiat taustalle. Keskittyessään omiin ehdotuksiinsa ja puheenvuorojensa sisältöihin valmentajan fokus on väärässä suunnassa ja valmentajalta voi jäädä huomiotta jokin valmennettavan keskeinen viesti tai tärkeä ilmaisu. Tätä kutsutaan keskustelutyön tutkimuksessa ohittamiseksi. (Hirvijuhta 2006, 56.)

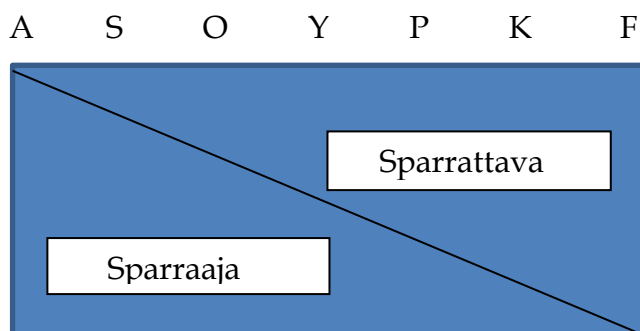
Mönkkönen (2002, 53 - 63) puolestaan esittelee väitöskirjassaan kolme erilaista niin asiakastyöhön, kasvatukseen, pedagogiikkaan kuin laajemminkin palvelua koskevaan keskusteluun liitettyä vuorovaikutusorientaatiota: asiantuntijakeskeisen, asiakaskeskeisen ja dialogisen orientaation. Vaikka sparraussuhteen vuorovaikutuksellinen asetelma on huomattavan erilainen moneen muuhun palvelu- ja auttamistyöhön verrattuna, antaa Mönkkösen esittelemä kolmijako mielenkiintoisia työkaluja sparraussuhteen vuorovaikutuksellisten elementtien pohtimiseen, sillä coachingia käsittelevässä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa valmentajan positio nähdään suurelta osin neutraalina, asiakaskeskeisenä paikkana. Giddens (1995, 146 - 141) hahmottaa jälkimodernin yhteiskunnan asiantuntijaroolin muuttumista analogialla antropologin työhön. Ensimmäisessä vaiheessa antropologi pyrki luokittelemaan muuttumattomana pitämänsä vierasta kulttuuria, toisessa tämä alkoi nähdä toisen kulttuurin erilaisuuden arvon ja tunnusti tasa-arvoisuuden, joka ei kuitenkaan vielä realisoidu vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Kolmannessa vaiheessa antropologi alkoi yhä enemmän osallistumaan ja pohtimaan omia kokemuksiaan, tunteitaan ja vaikutustaan tutkittavassa yhteisössä. (Mts. 146 - 144.) Mönkkösen dialogisen orientaation voisi nähdä rinnastuvan antropologin roolin viimeisimpään kehitysvaiheeseen.

Giddens (1995, 117 - 129) kuvaa asiantuntijaksi ketä tahansa henkilöä, joka pystyy osoittamaan omaavansa tiettyä erityistaitoa tai osaamista, jota vastapuolella ei ole. Kasaantumaan pyrkivät taidot ja informaatio asettautuvat tällöin epätasapainoon ja toinen nousee auktoriteettiseen asemaan toiseen nähden. Asiantuntijakeskeisessä orientaatiossa asiantuntijoiden tai järjestelmän määrittelemät tulkinnat ovat hallitsevassa asemassa vuorovaikutuksessa: asiantuntija näkee ilmiöiden todellisen luonteen, jollain tämän tehtävä on saada asiakas ymmärtämään tieto ja sen merkitys asiakkaan toimintaan (Mönkkönen 2002, 53). Armstrongin (2012, 38) mukaan valmentajan usein epäsuora filosofinen asemointi määrittelee molemminpuolista keskustelukäyttäytymistä sparraustilanteessa. Coach expert -roolissa valmentajan taustaoletus käsittää, että on olemassa todellinen, valmennettavan konstruktiosta erillinen ongelma. Tällöin valmentajan rooli on tutkia ongelmaa rationaalisesta objektiivisesta asenteesta käsin ja pyrkiä löytämään parannuskeino valmennettavan ongelmaan. Valmentaja keskittyy valmennettavan tarinan sisältöön uskoen, että mi-

tä paremmin hän ymmärtää vastaanottamaansa informaatiota, sitä parempi hän on rationaalisilta ongelmanratkaisukyvyiltään.

Coach expert -roolissa valmentaja keskittyy kysymään kysymyksiä, jotka täydentävät hänen asiantuntijaymmärrystään ongelmasta. Asetelma pakottaa valmennettavan ”vähemmän tietävään” asemaa ja ”ongelman” ratkaisua vaativaksi asettaen valmentajan auktoriteetiksi. (Armstrong 2012, 38.) Miten niitä käyttäkään, kysymykset näyttäisivätkin olevan yksiä valmentajan tärkeimmistä työkaluista. Hirvijuhdan mukaan parhaat kysymykset ovat usein avoimia jättäen valmennettavalle tilaa määritellä asia omalla tavallaan. (Hirvi-juhta 2006, 59 - 60.) Yleisesti valmennuskirjallisuus näyttäisi kehottavan ristiriitaisesti olemaan takertumatta liiaksi kysymysten muotoon ja antamaan keskustelun virrata vapaasti, mutta esittää silti valmentajan työkaluiksi suunnattuja valmiita kysymyskategorioita ja strategioita. Mikäli valmentaja orientoituu liiaksi kysymysten ”oikeellisuuteen” ja muotoon, fokus vuorovaikutuksesta ja valmennettavasta kääntyy väärään suuntaan johtaen valmennettavan ajattelutavasta irrallisiksi jääviin kysymyksiin.

Hirvi-juhta (2006, 42) hahmottaa valmentajan ja valmennettavan roolitusta ja orientaatioita asiantuntija-fasilitaattori -janana. Toimiessa asiantuntijana kuvion (ks. KUVIO 2) vasemmassa laidassa valmentaja ottaa paljon valtaa ja vastuuta tapahtumien kulusta antaen suoria ohjeita ja kertoen, kuinka valmennettavan on syytä toimia (Hirvi-juhta 2006, 43). Myös coach expert -roolissa valmentajan tarkoitus on tarjota merkityksiä valmennettavalle sen sijaan, että merkitys rakennettaisiin valmennettavan kanssa yhdessä (ks. KUVIO 2). Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tämä on luottamuksen rikkomista, koska se perustuu näkemykseen, jossa valmennettava on ongelma, joka tarvitsee apua, eikä tasavertainen yhteistyöhön perustuvan keskustelun osapuoli. Suuri osa valmentajista promotoi työtään yhteistyöhön perustuvina tiloina (”as collaborative space”). (Armstrong 2012, 39.)



A = Asiantuntija

S = Sovittelija

O = Opettaja

Y = Ystävä, kollega

P = Prosessikonsultti

K = Kannustaja, tukija

F = Fasilitaattori, mahdollistaja

KUVIO 2 Valmentajan ja valmennettava osuuksien suhteutuminen toisiinsa (mukailten Hirvijuhta 2006, 42)

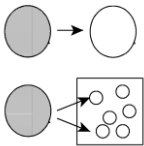
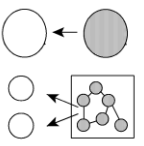
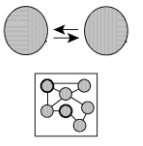
Asiakaskeskeisyyden ja -lähtöisyyden näkökulma on levinnyt ja jalostunut vuorovaikutuskulttuuriin ja organisaatioiden palvelunäkemyksiin koko 1990- ja 2000-luvun ajan. Mönkkönen (2003, 55) nimittää asiakkaan tarpeista lähtevää ja asiakkaan konstruktioihin perustuvaa suhtautumista asiakaskeskeiseksi orientaatioksi. Tällöin huomio fokusoituu asiakkaan konstruktioihin ja tarpeisiin ja asiantuntijan rooli nähdään lähinnä reflektiopintaa tarjoavana foorumina (mts. 56). Liiallisen asiakaskeskeisen orientaation riskinä on vastaamattomuus, neuvottelemattomuus ja vastuun hämärtyminen vuorovaikutussuhteessa: jos vuorovaikutukseen menee mukaan täysin toisen ehdoilla, se ei luo uutta ymmärrystä kummallekään osapuolelle (Arnkil & Erikson 1995).

Dialogisessa orientaatiossa vuorovaikutus nähdään vastavuoroisena suhteena, jossa ja johon molemmat vaikuttavat. Dialogisessa suhteessa ymmärrys ei tarkoita toisiinsa sulautumista, vaan uusien alueiden löytymistä osapuolten väliltä argumentoivassa ristiriitoja kaihtamattomassa ja eri ulottuvuuksia puntaroivassa keskustelussa. (Mönkkönen 2002, 57.) Dialogisessa orientaatiossa moniäänisyyden tarkastelun on ulotuttava molempiin vuorovaikutuksen osapuoliin. Orientaatiota voi verrata löyhästi Armstrongin (2012) coach custodian -rooliin. Coach custodianin ajattelutapa perustuu prosessiin luottamiseen: kohtaamiset, joihin liittyy epävarmuutta, turbulenssia ja monitulkintaisuutta, generoivat joka tapauksessa eteenpäin vieviä aineksia dialogiin. Kyseisessä roolissa fokus onkin vuorovai-

kutuksessa itsessään. Mitä tahansa valmennettava tarjoilee, on sillä merkitys yhteiseen dialogiseen tilaan. Tässä tilassa jokainen kokemuksen juonne nivoutuu tiukasti ja läheisesti edelliseen tapahtuman juonteeseen. Hetkessä vallitsee herkkä eleiden, ilmeiden, sitoutuneen ilmaisun ja nyanssien tulkitsemisen tila, jossa voi koska tahansa syntyä särkyviä uuden ymmärryksen rakentumisen aineksia. (Armstrong 2012, 40.) Tämän tyyppiseen valmennusvuorovaikutukseen sisältyy myös moraalinen viesti. Sen taustalla on luottamus siihen, että kutakin ihmistä kunnioitetaan tasavertaisena ja legitiiminä merkityksenluojana.

Myös Hirvijuhta (2006, 51) sitoutuu näkökulmaan, jossa vuorovaikutuksen laatu ja valmennettavan näkökulmien mukaan tuominen nähdään merkittävimpänä sparrausdialogin onnistumiseen vaikuttavana elementtinä. Hänen orientaatiojäsennyksen oikeassa laidassa (ks. KUVIO 2) fasilitaatorina toimiessaan valmentaja ”käyttää dialogia kehitysmetodina”. Hirvijuhta määrittelee dialogin sen osapuolten yritykseksi ymmärtää keskustelukumppanin todellisia merkityksenantoja ja ajattelun perusteita. Hänen dialogikäsitteensä mukaan väittelyä ja kompromisseja tulee välttää. Toivottu lopputulos on useampien vaihtoehtojen näkeminen, ajattelun laajeneminen ja yllättävienkin ratkaisujen löytyminen, vaikakakaan tiettyyn konkreettiseen lopputulokseen pääseminen ei ole dialogin itseisarvoinen tarkoitus. Oleellista tällöin on mahdollisuuksien mukaan luopua omista ennakkoodotuksista, ajatella hitaasti ja lykätä johtopäätösten tekemistä. (Hirvijuhta 2006, 50.) Seuraava taulukko (TAULUKKO 3) pyrkii havainnollistamaan tarkemmin asiantuntijakeskeisen, asiakaskeskeisen ja dialogisen orientaation suhdetta toisiinsa Mönkkösen (2002) luokittelun kautta.

TAULUKKO 3. Ihmissuhdealan erilaiset vuorovaikutusorientaatiot (mukailtu Mönkkönen 2002, 63)

	Asiantuntijakeskeisyys	Asiakaskeskeisyys	Dialoginen orientaatio
Mallinnus			
Tiedon rakentuminen	Tavoitteena, että asiakas alkaa tiedostaa ongelmansa: asiantuntija näkee, määrittää ja tulkitsee.	Asiakas oman elämänsä paras asiantuntija: asiakkaan tarpeet korostuvat.	Ilmiötä konstruoidaan yhdessä: vastaamisen merkitys, eriyttäminen pyritään kutsumaan esiin.

Asiantuntijan asema	Asiantuntija-auktoriteetin positio, asiantuntija ei liikahta positiostaan.	Neutraali, empaattisen auttajan positio, asiantuntija asiakkaan konstruktioiden foorumina.	Vuorovaikutus tapahtuu molempien ehdoilla, asiantuntija ja asiakas muodostavat yhdessä moniäänisesti argumentoivan systeemin.
Position ja konstruktioiden liikkuvuus	Asiantuntijan konstruktioit hallitsevat vuorovaikutusta.	Seurataan konstruktioiden muodostumista.	Painopiste dialogissa suhteissa.
Esitetty kritiikki	Asiantuntijavalta, vallan kätkeytyminen ongelman määrittelyyn, psyykkinen determinismi.	Ei-responsiivisuus, mukaan menemisen problematiikka, vastavuoroisen kommunikation vähäisyys, suhteen ristiriitojen ja valta- ja vastuusteiden sivuuttaminen.	Oikeutus dialogiin ei aina synny tai vastaaminen estää dialogia, pysyväisluonteisten käyttäytymistäipumusten ja uskomusten huomiotta jättäminen, yhteisymmärryksen vaikeus ja näennäisyys.

Valmennuskeskustelu ei siis ole kuin mikä tahansa muu keskustelu. Korkean tason luottamuksen ja vilpittömyyden ilmapiiriin luominen ja ylläpito antaa valmennukselle sen voimansa. Rogersin mukaan tällaisen ilmapiirin luominen vaatii joidenkin yhteiskuntamme normaaliin keskustelukonventioiden hylkäämistä (Rogers 2012, 49): luottamuksen luominen valmennussuhteeseen on kaksisuuntainen prosessi ja se vaatii epätavallisen määrän avoimuutta niin asiakkaalta kuin valmentajalta (mts. 70 - 71). Rogersin (2012, 49) mukaan luottamusta rakentaa osaltaan valmentajan halukkuus ja avoimuus oppia asiakkaaltaan, samoin kun hän olettaa valmennettavan olevan avoin häneltä tuleville vaikutteille. Avoimuus valmentajan roolissa tarkoittaa myös avoimena pysymistä asiakkaan näkemyksille, tuomitsematonta kuuntelua, toisen asemaan asettumista ja asiakkaan avustamista tälle vaikeiden asioiden ilmaisemisessa sekä avoimuutta asiakkaan esittämiä haasteita, palautetta ja kysymyksiä kohtaan. Toisinaan avoimuus tarkoittaa myös valmentajan oman haavoittuvuutensa aukaisemista asiakkaalle. Luodakseen luottamusta valmentajan tulee kyetä olemaan kiinnostunut valmennettavastaan ja hyväksymään tämän kokonaisvaltaisesti. (Mts. 2012, 49.) Rogers (2012, 72 - 73) kuitenkin painottaa, että kaikista asiakkaista ei tarvitse välttämättä pitää ystävätasolla kunnioittaakseen tätä ja tämän tilannetta koko monimuotoisuudessaan. Asiakkaan rooli luottamuksen rakentamisessa puolestaan kiteytyy kerrotun ja tehdyn johdonmukaisuuteen sekä valmennusprosessiin heittäytymisenä (Ro-

gers 2012, 70 - 71). Luottamuksen rakentaminen coaching-suhteen pohjana vaikuttaisikin olevan olennainen erilaisia coaching-orientaatioita yhdistävä tekijä. Mönkkösen (2002, 55) mukaan olennaista ei olekaan liimaantuminen tiettyyn valmennusorientaatioon, vaan se, kuinka paljon asiantuntija on valmis liikkumaan orientaatioiden ja näkökulmiensa välillä. Tämän liikkeen voisi kuitenkin tulkita tapahtuvan aina jossakin määrin luottamukseen perustuvassa suhdeasetelmassa.

Kuten edellä esitellyt näkemykset osoittavat, käsite coaching näyttäytyy hyvin erilaisessa valossa riippuen siitä, minkälaisesta orientaatiosta käsin sitä tarkastellaan. Orientaatioiden suhdetta coachingin dialogisuuteen tarkastellaan aineiston valossa lähemmin luvussa 6. Seuraavassa kappaleessa esitellään tarkemmin tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä perehdytään tämän tutkimuksen aineiston keruun ja analyysin menetelmiin.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus ei pyri vastaamaan vaateeseen yhdestä muuttumattomasta totuudesta, vaan mukailee väljästi sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofisia lähtökohtia. Suuntaus näkee tiedon rakentuvan tutkittavien toiminnassa, sosiaalisena ja kulttuurisena rakenteena. Sen näkökulmasta todellisuus muokkautuu kielellisessä vuorovaikutuksessa. (Metsämuuronen 2008, 12.) Sosiaalista konstruktionismia viitekehyksenä käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.2.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on seuraava: Mitä dialogisuus tarkoittaa sparraus-suhteen vuorovaikutuksessa?

Tutkimuskysymykset puolestaan muotoutuivat tutkimusongelman pohjalta seuraaviksi:

1. Minkälaisia merkityksiä kohdeorganisaation asiakkaat, asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset antavat onnistuneelle dialogille?
2. Minkälaisia merkityksiä kohdeorganisaation asiakkaat, asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset antavat onnistuneelle sparraukselle?

4.1 Tutkimuksen tavoite ja kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, mitä yhteneväisyyksiä ja toisaalta mitä eroavaisuuksia on onnistuneella dialogilla ja onnistuneella sparrauksella. Samalla on pyritty luomaan uutta ymmärrystä kummastakin käsitteestä erikseen teoriakatsauksen ja haastatteluaineiston analyysin avulla. Tätä kautta pyritään täydentämään ymmärrystä käsitteistä

yleisellä tasolla sekä siitä, mitä dialogisuus sparraussuhteen vuorovaikutuksen kontekstissa tarkoittaa.

Tämän tutkimuksen tutkimuskohde on asiantuntijapalveluita tarjoava julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatio, jonka tavoitteena on auttaa organisaatioita muuttamaan kehittämiskelpoiset ideansa liiketoiminnaksi. Kohdeorganisaation tuoreutetun strategian mukaisesti se haluaa olla aloitteellinen toimija, joka on aidosti kiinnostunut asiakkaastaan ja käy aktiivista vuoropuhelua tärkeimpien sidosryhmiensä kanssa. Strategiansa mukaisesti kohdeorganisaatio haluaa kehittää asiakkaansa ajatuksia eteenpäin yhdessä tämän kanssa rakentavalla sparrauksella. Tämä tutkimus on osa organisaation strategian tuoreutuksen teemoja mukailevaa asiakaskokemuksen kehittämisprojektia. Projektia pohjustavan taustatutkimuksen perusteella on käynyt ilmi, että asiakkaat odottavat kohdeorganisaatiolta kokonaisvaltaisempaa, selkeämpää ja helposti lähestyttävämpää palvelua. Taustatutkimuksen mukaan kohdeorganisaation asiakaspalvelun laatu oli ennen kehittämisprojektia vaihtelevaa, eikä yhtenäisiä asiakaskokemuksia tämän takia välttämättä syntynyt. Kohdeorganisaatioissa syvälle juurtunut asia- ja tuotekeskeisyys haastaa asiakaslähtöisen palvelun tuottamisen. Tuloksista kävi ilmi myös, että kohdeorganisaation asiakkaat kaipaavat syvempää ja aktiivisempaa dialogia muun muassa jatkosuunnitelmiansa koskeviin keskusteluihin.

Kehittämisprojektin palveluvision mukaan kohdeorganisaatio haluaa tarjota asiakkailleen kokonaisvaltaista ja asiantuntevaa sparrauspalvelua. Kohdeorganisaation tavoitteena on muuttua asiakaskeskeiseksi palvelutaloksi, joka tukee ja sparraa asiakkaansa vision toteuttamista. Tavoitemielikuvansa mukaisesti kohdeorganisaatio on menestystarinoita edistävä arvokasta näkemyksellistä lisäarvoa tarjoava ja asiantuntemuksellaan asiakasta haastava kumppani. Asiakaskokemuksen kehittämisprojektin tavoitteena on inhimillistä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa johtoajatukseen ihminen ihmiselle -toimintatapa ja sparraava kumppanuus. Tämä edellyttää empaattisen asenteen omaksumista ja kehittämistä, aitoa kiinnostuneisuutta asiakkaasta, tasaveroisena kumppanina toimimista sekä avoimuutta uuden oppimiselle. Uusi linja edellyttää kohdeorganisaation asiantuntijoilta vankkaa näkemyksellisyyttä, tietopääomaa, empatiaa, asiantuntemusta ja asiakasymmärrystä. Onnistuakseen palveluvision saavuttamisessa kohdeorganisaatio tarvitsee lisäymmärrystä vuorovaikutuksen dynamiikasta asiakkaan kanssa ja työkaluja vuorovaikutussuhteen kehittämiseksi. (Kohdeorganisaation haastattelu 2015.)

Kohdeorganisaation asiantuntijoiden sparrausosaamisen kasvattaminen ja yhdenmukaistaminen on asetettu yhdeksi kehittämisprojektin keskeiseksi tavoitteeksi. Teemat ovat kytköksissä strategiatuoreutuksen mukaisiin määritelmiin tavoiteltavasta sparrausosaami-

sesta. Tavoiteltu sparrausosaaminen on määritelty organisaation asiakkuuksien kehittämisprojektissa seuraavien teemojen kautta:

- Aitoon kiinnostukseen perustuva kuunteleminen ja kuuleminen.
- Kysymyksillä ja näkemyksillä haastaminen.
- Asiakkaan oletusarvojen tunnistaminen ja arvostavaa kyseenalaistaminen.
- Luottamuksen rakentaminen ja tasa-arvoinen kumppanuus.
- Asiakaan ajatusten kehittäminen ja oman ymmärryksen lisääminen asiakkaan tilanteesta tasa-arvoisena kumppanina toimien.

Nämä sparraajan rooliin liitetyt temaattiset suuntaviivat tukevat dialogiteorioiden periaatteiden mukaista vuorovaikutusideaalia ja tekevät kohdeorganisaatiosta erityisen mielenkiintoisen kohteen tälle tutkimukselle.

4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tämän tutkimuksen tavoite on asettanut rajat sille, minkälaisia metodeja aineiston keruussa ja analyysissä voidaan käyttää, ja aineisto sille, minkälainen tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä muodostui. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen tutkimuksen viitekehyyksen mukaisten teemojen ja niihin kytkeytyvien tarkentavien kysymysten varassa. Metodissa korostuvat ihmisten vuorovaikutussuhteissa asioille antamat merkitykset. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 35.) Teemahaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa halutaan selvittää asioita, joista ei ole paljon tietoa: arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Teemahaastattelussa haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta siinä ei välttämättä ole tarkasti määriteltyä kysymysten muotoa tai etenemisjärjestystä. (Metsämuuronen 2008, 42.) Laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyy kuitenkin kysymys, pitäisikö kaikille haastatelluille esittää kaikki samat suunnitellut kysymykset samassa järjestyksessä ja yhtenevässä sanamuodoissaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 35). Yhdenmukaisuuden asteen vaade vaihtelee tutkimuksesta toiseen. Tässä tutkimuksessa päädyttiin avoimeen haastattelutekniikkaan, sillä tutkimuksen tulosten kannalta olennaisempaa kuin kysymysjärjestyksen tai kysymyksenasettelun säännönmukaisuus on se, että vastaajat saadaan antautumaan mukaan syvälliseen keskusteluun aiheesta. Kysymysten järjestyksestä ja niiden muodon säännönmukaisuudesta joustettiin, jotta saatiin ylläpidettyä luonnollinen keskusteluyhteys, jossa haastateltava saa kertoa näkökulmastaan itselleen mielekkäässä tahdissa ja muodossa. Teemahaastattelu toteutettiin avoimilla ja puoliavoimilla kysymyksillä. Puoliavoimissa kysymyksissä yhdistettiin strukturoitu ja avoin osuus kysymällä ensin kyllä/ei -vastausvaihtoehtoisia kysymyksiä ja pyydettiin sitten avoimella

kysymyksellä perustelu niihin. Avoimet kysymykset aktivoivat jo lähtökohtaisesti pohtimaan omia näkökantoja ja jättävät vastaajalle tilaa määritellä asiat omalla tavallaan (Hirvi-juhta 2006, 59).

Esimerkki avoimesta kysymyksestä: Mitä dialogi tai ”aito dialogi” mielestäsi on? Kerro esimerkkejä.

Esimerkki puoliavoimesta kysymyksestä: Mitä tasavertaisuus vuorovaikutuksessa tarkoittaa sinulle? Koitko ko. keskustelutilanteen tasavertaiseksi?

Haastattelut toteutettiin sparraajien ja sparrattavien osalta asiakkuuden kaaren viimeisen pysäkin, ns. ”loppukeskustelun” jälkeen. Loppukeskusteluformaatti on kokeilu, joka on osa asiakaskokemuksen kehittämisprojektia ja sen tarkoitus on muotoilla palvelua asiakaslähtoisemmäksi ja asiakkaalle paremmin lisäarvoa tuottavaksi palvelupolun viimeisessä kosketuspisteessä. Loppukeskusteluissa kohdeorganisaatio tavoittelee laadukkaampaa vuorovaikutusta niiden kasvavien asiakkaiden kanssa, joiden kanssa yhteistyö on päättymässä ja joilla on arvioitu olevan suurin potentiaali kasvuun ja uudistumiseen. Yhteisessä keskustelussa on tarkoitus sparrata asiakasta, auttaa tätä katsomaan pitkän tähtäimen tavoitteitaan ja kartoittaa, kuinka kohdeorganisaatio voi olla siinä apuna. Tähän pyritään hyödyntäen asiakaskokemuksen kehittämisprojektin tiimoilla kehitettyä sparraustyökalua, jonka tarkoituksena on auttaa asiantuntijoita sparrauskeskustelussa. Sparraajia pyydettiin käyttämään keskustelun tukena tätä ennalta laadittua kysymyspatteristoa soveltaen sitä parhaaksi katsomallaan tavalla.

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui viisi kohdeorganisaation asiakasta, viisi kohdeorganisaation sparraavaa asiantuntijaa ja neljä kohdeorganisaation viestinnän ammattilaista. Sparraajan rooleissa vastanneet haastatellut valikoituivat mukaan tutkimukseen, koska heidän tehtävänä oli testata sparraustyökalua ja koska kyseiset sparraajat olivat ilmaiseet motivaationsa sparraustyöskentelyn lisäämiseksi työssään. Luontaisen vastaparin heidän näkemyksilleen tarjosivat heidän sparraamansa tahot. Haastattelut toteutettiin välittömästi sparrauspalaverin jälkeen sekä organisaation asiantuntijan (n = 5) että asiakkaan (n = 5) osalta, sillä tilanne tarjosi luontevan kontekstin sparrauskäytännöistä keskusteluun. Talon omat viestinnän asiantuntijat (n = 4) haastateltiin erikseen asiakastapaamisten ulkopuolella. Yhteisöviestinnän oman ammattiryhmän edustajien näkemyksien mukaan saaminen tutkimukseen on olennaista, jotta mahdolliset eriävyydet ja toisaalta samankaltaisuudet käsityksissä muihin vastaajaryhmiin nähden tulisivat näkyviksi. Tämä on merkittävää, koska tietoa sparraussuhteen dialogisista ulottuvuuksista ollaan tässä tutkimukses-

sa kartoittamassa ensisijaisesti viestinnän ammattilaisten ymmärryksen ja tietotaidon kasvattamiseksi.

Haastateltuja asiakkaita yhdistää asiakasyrityksen kasvun ja asiakkuuden vaihe sekä asiakasyrityksen kokoluokka: sparrattavat yritykset ovat ripeässä kasvussa olevia pieniä tai keskisuuria tekijöitä. Sparraustilanne sijoittui asiakkuuden kaarella vaiheeseen, jossa yhteistyö kohdeorganisaation kanssa on juuri päättymäisillään. Sen tarkoitus oli tutkia yhdessä asiakkaan kokonaistilannetta, auttaa asiakasta katsomaan pitkän tähtäimen tavoitteitaan ja kartoittaa, kuinka kohdeorganisaatio voi olla siinä apuna (kohdeorganisaatio 2015).

Haastattelut toteutettiin aikavälillä 20.11. - 18.12.2015. Haastatteluja tehtiin yhteensä 14 kappaletta, ja niiden kestot vaihtelivat 36 - 70 minuutin välillä. Keskimäärin haastattelut olivat 50 minuuttia pitkiä, ja yhteensä haastatteluaineistoa kertyi 703 minuuttia.

Haastatteluiden teemat saivat muotonsa tutkimuskysymyksien pohjalta ja ne muotoiltiin yhdessä kohdeorganisaation asiakkuuksien kehittämishankkeen asiantuntijoiden kanssa. Dialogin käsitteeseen liittyvät kysymykset eristettiin sparrauksen käsitteeseen liittyvistä kysymyksistä pyrkien siihen, että dialogiin liittyvistä teemoista keskusteltaisiin yleisellä tasolla ilman kytköksiä nimenomaisesti sparrausdialogiin. Teemat noudattelivat samaa muotoa sparraajan ja sparrattavan vastaajaryhmiin lukeutuneiden haastateltujen kohdalla. Viestinnän ammattilaisten haastattelut eivät liittyneet suoraan sparraustilanteeseen, ja ne saivat näin ollen hieman erilaisen muodon. Temaattisesti ne kuitenkin liikkuivat samalla tasolla kahden muun haastatteluryhmän kanssa (ks. LIITE 1).

Kaikkien haastatteluiden teemat olivat seuraavat:

- Sparrauskeskustelun onnistuminen
- Dialogin onnistumiseen vaikuttavat tekijät
- Dialogin onnistumista hankaloittavat tekijät
- Sparraajan ja sparrattavan roolit

Kaikki alkuperäisissä haastatteluissa käsitellyt teemat eivät valikoituneet mukaan itse tutkimukseen, sillä ne osoittautuivat epärelevantteiksi tutkimuskysymysten kannalta mutta tarjosivat silti hyödyllistä tietoa kohdeorganisaatiolle "sparrauspalaveriinsa" liittyvistä käytännöistä. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin muun muassa itse keskustelutilanteeseen suoraan liittyvät kysymykset ja vastaukset, sillä ne eivät tuoneet relevanttia lisäinformaatiota tutkimuskysymyksiin.

4.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Analyysiyksiköt eivät siis olleet etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan ne valittiin aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97). Aineistolähtöinen laadullinen analyysi etenee kolmevaiheisessa prosessissa, johon kuuluu aineiston pelkistäminen eli redusointi, ryhmittely eli klusterointi ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110 - 111).

Ennen pelkistämistä nauhoitetut haastattelut (14 kappaletta) kuunneltiin läpi noin kahteen kertaan ja litteroitiin kokonaisuudessaan sanatarkasti auki. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 108 sivua. Aineisto litteroitiin heti haastattelujen jälkeen, ja se tehtiin sanatarkasti puhekieltä noudattaen. Litteroinnin ulkopuolelle rajattiin äänenpainojen, äännähdysten kuten naurahdusten ja taukojen merkintä. Tämän lisäksi litteroinnin ulkopuolelle jätettiin haastattelutilanteessa ilmentyneet tunneilmaisut, kuten naurahdukset, sillä ne eivät näytäneet tuovat lisäarvoa ihanteita kartoittavalle tutkimusaineistolle. Litteroinnin jälkeen haastatteluaineistoon tutustuttiin lukemalla litteroitu aineisto kokonaisuudessaan useaan kertaan. Tämän jälkeen haastatteluaineisto luettiin jälleen läpi uudelleen perusteellisemmin sisältöön perehtyen.

Tässä tutkimuksessa analyysin ala- ja yläluokat muodostettiin alustavasti haastatteluteemojen mukaan ryhmitellyn aineiston pohjalta. Tätä ei ollut etukäteen päätetty, vaan aineisto luettiin ensin läpi perusteellisesti ja päädyttiin ko. ryhmittelytapaan, sillä se todettiin analyysiä tukevaksi. Redusointivaiheessa haastatteluaineisto pilkottiin pienempiin osiin ja ryhmiteltiin alustavasti haastatteluteemojen mukaiseen järjestykseen. Tämän jälkeen redusoidusta aineistosta lähdettiin etsimään ja listaamaan tutkimuskysymyksiin nojaavien apukysymysten mukaisesti pelkistettyjä ilmaisuja etsien niistä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Analyysiyksiköksi on määritelty tässä tutkimuksessa lause tai useita lauseita sisältävä pelkistetty ajatuskokonaisuus.

Pelkistetyistä analyysiyksiköistä etsittiin samankaltaisuuksia ja luokiteltiin sitten samankaltaisia luokittelusääntöjä sisältävät ilmaisut yhteisiksi alaluokiksi. Yhdestä vastauksesta syntyi useampia pelkistettyjä ilmauksia, jotka ryhmittyyivät eri alaluokkien alle. Jotkin analyysiyksiköt ryhmittyyivät useamman eri alaluokan alle sisällöllisten päällekkäisyyksiensä vuoksi. Alaluokista yhdisteltiin edelleen yhteisiä luokittelusääntöjä sisältäviä yläluokkia, joista päädyttiin kokoavien käsitteiden muodostamiseen. Abstrahointivaiheessa empiirinen aineisto pyrittiin yhdistämään teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 115).

Aineiston työstämisessä käytettiin työkaluna niin luokittelua kuin teemoittelua. Johtopäätöksiä verrattiin läpi aineiston analyysin alkuperäisaineistoon kokonaisvaltaisen tulkinnan varmistamiseksi. Taulukossa 4 on havainnollistettu analyysiprosessia.

Aineisto anonymisoitiin ja kaikille haastateltaville annettiin lyhenteet. Tulosten lainausosuuksissa merkintä O = kohdeorganisaation asiantuntija, A = kohdeorganisaation asiakas ja V = kohdeorganisaation viestinnän ammattilainen.

TAULUKKO 4. Esimerkki teemoittelusta

Sitaatti	Tiivistetty ilmaisu tekstissä	Alaluokka	Yläluokka
<p>O5: <i>"Et voidaan puhua siitä asiasta ihan, koko ajan et niistä oleellisista asioista. Että millä, saahaan sitä asiaa eteenpäin."</i></p> <p>O3: <i>"Jollain tavalla tehdään jotain uutta ja päästään eteenpäin, ettei junnata vaan samaa koko ajan."</i></p> <p>O5: <i>"Se on semmonen avoin ja sit et</i></p>	<p>Etenemiseen/kehitykseen keskittyminen</p> <p>--/--</p>	<p>Fokus eteenpäin suuntautuneisuudessa</p>	<p>Dialogin piirre</p>

<p><i>keskitytään siihen et mihiin ollaan, yritys on menossa."</i></p> <p>A4: <i>"...mutta tää, kyl se, keskustelussahan kuitenkin täytyy siinä ytimestä pysyä sitte."</i></p>	<p>--//--</p> <p>Sovitussa asiassa pysyttely</p>		
--	--	--	--

Aineistolähtöiseen analyysiin kohdistuva kriittinen näkemys kyseenalaistaa objektiivisen havainnoinnin sinällään ja huomauttaa, että jo käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma, menetelmä ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat väistämättä tuloksiin. Kriitikki kohdistuu kysymykseen siitä, voiko tutkija kontrolloida, että analyysi tapahtuu aineiston ehdoilla eikä tutkijan ennakkoluulojen sanelemana. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.) Tässä tutkimuksessa kriitikki on pyritty ottamaan huomioon palaamalla tarkastelemaan teemoittelukehikkoa ja sen loogisuutta uudelleen tutkimuksen useassa eri vaiheessa. Tämän työvaiheen seurauksena kehikko muuttui useita eri kertoja tutkimuksen edetessä.

5 TULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, mitä yhteneväisyyksiä ja toisaalta mitä eroavaisuuksia on onnistuneella dialogilla ja onnistuneella sparrauksella. Samalla on pyritty luomaan uutta ymmärrystä kummastakin käsitteestä erikseen teoriakatsauksen ja haastatteluaineiston analyysin avulla. Tätä kautta pyritään täydentämään ymmärrystä siitä, minkälaisia merkityksiä käsityksille annetaan yleisellä tasolla sekä siitä, mitä dialogisuus sparraussuhteen vuorovaikutuksen kontekstissa tarkoittaa.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on seuraava: Mitä dialogisuus tarkoittaa sparraussuhteen vuorovaikutuksessa?

Tutkimuskysymykset ovat puolestaan seuraavat:

1. Minkälaisia merkityksiä kohdeorganisaation asiakkaat, asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset antavat onnistuneelle dialogille?
2. Minkälaisia merkityksiä kohdeorganisaation asiakkaat, asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset antavat onnistuneelle sparraukselle?

Tässä luvussa esitellään haastatteluiden pohjalta koostettuja tuloksia teemoittain. Vastauksista kävi ilmi, että dialogisuutta ilmentävät elementit sijaitsevat vastaajien mukaan yksilön sisällä ja yksilöiden välillä. Ne heijastuvat myös yksilöiden ulkopuolella keskustelua tukevana ympäristön piirteinä. Tähän ajatukseen nojaten alaluokista muodostui yhteensä 4 yläluokkaa: dialogin tarkoitus, dialogin piirre, dialogistin ominaisuudet ja osaaminen sekä dialogia tukevat ulkoiset tekijät. Yläluokkien alle muodostu 59 alaluokkaa.

Tutkimuskysymyksiä vastaukset on jaoteltavissa seitsemään kategoriaan: luvussa 5.1 käsitellään onnistuneen dialogin piirteitä, luvussa 5.2 onnistuneen dialogin tarkoitusta, luvussa 5.3 hyveellisen ja paheellisen dialogistin ominaisuuksia ja osaamista, luvussa 5.4 onnistuneen sparrauksen tarkoitusta, luvussa 5.5 hyveellisen sparraajan ominaisuuksia ja osaamista, luvussa 5.6 hyveellisen sparrattavan ominaisuuksia ja osaamista ja luvussa 5.7 puolestaan sparrauksen ja dialogin onnistumiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Luvussa 5.8 hyveellistä dialogia ja hyveellistä sparrausta tarkastellaan rinnakkain niitä erottavien ja yhdistävien elementtien osalta. Dialogisuutta auttavista elementeistä analysoitiin 105 analyysiyksikköä ja sitä hankaloittavista elementeistä 43 analyysiyksikköä. Arvioita hyvästä sparraajasta analysoitiin 47 analyysiyksikköä. Arvioita hyvästä sparrattavasta puolestaan arvioitiin 15 analyysiyksikköä. Yhteensä tutkimuksen analyysin kohteena on 210 analyysiyksikköä.

Teemahaastattelun keskustelu rakentui ennalta määriteltyjen teema-alueiden varaan. Teemojen avulla pyrittiin selvittämään vastaajien käsityksiä toisaalta dialogin ja toisaalta sparrauksen onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Vertaamalla vastauksia toisiinsa pyrittiin selvittämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia onnistunutta sparrausta ja onnistunutta dialogia yhdistävistä elementeistä. Vastaukset ennalta määriteltyihin teemoihin rakentuivat luonnollisen keskustelun lomassa sekalaisessa järjestyksessä. Sekä alakategorioiden sisäisten tasojen että yläkategorioiden välillä ilmeni käsitteisiin liittyviä jännitepareja, joita tarkastellaan lähemmin luvussa 6.

5.1 Onnistuneen dialogin piirteet

Dialogin onnistumiseen vaikuttavia ominaisuuksia löytyi aineistosta kahdeksan kappaletta. Kuvailut eivät kohdistuneet suoraan keneenkään tekijään, joten ne yhdistyivät luontevasti dialogia itseään luonnehtivaksi alaluokaksi.

TAULUKKO 5. Hyvän dialogin piirteet

Hyvän dialogin piirteet
Eteenpäin suuntautuva fokus
Yhteinen kieli
Moninäkökulmaisuus
Keskustelun polveilemisen mahdollisuus
Tasavertaisuuden kokemus
Uusien oivalluksien syntyminen

Erimielisyys rikkautena
Läsnäolo

Haastatellut kuvailivat etenemiseen ja kehitykseen keskittymistä hyvään dialogiin keskeisesti kuuluvana piirteenä. Vastauksista ilmeni myös näkemys, jonka mukaan hyvää dialogia kuvaa keskustelun ytimessä pysyminen ja jatkuva ”olennaisista” asioista puhuminen, jolla viitataan niin ikään keskustelun *eteenpäin suuntautuvaan fokukseen*.

O3: Jollain tavalla tehdään jotain uutta ja päästään eteenpäin, ettei junnata vaan samaa koko ajan.

Haastatellut kuvailivat jaetun sanaston ja *yhteisen kielen* merkitystä hyvää dialogia määrittävänä piirteenä. Yhteisesti jaettu kieli ja kielenkäyttö mahdollistavat yhteisen ymmärryksen luomisen. Yhteisen kielen voi tulkita tarkoittavan jaettua puhekieltä laajempia merkityksiä.

O1: Ainaki semmosta, että molemmat ymmärtää mitä toinen, sanoo. ja jollain lailla puhutaan samaa kieltä..

Haastatellut ilmaisivat *moninäkökulmaisuu*den hyvää dialogia määrittelevänä ominaisuutena. Olennaisena pidettiin, että keskustelunaiheista voidaan puhua suoraan ja realistisesti kaikista mahdollisista asiaa koskevista näkökulmista käsin.

A1: Aito dialogi on joka kertoo, käsiteltävään asian 360 astetta. Se ei sisällä ylilyöntejä ei suuntaan eikä toiseen, vaan se kertoo ne asiat realistisesti mut se kertoo ne useammasta näkökulmasta. Ja suoraan.

Haastatellut pitivät *mahdollisuutta keskustelun polveilemiseen* sekä samalla keskustelun reunaehtojen yhteiseen hakemiseen merkittävänä tekijänä dialogin onnistumisen kannalta. Tämä on tulkittavissa samalla mahdollisuudeksi ”virallisen keskusteluagendan” ulkopuolelle astumiseksi tilanteissa, joissa se nähdään dialogin kannalta hedelmälliseksi.

A4: ...sen voi vähän niin ku, siinähan haetaan niitä reunoja myös sitte samalla.

Haastatellut kuvailivat *tasavertaisuuden kokemuksen* merkitystä monella eri tasolla. Näkökulma kytkeytyy kysymykseen dialogin osapuolien välisestä valta-asetelmasta, jonka koettiin määrittävän tätä tasavertaisuuden kokemuksen ulottuvuutta.

Haastateltujen vastauksissa näytti korostuvan mahdollisuus tasavertaiseen keskustelun eteenpäin kuljettamiseen ja avoimeen näkemyksiensä ilmaisemiseen:

A3: Että kumpiki osapuoli kokee, voivansa viedä keskustelua eteenpäin.

Tasavertaisuutta kuvailtiin myös kokemuksena tasavertaisesta mahdollisuudesta tunteiden ilmaisuun. Dialogin osapuolien välisen valta-asetelman koettiin vaikuttavan tunteiden ilmaisemisen mahdollisuuteen:

A3: Totta kai se (tasavertaisuuden kokemus) vaikuttaa myös miten, ihminen voi kokea ilmasevansa tunteita. Et kyl se, se on sitä että kumpikin, kokee voivansa toimia tasaveroisena. Yleensä se on se, henkilö, joka ei koe olevansa niin tasaveroinen jolle se on ongelma. Luonnollisestikin.

Alaluokkaa luonnehdittiin myös puheen ja kuuntelun tasavertaisena jakaantumisena:

A5: Kaikki osapuolet puhuvat ja kuuntelevat samassa suhteessa.

Haastatellut kuvailivat molemminpuolisten *uusien oivalluksien syntymisen* ja sitä kautta uuden oppimisen merkityksellisyyttä onnistuneen dialogin perustavanlaatuisena määrittäjänä. Tätä kautta päädytään mahdollisuuteen, että omassa ajattelussa tapahtuu muutoksia yhteisen dialogin seurauksena.

A2: Hyvä dialogi niin se on varmaan sitä että molemmat saa, molemmille tulee vähän niinku ahaa-elämyksiä vaikkei niitä sanokaan ääneen, ja molemmat siitä oppii jotain.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastatellut kokivat eriävien näkemyksien sietämisen ja ymmärtämisen merkittävänä dialogin onnistumisen kannalta. Toisistaan eriävien mielipiteiden esiin nousua kuvailtiin olennaisena komponenttina uuden yhteisen ymmärryksen syntymisen kannalta. *Erimielisyys* voidaan käsittää näin dialogia *rikastuttavana elementtinä*. Näkökulmalla ei kuitenkaan tarkoitettu, että dialogin lopputuloksena dialogistien näkemykset keskusteltavasta asiasta tulisi olla samanlaiset.

O3: Voidaan toki olla eri mieltä, voidaan väitellä mut tavallaan pyritään sen keskustelun kautta, muodostamaan jonkunlainen näkemys. Eihän se tartte olla samankaltanen näkemys mutta, jonkunlainen ymmärrys.

Läsnäolon teemaa kuvailtiin niin dialogin ominaisuuksien kuin dialogistin ominaisuuksien ja osaamisen tasoilla. Dialogin ominaisuuksien tasolla sillä viitattiin keskustelun jälkei-

seen kokemukseen keskustelun häiriöttömyydestä sekä kokemukseen keskustelun tavoitteen saavuttamisesta.

O2: Keskustelun jälkeen kumpikin kokee että, siitä ei jää mitään häiriötekijöitä..Hyvä läsnäolo niin sit sen keskustelun jälkeen sitä ei välttämättä huomaa.

O2: ...että se keskustelu on saanut sitä mitä on haettu ja, muuta niin kai siinä silloin oltu läsnä.

Vastakkaisesti epäonnistunutta dialogia kuvailtiin keskustelijoiden kommenttien kahdensuuntaisena sidostumattomuutena toisiinsa nähden. Keskustelu näyttäytyy tällöin *monologien vaihdantana*, jolla ei näin ollen ole enää tekemistä dialogin kanssa. Ilmiötä kuvailtiin suomalaisen keskustelukulttuuriin sidonnaisena seikkana. Vastaajien mukaan tästä seuraa keskustelu, joka on nähtävissä enemmänkin yksittäisten monologien vaihdantana kuin dialogina. Ilmiötä kuvailtiin myös yhdensuuntaisena tilanteena, jossa toinen dialogisti on "selostaja" ja toinen informaation passiivinen vastaanottaja.

O2: Suomessa keskustellaan silleen että toinen sanoo oman asiansa ja sit toinen sanoo oman asiansa mut ei synny todellista keskustelua..

5.2 Onnistuneen dialogin tarkoitus

Onnistuneen dialogin tarkoituksellisuutta luonnehdittiin kolmessa osittain toistensa kanssa vastakkaisessa alaluokassa. Tavoiteorientoituneisuutta täydensi vuorovaikutusta vastaakohtaisesti itseisarvoisesti hahmottava näkökulma.

TAULUKKO 6. Hyvän dialogin tarkoitus

Hyvän dialogin tarkoitus
Tavoitteellisuus
"Keskustelu keskustelun vuoksi"
Informaation siirto

Haastatellut kuvailivat ensiarvoisena dialogin tarkoituksena *tavoitteellisuutta*. Yhteisesti jaettujen tavoitteiden asettamista ja saavuttamista kuvailtiin dialogin olemassaolon syynä. Näkökulma asettaa dialogin välineelliseen arvoon.

O2: Dialogi on väline, siis ei dialogi sinällään oo dialogilla on tarkoitus saada jonkunlainen lopputila aikaseksi, sehän on vaan väline.

Haastateltujen vastauksista kävi ilmi tavoitteellisuuden vaadetta täydentävän näkökulma, jonka mukaan lopputuloksettomuus ei välttämättä tee keskustelusta arvoltaan huonompaa keskustelua, vaan ”*keskustelu keskustelun vuoksi*”-tyyppisellä vuorovaikutusorientaatiolla on oma itseisarvoinen tarkoituksensa.

O4: ...vois enemmän olla tämmönen, ruotsalaistyyppinen että, vaikei täs nyt ookaan mitään lopputulosta nii tässä on silti ihan hyvää keskustelu.

Onnistunutta dialogia luonnehdittiin myös puhtaan informaation antamisen ja ottamisen näkökulmasta, yhden- ja kahdensuuntaisena ilmiönä. Dialogi näyttäytyy tällöin pelkistetyksi *informaation siirtona*.

A3: Dialogi on valtavan paljon hienompi ja parempi tapa, hankkia tietoa. ..paitsi me annetaan tietoa ja täytetään sen asiakkaan tietotarvetta niin me hankitaan lisätietoa.

5.3 Hyveellisen ja paheellisen dialogistin ominaisuudet ja osaaminen

Suurin osa hyvää dialogia tukevista ja määrittävistä tekijöistä oli luokiteltavissa dialogistien henkilökohtaisia ominaisuuksia ja osaamista luonnehtiviksi alaluokiksi. Hyveellistä dialogistia kuvailtiin 15 eri alaluokassa. Näiden luokkien vastauksia yhdisti se, että niitä käsitteellistettiin vahvasti tekijyyden kautta.

TAULUKKO 7. Hyvän dialogistin ominaisuudet ja osaaminen

Hyvän dialogistin ominaisuudet ja osaaminen
Yhdensuuntainen ”metsän näyttäminen puilta”
Ainutkertaisuuden tunnustus ja kunnioitus
Tavoitekeskeisyys
Kysymysten tekemisen taito
Kyky saada dialogikumppani ilmaisemaan itseään
Kyky keskustelun uudelleenfokusointiin
Tunnetilojen ymmärrys
Itseilmaisun tehokkuus ja suoruus
Vuorovaikutustyylin adaptoiminen
Ymmärtämisen halu

Innostuneisuus/kiinnostuneisuus ja sen osoittaminen
Tiedollinen taustatyö
Kuunteleminen
Läsnäolo
Tukemiseen pyrkivä orientaatio

Ensimmäinen alaluokka heijastaa ajatusta epäsymmetrisyydestä: keskustelun toisella osapuolella on jotakin, mitä toisella ei ole. Näkökulmassa onnistunutta dialogia siis määrittää toisen osapuolen yhdensuuntainen kyky tuottaa toiselle kokemus ahaa-elämyksestä. Ahaa-elämysten tuottamista ja kokemista kuvailtiin sekä sisäisen tunteen sekä ulkoisten ominaisuuksien kautta todentuvana. Dialogi näyttäytyy tällöin *yhdensuuntaisena "metsän näyttämisenä puilta"*. Näkökulmasta puhuttiin kahdessa eri "jyrkkyysasteessa": dialogistin tehtävä on joko saada toinen ajattelemaan laajemmin tai toisaalta siirtää oma näkemysensä tälle.

Oman näkökulman yhdensuuntaista "läpi vientiä" kuvailtiin seuraavasti:

O5: Pitää aina adaptoitua siihen toisen ihmisen tyyliin ja tapaan, ja sitä kautta sitte, koittaa sitä omaa asiaansa, viedä läpi.

Dialogikumppanin ajattelun laajentamista yhdensuuntaisesti kuvailtiin seuraavasti:

V2: Tunne siitä että sä saat siltä toiselta jotakin ja se toinen pystyy sulle antamaan jotakin ja et se asia menee sillä tavalla eteenpäin tai jollekin uudelle portaalle et periaatteessa sun täytyis löytää siitä uus lisäarvo.. Se voi olla esimerkiksi sellanen et sulle tulee joku ahaa-elämys siinä.

Ainutkertaisuuden tunnustusta ja kunnioitusta kuvailtiin onnistuneen dialogin edellytyksenä. Haastatellut nostivat esiin dialogikumppanin ja samalla yhdessä luodun ainutkertaisen dialogisen tilan molemminpuolisen kunnioituksen ja arvostuksen merkityksen dialogin onnistumisen kannalta.

A5:... arvostetaan sen toisen mielipidettä vaikka ollaan toista mieltä itse. Niin ei lähdetä tilanteisiin jossa toista ei kuunnella sen mielipiteen takia.

Haastateltujen vastauksista oli tunnistettavissa *tavoitekeskeisyyden* merkitys dialogin onnistumisen kannalta. Piirrettä kuvailtiin sekä ainoastaan toisen että molempien keskustelijoiden vastuulla olevana elementtinä. Tavoitekeskeisyyden kuvailtiin ilmenevän erityisesti ammatillisissa konteksteissa tapahtuvissa keskusteluissa.

O2: No ei se siviilielämässä mutta siis ammatillisessa, se että me tavataan joku asiakas tai muuta niin, sillä keskustelullahan on joku tavote, niin aktiivinen kuuntelija on se joka sitten, vie sitä sinnepäin. Ettei vaan jutella juttelemisen vuoksi vaan myös viedään sitä keskusteluu eteenpäin että, seki on must ihan hyvä taito molemmilla.

Haastatellut mainitsivat avoimin mielin tehtyjen, oman ymmärryksen laajentamiseen tärkeitävien ja dialogikumppania ajattelemaan herättävien *kysymysten tekemisen taidon* hyvän dialogistin kriteerinä. Kykyä pidettiin merkittävänä hyvän dialogistin ominaisuutena keskustelijan rooliin katsomatta.

O2 Mut sitä kautta mä voin tehdä tyhmiä kysymyksiä niin sitä kautta mä koen olevani hyvä, dialogisti koska mä, yritän kuunnella ja yritän ymmärtää ja teen töitä sen eteen.

Eräs vastaaja kuvaili keskustelukumppanin *kykyä saada dialogikumppani ilmaisemaan itseään* avoimesti hyveellistä dialogistia luonnehtivana piirteenä. Tällä tarkoitettiin, että dialogikumppani saadaan ilmaisemaan ajatuksiaan. Se, mitä tämä ominaisuus tarkemmin ottaen vaatii, jäi vastauksessa määrittelemättömäksi.

A1: ..ja heidän salaisuutensa on se että kun he saavat vastapuolen puhumaan, ajattelepa jos hän ois puhunu mulle, koko ajan ja mä en ois saanu sanaakaan sanoo.. jotkut tykkää tulla brutaalisti autetuks, mut suurin osa halua itse kertoa omalla kielellä ja omasta maailmankuvastaan käsin.

Eräs toinen vastaaja puolestaan korosti taitoa muuttaa tarvittaessa ennalta määriteltyä keskustelun fokusta. *Kykyä keskustelun uudelleenfokusoinnin* pidettiin tärkeänä, mikäli keskustelussa esiin nousee suuntia, jotka vaikuttavat ennalta määriteltyä keskustelufokusta mielenkiintoisemmilta. Tämä saattaa samalla tarkoittaa keskustelun tavoitteiden uudelleentarkentamista tai määrittelyä.

O1: Mut jos tulee jotain yllättävää ni voi, sitte kyllä muuttaaki sitä suuntaa et, ei siinä mitään. Ja ehkä se onki hyvä taito et tunnistaa et onks toi nyt niin tärkeä asia et meidän kannattaski tohon suuntaan lähtee enemmän ja voisko sielt löytyy, enemmän et seki on ite asias ihan hyvä taito, dialogissa kyllä.

Eräs vastaaja kuvaili dialogikumppanin *tunnetilojen ymmärtämisen* merkitystä dialogin onnistumisen kannalta.

A2: Ei se oo ainoastaan sanoja vaan tunteita ja vähän tällaista niinku et ymmärtää sellasta emotional, tunnetilaa.

Haastatellut ilmaisivat myös itseilmaisutaidon merkitystä onnistuneen dialogin kannattelijana. *Itseilmaisun tehokkuutta ja suoruutta* pidettiin sen onnistumisen mittareina. Myös henkilökohtaisen arvion oman itseilmaisun onnistumisesta ilmaistiin vaikuttavan osaltaan dialogin onnistumiseen. Tämän teeman kuvailusta kävi ilmi, että väittävä muoto teki vastaajan mielestä puheenvuorosta onnistuneen.

O5: Pystyy tehokkaasti kertomaan, ja on sitä ehkä jo vähän pureksinu etukäteen että mitä aikoo sanoa ja pystyy selkeesti, kuvaamaan niitä asioita, mistä haluaa keskustella.

A3: Se, taho jota kuunnellaan niin, kokee saaneensa sen viestin, esitettyyn, väittävään muotoon.

Haastatellut kuvailivat oman *vuorovaikutustyylin adaptoimisen* merkitystä dialogin onnistumisen kannalta. Teemasta puhuttiin niin suhteessa käsiteltävään asiaan kuin dialogikumppaniin.

O5: Pitää aina adaptoitua siihen toisen ihmisen tyyliin ja tapaan, ja sitä kautta sitte, koittaa sitä omaa asiaansa, viedä läpi..

Haastatellut kuvailivat luontaisena ja aitona kuvailun *ymmärtämisen halun* merkitystä tärkeänä dialogin onnistumisen kannalta.

O2: ...ja siis että siinä syntyy se keskustelu että, haluaa ymmärtää, ei vaan kuule toisen sanoja.

Haastatellut painottivat *kiinnostuksen ja innostuneisuuden sekä niiden osoittamisen merkitystä* onnistunutta dialogia määrittelevänä elementtinä. Teemasta puhuttiin niin suhteessa käsiteltävään aiheeseen kuin dialogikumppaniin henkilönä. Vastauksista kävi ilmi niin itse kiinnostuneisuuden kuin sen osoittamisen merkitys. Eräät vastaajat mainitsivat erikseen kiinnostuksen ja innostuksen selkeän osoittamisen merkityksen dialogin onnistumisen kannalta: pelkkä kiinnostuneisuus ei vastaajien mukaan riitä, sen täytyy välittyä dialogikumppanille innostaen tätä. Teemaa kuvailtiin niin yksipuolisena kuin molemminpuolisena kiinnostuneisuutena.

O4: Jos me innostutaan siitä asiakkaasta, mä luulen et se väkisinki onnistuu se keskustelu. Eli jos, jollain taval meil syttyy joku lamppu et tää on hienoo tekemist tai tää on hieno yritys tai onpas täs fiksu kaveri tai mitä tahansa, nii sillen se on helppo rakentaa se onnistuminen siinäki et sä oot aidosti kiinnostunu siitä tekemisestä...

Eräästä vastauksesta välittyi kyyninen suhtautuminen kiinnostuksen tason lopulliseen aitouteen. Vastaus kieli näkemyksestä, joka kyseenalaistaa aidon kiinnostuneisuuden merkityksen dialogin onnistumisen kannalta.

O5: Ainaki näyttää, et on kiinnostunu siitä mitä se asiakas kertoo.

Haastatellut kiinnittivät huomiota ennakoituun dialogikumppania koskeviin faktatietoihin tutustumiseen. Tätä *tiedollista taustatyötä* pidettiin tärkeänä dialogin onnistumisen ja luottamuksen rakentumisen kannalta. Näkökulmaa kuvailtiin niin yhden- kuin kahdensuuntaisella tasolla.

O5: Ja sit, molemmat osapuolet tekee omat kotiläksyt, selvittää tämmösiä trivialiteetteja.

Kuuntelemisen elementti huomioitiin vastauksissa määriteltäessä dialogin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä dialogistin ominaisuuksien ja osaamisen tasolla. Kuuntelusta puhuttiin sekä yhdensuuntaisessa että kahdensuuntaisessa kontekstissa: osa vastaajista kuvaili kuuntelutaidon merkitystä yksisuuntaisesti, osa puolestaan korosti molemminpuolista kuuntelua tärkeänä dialogin onnistumisen kannalta. Kuulonymmärtämisen mainittiin yksittäisinä kuulluksi tulemisen kokemusta rakentavina elementteinä. Kuullunymmärtäminen voidaan ymmärtää myös avoimuudeksi omasta ymmärtämättömyydestä:

O2: Et mä osaan tunnustaa keskustelun aikana, peilata että ymmärränkö mä nyt mistä tässä puhutaan vai ei...

Kykyä antaa dialogikumppanin puheelle oma hengitystilansa kuvailtiin niin ikään yksittäisenä kuulemisen kokemusta rakentavana elementtinä. Eräs vastaava kuvaili kykyä keskustelun hengittävyyden rakentamiseen seuraavasti:

V3: No olla ensinnäkin hiljaa riittävän kauan. Antaa kertoa sen niin kauan kunnes se on valmis. Ei keskeytä. Et se koko tarina tulee kerrottua niinku se asiakas sen halua eikä sitä ahdistella jatkuvilla välikysymyksillä.

Eräs vastaaja mainitsi toisaalta ”riittävän kuuntelemisen” olevan tarpeeksi dialogin onnistumisen kannalta. Tämä viittaisi siihen, että kuuntelemisen onnistuminen on subjektiivinen ilmiö, jonka voi nähdä merkitsevän eri asioita ei ihmisille.

A1: ...nopea, vastavuoronen, mutta riittävän kuunteleva, elikkä kun se on nopea niin se voi olla silti kuunteleva.

Eräät haastatellut luonnehtivat *läsnäoloa* ja sen osoittamista merkittäväksi tekijäksi dialogin onnistumisen kannalta. Vastaajat käsitteellistivät läsnäolon fokuusoitumiseksi yhteen asiaan samanaikaisesti ja tämän osoittamiseksi dialogikumppanille. Sitä luonnehdittiin myös kykynä peilata omaa ajattelua toisen sanomaan. Eräs vastaaja painotti, että jakamattonta ja keskeyttämätöntä läsnäoloa voidaan ilmentää myös eleiden kuten tervehtimisen, nimien muistamisen ja katsekontaktin välityksellä. Läsnäololla tarkoitettiin siis tietynlaista olemisen tapaa dialogikumppanin kanssa.

O1: Keskitytään siihen asiaan ja siihen mitä toinenki on sanomassa ja, jollain lailla siihen miksi ollaan siihen tilanteeseen tultu. Että ei vaikka, no mä tein nyt vähän muistiinpanoja siinä kyllä mä oon nyt päässy siitä yli et mä pystyn jo tekee muistiinpanoja koneelle vaikka puhutaan, mut et semmonen kännykän räplääminen tai jotenki semmonen ni se on ehkä vähän must pikkasen, tylsä juttu jollei sille oo sit selkee syy tai jos se on vaan nopeeta ni ei siinä nyt mitään.

A4: Että ne ajatukset on tässä, eikä jossain muualla.

V1..Et kuuntelee toista.. se tarkoittaa varmaan et yrittää niinku peilata sitä omaa ajatusta siihen mitä se toinen sanoo. Et jotenkii vähän niinku reflektoida sitä sen sanomaa. Et voithan sä kuulla mut sit niinku kattoo jotain Facebookkii samaan aikaan mut että jos sä oot niinku kiinnostunu..

O4: Se varmasti että katotaan silmiin ja tervehditään. Läsnäolo varmaan sitä että muistaa nimet ja, keskittyy just siihen asiaan eli ei ihmettele puhelintaan ja, sähköpostetaan ja muuta. Mul on itsellä tapa käyttää sitä, et mä kirjotan koneelle muistiin asioita.

Luottamuksen roolia dialogin onnistumiseen hahmotettiin vastaajien keskuudessa muun muassa kuvailemalla dialogikumppanin *tukemiseen tähtäävää orientaatiota*. Alaluokka kuvailee dialogikumppanien toisiinsa kohdistamia tarkoituksia.

O2: ...hyvä luottamus myös siihen että tarkotukset on hyviä että yritetään olla siinä, myötä..

Huonon tai paheellisen dialogistin ominaisuuksia ja osaamista luonnehdittiin seitsemässä eri alaluokassa. Myös näiden luokkien vastaukset on identifioitavissa selkeästi tekijyyttä kuvaileviksi teemoiksi.

TAULUKKO 8. Huonon dialogistin ominaisuudet ja osaaminen

Huonon dialogistin ominaisuudet ja osaaminen
Puutteellinen tavoitteenasettelu
Kokemus epätasa-arvoisuudesta/altavastajuudesta
Ennakkokäsityksiin lukittautuminen
Väheksyminen
Kykenemättömyys vapautuneen keskusteluilmapiirin luomiseen
Epäsuora itseilmaisu
Strateginen epäaitous

Haastatellut kuvailivat tavoitteellisuutta onnistuneen dialogin määrittäjänä. Käänteisesti *puutteellinen tavoitteenasettelu* toistui myös epäonnistunutta dialogia määrittävissä kommentteissa. Vastaajien näkemyksien mukaan dialogi ei ole onnistunut, mikäli dialogin osapuolien välillä vallitsee epäselvyys tai erimielisyys keskustelun tavoitteista. Tavoitteiden kohtaamattomuus juontaa juurensa puutteelliseen valmistautumiseen. Mikäli tavoitteenasettelun koettiin jäävän puutteelliseksi tai epäselväksi jommankumman tai kummankin dialogistin osalta, keskustelu määriteltiin epäonnistuneeksi.

A5: Ne jää ilmaan siinä, et me oltais saatu sanotaan me oltais saatu enemmän irti jos me oltais valmistauduttu paremmin. Se että mikä on se, mikä on se tän tapaamisen tavoite.

Haastatellut ilmaisivat vastauksissaan myös muodollisen aseman vaikutusta tasavertaisuuden kokemukseen. Nämä asemat näyttäytyvät institutionaalisina valta-asetelmina ja realisoituvat yksilön omana *kokemuksen epätasa-arvoisuudesta/altavastajuudesta* dialogikumppaniin nähden. Epätasa-arvoisuuden kokemusta kuvailtiin myös suomalaiskansallisen keskustelukulttuurin aiheuttamana kokemuksena vaikutusmahdollisuuksien puutteesta keskustelussa. Näkökulmassa olennaista olo oman asennoitumisen merkitys epätasavertaisuuden kokemuksen muodostumisessa, joka ilmenee yksilökeskeisenä sisäisenä kokemuksena altavastajuudesta.

Institutionaalisen valta-aseman tasolla kyseistä alaluokkaa kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

A3: Dialogin käyminen myös vaikeutuu, etenkin jos on, voimakas semmonen asemallinen, vastakkainasettelu sen dialogin käymisessä.

(Kansallis)kulttuurisidonnaisen keskustelijuuden tasolla epätasa-arvoisuuden kokemusta puolestaan luonnehdittiin seuraavasti:

A2: Mä luulen et meillä suomalaisten, synty on se vähän että me emme osaa keskustella, aina-kaan altavastaajana, just ja just ees tasavertaisena koska me emme katso itseämme tasavertaiseks vaikka olisimmekin. Me pystymme keskustelemaan silloin kun meil on pikkasen upper hand. Ja sitten menee helposti riitelyks nää meidän keskustelut...me liikaa asemoimme itsemme, useasti turhankin altavastaajaksi. Ja sit se menee siihen että mitä nyt, julkisuudessa seuraat niin koetaan, koetaan että pakotetaan johonkin, ja siitähän me ei tykätä.

Haastatellut kuvailivat sekä dialogikumppania että substanssia koskeviin henkilökohtaisiin *ennakkokäsityksiin lukittautumista* haitallisena tekijänä dialogin onnistumisen kannalta. Tällöin dialogistit eivät lähtökohtaisesti ole valmiita etsimään yhteistä maaperää näkemyksilleen ja pyrkimään tätä kautta aidosti ymmärtämään toistensa lähtökohtia. Keskustelu perustuu silloin ennalta lukittuihin, muuttumattomissa oleviin mielipiteisiin ja keskustelukumppanin ennakoituun kategorisointiin. Eräs sparraajan roolissa toiminut vastaaja kuvaili ilmiötä seuraavasti:

V1: Ehkä sellanen, et on jotenkii jo päättäny sen mielipiteensä ni se nyt ei oo sellasta dialogii.. Et aika paljon keskustellaan mut sit ei oteta sitä niinku vastaan eikä ees yritetä päästä yhteiseen lopputulokseen...

Haitallisen ennako-odotuksiin ja käsityksiin lukittautumisen nähtiin tapahtuvan niin puheen, kuuntelun kuin kysymysten asettelun tasolla. Puheen tasolla alaluokka näyttäytyy yksisuuntaisena ”valmiin informaation kaato”. Vastaajat kuvailivat alaluokkaa keskustelukumppanin harkitsemattomana päälle puhumisena. Keskustelu perustuu tällöin valmiiden vastauksien, neuvojen, käsitysten ja mielipiteiden yksisuuntaiseen vyöryttämiseen keskustelukumppanille:

O1: Ja ehkä semmonenki sitte että, ei tuputa sit ihan, tai se nyt ei oo sit pelkästään kuunteluu mut sanotaan et joskus on semmosii tilanteita, vaikka jossain palaverissa voi olla semmonen että jollain saattaa olla hyvin voimakkaast se oma agenda ja sanoopa sit muut mitä hyvänsä ni, ikään ku he eivät olisi kuulleet mitä muut sanoo vaan he vaan sitte tuovat sen oma...

Kuuntelun tasolla alaluokka ilmenee puolestaan näyttäytyy tilan, ajan ja ymmärryksen antamattomuus dialogikumppanin puheelle. Tämä tarkoittaa, että keskustelukumppanin puhetta ei yritetä aidosti ymmärtää eikä sitä kuulla loppuun keskeytyksettä:

A4: Ku toinen puhuu niin kuuntelee, ja yrittää, saada siitä sen mitä toinen on sanomassa, eikä niin että ku tulee joku asia, itellä herää joku ni alkaa heti sitte panemaan takasipäin vies-, omaa puhetta koska se häiritsee molempia asioita, omaa ymmärtämistä ja toisaalta sitä toisen esittämistä.

Kysymisen tasolla alaluokka realisoituu kykenemättömyytenä ja motivoitumattomuutena ymmärrystä rakentavien kysymysten tekoon. Eräs vastaaja kuvaili oikeanlaisten, dialogikumppania aidosti ymmärtämään pyrkivien kysymysten esittämisen merkityksen dialogin onnistumisen kannalta. Kysymyksien, jotka eivät tähtää dialogikumppanin aitoon ymmärtämiseen nähtiin puolestaan hankaloittavan dialogia:

O4: Mä luulen et meidän suurin ongelma, ainaki itse tunnistan sen helposti nii on se että, me kerrotaan se mitä meillä on tarjota tai miten me nähdään asiat. Mut me ei välttämättä kysytä niitä asioita mitä se asiakas tarvitsee tai, mitä se kokee, mikä on sen näkemys siitä asiasta.

Haastatellut kuvailivat dialogikumppanin motivaation, kommentoinnin ja yhteisen ajan *väheksymistä* haitallisena dialogin onnistumisen kannalta. Alaluokan kuvailuun liittyy vastapuolen liiallinen usko omaan ylivoimaansa.

A1: Ja siis toisen harhanen, minäkuva voi myös pilata sen dialogin. Oma usko omaan ylivoimaan siin näkemyksessä on niin vahva että, mä sanon et istukaa te tohon, mä kerron teille. Sit ei tarvi muuta ku tehdä enää niin. Se ei oo hyvä dialogi, et se johtaa siihen että tulee käskyjen toteuttajia mut ei itsellisesti ajattelevia ihmisiä.

Haastateltujen vastaukset ilmaisivat myös hengästyttävän ja kireän ilmapiirin vaikutusta dialogiin. *Kykenemättömyyttä vapautuneen keskusteluilmapiirin luomiseen* kuvailtiin dialogin onnistumiseen heikentävästä vaikuttavana tekijänä. Vastaajat eivät kuitenkaan antaneet tarkempia määritelmiä sille, minkälaiset vuorovaikutuksen elementit ovat rakentavassa vapautunutta keskusteluilmapiiriä.

A1: ...se minkä takia se on äärimmäisen raskas, käydä dialogia hänen kanssaan, on se että ku hän tulee tilanteeseen niin se tulee siihen sillä tavalla että, mä tiedän et sulla on tärkeempää tekemistä, sä tiedät et mul on tärkeempää tekemistä mut meidän on pakko käsitellä tää asia. Elikkä sä et ikinä mee, siihen ei laskeudu rento dialogin tunnelma.

Eräs haastateltu kuvaili kielteisen käyttäytymisesimerkin kautta avoimen itseilmaisun merkitystä dialogin onnistumiseen. *Epäsuoralla itseilmaisulla* kuvailtiin olevan haitallinen vaikutus dialogin onnistumiseen.

A1: Elikkä, toisin päin sanottuna mä inhoan itse, asioita mitkä on mis ollaan puskiasta puhutaan ja et on rivien välissä asioita jotka aistii mut niitä ei tuoda pöytään..

Eräs vastaaja puolestaan kiinnitti huomiota taipumukseen puheenvuorojen ”värittämiseen” todellisuutta myönteisemmäksi dialogin pohjaa nakertavana tekijänä. Tällaisen (”*strategisen epäaitouden*”) vuoksi keskustelussa ei koskaan päästä autenttisten tilanteiden äärelle.

A1: Tän ajan ongelmahan on että kun, kuuntelee ihmisiä välillä niin et ”aivan loistava, aivan mahtavaa”. tää meidän dialogi ois äsken ollu et mä oisin sanonu vaan et tää on ihan niin ku Hollywoodist tää meidän elämä et me ollaan ikuisesti teille kiitollisia ja kaikki, ei oo menny mitään, ongelmia, vaan kaikki on ku Hollywoodissa, niin se ei ois ollu aito.

5.4 Onnistuneen sparrauksen tarkoitus

Onnistuneen sparrauksen tarkoitusta perusteltiin kolmessa alaluokassa, jotka asettuvat osittain keskenään ristiriitaiseen valoon. Kaikki sparrauksen tarkoitukseen liitetyt vastaukset ilmaistiin sparraajan toimintatapoina tai ominaisuuksina, jotka ovat luokiteltavissa sparrausdialogin tarkoitusta määrittäviksi tekijöiksi.

TAULUKKO 9. Sparrauksen tarkoitus

Sparrauksen tarkoitus
Asiakaskeskeinen tavoitteellisuus
Ajattelussa avustaminen
Tiedonsiirto

Sparrauksen tarkoituksellisuutta luonnehtivia kuvauksia yhdistää käsitys *asiakeskeisestä tavoitteellisuudesta*: haastatellut kuvailivat asiakkaan tavoitteiden saavuttamisessa avustamista onnistuneen sparrauksen tarkoitusta määrittelevänä tekijänä.

A3: (Hyvä sparraaja) auttaa, henkilöä tai toista tahoaa saavuttamaan jonkun tavoitteen. Tai matkalla siihen tavoitteeseen.

Haastatellut kuvailivat sparrattavan *ajattelussa avustamista* sparrauksen tarkoitusta määrittelevänä tekijänä. Näkökulmaa kuvailtiin usealla eri tavalla: moninäkökulmaiseen ajatteluun haastamisena, oman ajattelun herättelynä, sokeaan pisteeseen näkemisessä

avustamisena, suurempien linjojen pohtimisessa avustamisena ja vapauttamisena uuden pohtimiseen. Vastauksissa ilmeni näkökulma, jonka mukaan valmiiden vastauksien ja ratkaisujen tarjoaminen ei tällöin ole tavoitteenmukaista. Odottamattomat, yllättävät, näkemään, ymmärtämään ja ajattelemaan auttavat kysymykset koettiin johdattavan kohti näitä uusia näköaloja. Näkökulmaa kuvailtiin kahdessa eri jyrkkyyssasteessa avustamisen laadun suhteen.

Avustamista kohti sparrattavan omia oivalluksia kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

V1: ...että jättää ajattelemisen varaa sille, jota sparraa ettei sano ihan kaikkee valmiiks. Vaan enemmänki niinku kysyy kysymyksii ja herättelee ajatuksii et mikä täs vois niinku olla paremmin koska sil tavalla kun se ite korjaa sen ni se oppii parhaite.

Eräiden haastateltujen vastaukset heijastelivat jännitteistä näkökulmaa sparraukseen. Se oli tulkittavissa sparraajan mielessä jo valmiina olevien ratkaisujen oivalluttamisena, eikä yhteisenä sparrattavan lähtökohtiin perustuvana ajatteluna. Tämä näkökulma ei kuitenkaan ole yhtä jyrkkä kuin seuraavaksi esiteltävä tiedonsiirto -alaluokka. Avustamista kohti sparraajan omia suoria ratkaisuja kuvailtiin muun muassa seuraavasti:

A5: Ei välttämättä tarjoo ratkaisuu vaan antaa sen toisen löytää se ratkaisu niitten kysymysten kautta. Eli jos mä meen tonne mun työntekijälle tarjoo ratkaisuu, ei se uppoo siihen. Mut jos hän keksii itse sen saman asian.

Eräät haastatellut mainitsivat sparraajan roolista käsin tapahtuvan yhdensuuntaisen **tiedonsiirron** sparrauksen tarkoituksena. Näkökulma olettaa, että sparrattavalla ei itsellään ole pääsyä tietoon, mikä hänelle on parhaaksi vaan sparraajan tehtävä on tarjota tälle suoraviivaisia ”oikeita” omiin näkemyksiinsä perustuvia ratkaisuehdotuksia käsiteltävään asiaan ilman epäsuoria johdatteluja.

O5: Oikeesti pitää uskaltaa antaa näkemystä, sit sille asiakkaalle että mihin sen asiakkaan pitäis, harkita ainaki et mihin se lähtis menemään. Sen voi tehdä kysymysten kautta kysymällä ärsyttävää kysymyksiä, tai sit ihan vaan suoraan sanoa että ootteko te tämmöstä harkinnu.

O2: No helposti roolit, jos jättäytyy tiettyyn rooliin, kiire, siis roolit siinä mielessä että okei tänään mun tehtävä oli, tiedottaa asiakkaalle...

5.5 Hyveellisen sparraajan ominaisuudet ja osaaminen

Myös suurin osa hyvää sparrausta tukevista ja määrittävistä tekijöistä oli luokiteltavissa sparraajan henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi ja osaamiseksi Onnistuneeseen sparraukseen johtavaa, hyveellisen sparraajaa ominaisuuksia ja tämän omaavaa osaamista kuvailevaa tematiikkaa kuvailtiin 11 eri alaluokassa (ks. TAULUKKO 11). Hyveellisen dialogistin tapaan myös näiden luokkien vastaukset on identifioitavissa selkeästi tekijyyttä kuvaileviksi teemoiksi.

TAULUKKO 10. Hyvän sparraajan ominaisuudet ja osaaminen

Hyvän sparraajan ominaisuudet ja osaaminen
Ratkaisukeskeisyys
Tasavertaisuuden kokemuksen rakentaminen
Avustavan roolin tiedostaminen
Itseilmaisun skaalaaminen
Innostuneisuus
Substanssiosaaminen ja taustatuntemus
Haastavuus
Hyväntahtoisuus/ystävällisyys
Tilan ja ajan antaminen pohdinnalle
Halu ymmärtää ja kyky ymmärryksen osittamiseen

Eräs vastaaja kuvaili onnistunutta sparrausta sparraajan yksisuuntaisten ratkaisuehdotusten tarjoilemisen kautta. *Ratkaisukeskeisyys* nähtiin heidän keskuudessaan olennaiseksi sparrausdialogin onnistumiseen vaikuttavaksi sparraajan ominaisuudeksi.

A5: ...ymmärretään toisen osapuolta sen taustatiedot, ymmärretään sen haasteet mitä toisella on ja pystytään tarjoamaan niihin ratkaisua.

Haasteltujen vastauksista kävi ilmi tasavertaisuuden kokemuksen merkitys sparrausdialogin onnistumisen kannalta. Erään vastaajan mukaan *tasavertaisuuden kokemuksen rakentaminen* tulisi olla sen dialogin osapuolen tehtävä, joka havaitsee dialogikumppaninsa kokevan altavastaajuutta. Kuitenkin temasta puhuttiin hyvän sparraajan ominaisuuksia määriteltäessä.

A2: ...ja tää keskustelutilannetta pitää kahen tasavertaisen keskustelutilanteena.

A2: Mä luulen et se (edelleen) kun sen jos se ei, luonteisesti näyttäisi että se dialogin alussa tai keskustelun alussa tai mikä onkaan e-mail-kirjevaihto niin, et jos toinen huomaisi että tää toinen kokee olevansa altavastaaja, ja sit se on kohta ottamassa herneitä nenään, ja se nostaa äänenpainon, kasvaa ja, niin silloin viisast olis tietenkkin yrittää, pureutua fiksusti tähän asiaan. Et hei et mehän ollaan samas veneessä ja niin ja niin, joka ei ois pelkästään, se ei pitäis toki olla mikää, klisee-slogan vaan siihen ois hyöä antaa, kättä pidempää.

Eräs haastateltu kiinnitti huomiota riittävän neutraalin kantaaottavuuden tason merkitykseen dialogin onnistumisessa. Tämä tarkoittaa, että sparraajan tulee löytää sopiva tasapaino sparrauksen pehmeudessa ja vahvuudessa *tiedostaen avustava roolinsa*. Näkemys perustuu ajatukseen, että sparraajan rooli ei ole sparrausdialogissa päätöksentekijä. Asiantuntevalta sparraajalta tämä kysyy käytöksen kontrollia: kun tietoa ja näkemyksiä on runsaasti, kiusaus suorasukaiseen tietouden jakamiseen on olemassa.

A4: Et se mitä hän sano, niin täytyy tavallaan sen vastapuolen ymmärtää sitte, että miten siihen sparraukseen pitää suhtautua. Tarkotan sitä että, sparraajan pitää olla sillä lailla, rohkea mutta varovainen, johda pehmeästi mutta vahvasti.

Haastatellut kuvailivat vastauksissaan kykyä *skaalata itseilmaisun* tasoa vastapuolen mukaan. Eräs haastateltu peilasi teemaa pitkäaikaisen asiakassuhteen palautteenannon ja itseilmaisun tason suoruuteen.

O2: No sanotaan esimerkiksi tää oli sen verran tuttu mies että mä uskalsin sanoa suoraan että, mitä hän kertoi niin mähän itse asiassa aika lailla sanoin että kun se ei oo noin, sä oot täysin väärässä, mä en ihan silleen sanonu enkä nyt silleen sanoiskaan mutta se sisältö oli aika lailla et kyl mä, jos mä ensimmäisen kerran jonkun tapaisin, ja mun noita asioita pitäs sanoa niin mun pitäs jollakin tavalla varovammin sanoa. Koska siinä aletaan mennä sille tasolle että, joku vois kokee että mä väitän ettei hän osaa.

Eräs toinen haastateltu puolestaan kuvaili itseilmaisun skaalaamisen teemaa itsestäänselvyytenäkin helposti pidettävän komponentin, yhteisen kielen kautta. Hän viittasi siihen luottamuksen rakentumisen kannalta olennaisena ainesosana. Vastaus on tulkittavissa jaettua puhekieltä laajemmaksi kokonaisuudeksi sisältäen myös esim. kielenkäytön virallisuusasteen sekä alan erityissanaston ja sen muut mahdolliset erityispiirteet. Tällöin ensisijaisesti sparraajan tehtäväksi jää säätää omaa kielenkäyttöään lähemmäs sparrattavan todellisuutta luottamuksen vahvistamiseksi. Valmennettavien sanavalintojen ja käyttämien ilmaisujen tunteminen on osa valmentajan vuorovaikutuksen laatuun heijastuvaa työtä.

V2: Varmaan ihan samalla tavalla kun siinä dialogissa, luottamusta herättävää.. Se yhteinen kieli myös tuo sen luottamuksen varmaan siihen dialogiikin sitten ja vie sitä eteenpäin.

Eräs toinen haastateltu mainitsi sparraajan tärkeimpänä ominaisuutena tämän oman aidon *innostuneisuuden* teemasta, jonka ympärillä sparraustyötä tehdään. Teemaa kuvailtiin sydämellä mukana olemisena sparrattavassa aiheessa.

V1: Mä ajattelen niin että sellasen hyvän valmentajan ominaisuudessa ihan ykkönen on se et on ite innostunu siitä mitä valmentaa. .. Et sellasesta tylsästäkin aiheesta saa ihan hirveen kiehtovan jo on itse silleen niinku jotenkii sydämellä mukana.

Eräs vastaaja kuvaili *substanssiosaamisen* vaadetta sparrattavan aihealueen peruslainalaisuuksien ymmärtämisen. Teemaan sisältyy myös sparrattavan taustojen riittävä tuntemus sparrattavan aihealueen osalta. Helposti itsestäänselvyytenä pidettyä *taustatuntemusta* kuvailtiin hyvänä valmistautumisena. Siitä puhuttiin sekä dialogikumppanien yhteisesti jaettuna vastuuna että yksin sparraajan vastuulle jättäytyvänä elementtinä. Valmistautumiseen kuvailtiin kuuluvan sekä käsittelyssä olevan teeman että sparrattavan taustojen tunteminen.

V2:...ja myös sellanen osaja niin et se ymmärtää siitä.. ei välttämättä siitä toimialasta niin paljoa jos sä oot niinku ensimmästä keskustelua käyty ni sun ei tarvi välttämättä ymmärtää sitä asiakkaan toimialaa perinpohjasesti mut sun täytyy osata varmastikin niinku.. ymmärtää semmosia niinku lainalaisuuksia mitä siinä alalla esimerkiks niinku on.

A4: Se että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet, on myös ennakkomateriaalia lähetetty ja tiedetään mistä puhutaan niin, se on oikeestaan tämäntyppisessä, jos halutaan johonki tulokseen päästä niin ainoa tapa.

Sparrauksen ystävälliselle hyväntahtoisuudelle vastaparina mainittiin sparraajaan kohdistuvat vaatimukset sparrauksen *haastavuudesta*, joka näyttäytyy sparrattavaa omien rajojensa yli puskemisena.

V4: ..puskee sparrattavaa omien rajojensa yli, haastaa katsomaan asioita monista eri näkökulmista ja pohtimaan, mikä mahdollisista vaihtoehdoista voisi olla paras.

Eräs haastateltu kiinnitti huomiota *hyvääntahtoisien ja ystävällisen* tunnelman rakentumiseen sparrausasetelmasta huolimatta. Vaikka sparrauksen tarkoituksena olisi haastaa sparrattavaa ajattelemaan, sen ei vastaajan mukaan tule tapahtua hyvääntahtoisien ilmapiiirin kustannuksella.

O1: ... siin täytyy semmonen tietty ystäväällisyys ja hyväntahtisuus silti säilyy, vaikka kuin ois sparraajana siinä.

Eräs vastaaja kuvaili niin sanotun hiljaisen *pohdinnalle annetun tilan ja ajan merkitystä* sparrausdialogin onnistumisen kannalta. Tässä tilassa syntyy pohdintaa, joka voi johdattaa kohti uusia oivalluksia. Samalla sen antaminen osoittaa ymmärtämisen halua ja antaa vastapuolelle mahdollisuuden ilmaista ajatuksiaan ja avautua.

O1: toisaalt se että, ei pidä kuitenkaan ehkä liikaa tuputtaa tai ainakaa vaihtaa kysymyksest toiseen et antaa myös sitä aikaa sit miettii, pakottaa sitä kautta toista myös vastaamaan ettei heti vaiha puheenaihetta jos toinen hiljenee, et se on must kans ihan hyvä et vähän pakottaa sitä kautta.

Haastatellut kiinnittivät huomiota perustavanlaatuisen sparrausdialogin onnistumista määrittelevään tekijään: aitoon *haluun ymmärtää dialogikumppania sekä kykyyn osoittaa tämä* niin, että dialogikumppani kokee sen ansiosta voivansa ilmaista itseään vapaasti. Osoituksena ymmärtämisen halusta nähtiin muun muassa kuunteleminen.

A2: saa toisen heittää ajatuksia sillee et, tää toinen ymmärtää että tää sparraaja tosiaan kuuntelee ja pystyy heittää välikysymyksiä.

5.6 Hyveellisen sparrattavan ominaisuudet ja osaaminen

Suuri osa hyvän sparrattavan ominaisuuksia ja piirteitä hahmottavista vastauksista perustui käsitykseen, että sparrauksen tarkoitus on näkemyksien tarjoaminen sparrattavalle. Näkemyksiä hyveellisen sparrattavan ominaisuuksista ja osaamisesta kartoitettiin kohdeorganisaation sparraajien sekä viestinnän ammattilaisten osalta. Kyseiset piirteet siis eivät ole täysin vertailukelpoisia tutkimuksen muiden teemojen kanssa. Hyveellisen sparrattavan ominaisuuksia ja osaamista määriteltiin kuudessa eri alaluokassa.

TAULUKKO 11. Hyvän sparrattavan ominaisuudet ja osaaminen

Hyvän sparrattavan ominaisuudet ja osaaminen
"Yhteisen maaperän" etsiminen
Avoimuus

Palautteen vastaanottokyky
Valmius haastaa ja puolustautua
Muutos- ja kehityshalukkuus
Arvostus dialogikumppania kohtaa

Eräs haastateltu mainitsi pyrkimyksen yhteisen ymmärryksen muodostamiseen mahdollisista erimielisyyksistä huolimatta. *Yhteisen maaperän etsimistä* kuvaava elementtiä ei ilmennyt hyvän sparraajan ominaisuuksia kartoitettaessa.

O3: ... Eihän ne (näkemys) tartte mennä aina yks yhteen, mut jollain tavalla sielt löydetään semmonen, etenemistapa. Se on hedelmällistä se keskustelu.

Eräät haastatellut kuvailivat sparrattavan ajattelun *avoimuuden* merkitystä sparrausdialogin onnistumisen kannalta. Tällä viitattiin avoimuuteen uusille ajatuksille, joita sparrausdialogi saattaa synnyttää sekä avoimuuteen lähteä pohtimaan teemoja, joihin ei ole ennalta valmiiksi mietittyjä vastauksia. Tämä tarkoittaa samalla, että sparrattava ei kiellä, että dialogikumppanilla voi olla tälle jotakin annettavaa. Sama elementti ei ilmennyt erikseen esiin hyvän sparraajan ominaisuuksia kartoitettaessa. Avoimuuden alaluokkaa kuvailtiin myös oman tietämättömyytensä rohkeana myöntämisenä.

Avoimuutta uusille ajatuksille kuvailtiin seuraavasti:

O5: ...mut sit omal tavallaa on myös, pikkusen avoin sille uudelle mitä sieltä vois syntyä.

Avoimuutta pohtia yllättävänä esiin nousevia elementtejä puolestaan luonnehdittiin muun muassa näin:

O1: ..semmonen joka haluaa kertoa ja on valmis, myös kertomaan ja ehkä, on myös valmis siihen että tulee jotain yllättävää että vaikka kaikkee ei ois miettiny vastauksia etukäteen..

Avoimuutta omasta tietämättömyydestä kuvailtiin esimerkiksi tällä tavalla:

O1: ..tai on halukas pohtimaan ja avoimesti, just vaikka paljastais jossain että ei jotakin tiedä niin voi silti avoimesti sanoa.

Eräs haastateltu kiinnitti vastauksessaan huomiota rakentavaan *palautteen vastaanottokykyyn*. Hän mainitsi sen yhtenä hyvää sparrattavaa määrittelevänä ominaisuutena. Kommenttiin sisältyy oletus, että sparraaja on sparrattavaa neuvova ja ohjaava hahmo.

V1: ..mun c että se toinen uskaltaa ottaa multa vastaan sen palautteen koska se on aika henkilökohtasta et lähtee ikäänkun niinku neuvomaan tai korjaamaan tai sit sen voi ottaa myös arvosteluna..

Haastateltujen näkemyksistä kävi ilmi vaade valmiudesta astua keskustelussa oman epämukavuusalueensa ulkopuolelle. Epämukavuusalueeksi vastauksissa hahmotettiin *valmius haastaa ja puolustautua* vuorovaikutuksen keinoin. Molemminpuolinen toistensa näkemysten haastaminen edellyttää, että kumpikaan dialogisti ei jättäydy puhtaasti haastajan asemaan vaan avautuu potentiaaliselle uudelle yhteiselle ymmärrykselle, jota molemminpuolinen haastaminen saattaa synnyttää.

Omien näkemyksien puolustamisen tematiikka hahmotettiin kahdensävyisissä merkityksissä: toisessa toivottavaa sparrattavan itseilmaisua kuvattiin omien ajatusten puolustamisena, toisessa oman näkökulman aktiivisena esille tuomisena:

O5: Elikkä parempi on et se, sparrattavaki on omal tavallaan, siinä vähän nousee ehkä epämukavuusalueelle siinä et pystyy, joutuu vähän puolustaa niitä omia ajatuksiaan..

O5: ..sit ja, olis aktiivinen sille keskustelulle mikä syntyy siinä, vähän siinä, pikkusen siinä sano taanko et epämukavuusalueella mikä siinä mahdollisesti syntyy ku molemmat siinä vähän toisinaan haastaa. Ni siinä vois syntyy sit semmosta uutta ajatusta.

Eräs haastateltu kuvaili sparrattavan aitoa *muutos- ja kehityshalukkuutta* perustavanlaatuisena sparrausdialogin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä.

O5: Sinällänsä se pitää tulla se halu oikeesti siltä yritykseltä että heillä pitää olla se halu, muuttua ja halu kasvaa. Jos ei sitä halua ylipäätään ole niin mun mielest sit se, on aika teoreettinen keskustelu tää sparrauskeskustelu.

Lähtökohtana onnistuneelle sparrausdialogille nähtiin sparrattavan *arvostus dialogikumppania* - tässä tapauksessa siis sparraajaa - ja tämän mielipiteitä *kohtaan*. Vastauksissa sparraaja nähdään henkilönä, joka "korjaa" sparrattavaa ja sparrattava henkilönä, joka "vastaanottaa näkemyksiä".

V1: ..niin, siinä täytyy olla jonkinlainen samanlainen niinku arvostus et okei, mä hyväksyn et sä korjaat mun juttua..

Sparrattavalle osoitetuista hyveellisistä ominaisuuksista ja piirteistä kaikki olivat yhtenäisiä hyvän dialogistin määrittelyiden kanssa. Hyvän sparraajan määrittelyiden osalta näin ei ole.

5.7 Onnistumiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät

Dialogin onnistumiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä kuvailtiin ainoastaan kahdessa eri alaluokassa, jotka liittyivät vuorovaikutustilanteeseen mahdollisesti liittyviin välineisiin sekä ajankäyttöön.

TAULUKKO 12. Dialogin onnistumiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät

Dialogiin vaikuttavat ulkoiset tekijät:
Sähköiset viestimet
Riittävä aika

Haastatellut kuvailivat *sähköisten viestintävälineiden* vaikutusta dialogin laatuun kahdella eri tasolla. Toisaalla niiden kuvailtiin aiheuttavan potentiaalisen uhkan läsnäolon tasoon, toisaalta vaikuttavan reagointimahdollisuuden dynaamisuuteen.

A3: Nykyaikanahan sähköiset laitteet, joita ihmiset näpelöi tavattomasti niin luo valtavan ongelman just tähän aiheeseen (läsnäoloon).. Mullakin on tossa jo auki vaikka mitä että heti kun, must, pitkästyn.

V1: Mut että, jos se on joku sähköpostichätti .. Siis s-posti ei oo mun mielestä dialogii, siin on liian pitkä se aika.. Semmonen reagoiminen on erilaista, ei voi puhuu yhtä aikaa.

Haastatellut nostivat esiin, että mahdollisuus kiirettömään keskusteluun on olennaista dialogin onnistumisen kannalta. *Riittävä aika* määrittelee tällöin dialogin lopputulosta.

O1: sit ehkä just se ajankäyttö että, kiire on vähän semmonen hankala yhdistelmä et mieluummin sit ehkä et varaa nyt sen verran, ei mitään mahottomia aikoja mut ettei ois semmonen ihan hirvee kiire. Seki on tosi paha sit jos joutuu koko aika mieltii et oonks mä nyt myöhässä jostain muualta ni se on hankala jos vaikka puhelimesaki, puhutaan ja muuta.

Myös sparrauksen onnistumiseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä kuvailtiin ainoastaan kahdessa eri alaluokassa. Ne toivat ilmi sparrauksen rakenteeseen ja ajankäyttöön liittyviä teemoja.

TAULUKKO 13. Sparrauksen onnistumiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät

Sparraukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät:
Yhteydenpidon ja ymmärryksen rakentamisen säännöllisyys
Yhteydenpidon tiiviys ja riittävä aika

Eräs vastaaja kiinnitti vastauksessaan huomiota sparrausdialogien jatkuvuuteen: *yhteydenpidon ja ymmärryksen rakentamisen riittävä säännöllisyys* ja sitä myötä suunnitelmallisuus ovat omassa roolissaan sparrauksen onnistumisessa.

A5: Säännöllisyys, enemmän tai vähemmän säännöllisyys on se sovittu, etukäteen että tällöin ja tällöin tehdään..

Eräs vastaaja puolestaan kuvaili vastauksessaan *yhteydenpidon tiiviiden* merkitystä. Pysyttelemällä tiiviisti mukana sparrattavan ajattelun kehittymisessä sparraajan ymmärrys pysyy ajan tasalla. Myös mahdollisuutta keskustelun kiireettömyyteen kuvailtiin eräessä onnistunutta sparrausta luonnehtivassa vastauksessa. Vaikuttaisi, että *riittäväällä ajalla* on myös oma roolinsa sparrausdialogin onnistumisessa.

A5: Aika pitkä aika tehdä sitä työtä ja, mut kun se vaatii vaan sitä että, ollaan yhteyksissä koko ajan ymmärretään missä se toinen millä hetkellä menee minkä takia sitä tällä hetkellä sanoo että ei nyt mutta et ymmärtää sitä. .. Näin se vaan kulkee, se on jatkuvaa ja siinä matkalla yritetään ymmärtää ja pystymään, nimenomaan ymmärtämään mikä se tilanne on.

5.8 Hyveellistä dialogia ja sparrausta yhdistävät ja erottavat tekijät

Tässä luvussa esitetään rinnakkain hyvälle dialogille ja hyvälle sparraukselle annettuja ominaispiirteitä kokoamalla yhteen niiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Näin syntyi kymmenen eri teemaa, jotka yhdistävät hyvää sparrausta ja hyvää dialogia. Aineiston perusteella onnistunutta dialogia ja sparrausta vaikuttaisi yhdistävän suhde yhdeksään eri teemaan: 1) tavoitteellisuuteen, 2) kysymiseen, 3) informaation siirtoon, 4) tasavertaisuuteen, 5) dialogikumppaniin adaptoitumiseen, 6) kiinnostuneisuuteen ja sen osoittamiseen,

7) tausta- ja substanssiosaamiseen, 8) ymmärtämisen haluun ja 9) aikaan.

Suhde tavoitteellisuuteen

TAULUKKO 14. Dialogia ja sparrausta yhdistävät tekijät: Tavoitteellisuus

Hyvässä dialogissa:	Huonossa dialogissa:	Hyvässä sparrauksessa:
<p>Dialogin tarkoitus: Tavoitteellisuus</p> <p>Dialogin piirre: Fokus eteenpäin suuntautuneisuudessa</p> <p>Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Tavoitteeskeisyys</p>	<p>Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Puutteellinen tavoitteenasettelu</p>	<p>Dialogin tarkoitus: Asiakaskeskeinen tavoitteellisuus</p> <p>Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Ratkaisukeskeisyys</p>

Yhteisesti jaettujen tavoitteiden asettamista ja saavuttamista kuvailtiin niin onnistuneen dialogin kuin sparrauksen tarkoituksena. Dialogistin ominaisuuksien ja osaamisen tasolla tämä manifestoituu molemminpuolisena tavoite- ja ratkaisukeskeisyytenä ja keskustelun eteenpäin suuntautuneisuutena. Puutteellinen ja epäselvä tavoitteenasettelu nähtiin riskinä dialogin onnistumisen kannalta ja sitä kuvailtiin dialogistin piirteiden kautta. Toisaalta eräs vastaaja kuvaili tavoitteellisuuden vaadetta täydentävää näkökulmaa, jonka mukaan lopputuloksettomuus ei välttämättä tee keskustelusta huonompaa keskustelua, vaan tälläkin keskusteluorientaatiolla on oma tarkoituksensa sparrauksen kontekstissa.

Suhde kysymiseen

TAULUKKO 15. Dialogia ja sparrausta yhdistävät tekijät: Kysyminen

Hyvässä dialogissa:	Huonossa dialogissa:	Hyvässä sparrauksessa:
Dialogistin ominaisuudet	Dialogistin ominaisuudet ja	Dialogin tarkoitus: Ajatte-

ja osaaminen: Kysymysten tekemisen taito	osaaminen: Ennakkokäsityksiin lukkiutuminen Kysymykset: Kykenemättömyys/motivoitumattomuus ymmärrystä rakentavien kysymysten tekoon	lussa avustaminen
--	--	-------------------

Oikeanlaisten kysymysten esittämistä kuvailtiin niin dialogistin ominaisuuksien ja osaamisen kuin dialogin tarkoituksen tasoilla. Tätä kuvailtiin aktiivisten, ilman oletuksia tehtyjen avoimien kysymysten kysymisenä. Kysymysten oletetaan vievän keskustelua uusille toivotuille tasoille. Kielteisessä merkityksessä teemaa kuvattiin kykenemättömyytenä ja motivoimattomuutena ymmärrystä rakentavien kysymysten tekoon. Sparrauksen kontekstissa ajattelussa avustaminen ja haastaminen sekä ajatteluun herättely kysymysten avulla nähtiin sparrausdialogin tarkoituksena.

Suhde informaation siirtoon

TAULUKKO 16. Dialogia ja sparrausta yhdistävät tekijät: Merkitysten siirto

Hyvässä dialogissa:	Huonossa dialogissa:	Hyvässä sparrauksessa:
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Yhdensuuntainen "metsän näyttäminen puilta" 1. Dialogikumppanin ajattelun laajentaminen yhdensuuntaisesti	Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Ennakkokäsityksiin lukkiutuminen Puhe: Yksisuuntainen "valmiin informaation kaato"	Dialogin tarkoitus: Tiedonsiirto

2.Oman näkökulman yhdensuuntainen ”läpi vienti”		
---	--	--

Informaation siirron luonnetta kuvailtiin niin dialogistin ominaisuuksien ja osaamisen kuin dialogin tarkoituksen tasoilla. Teemaa heijastaa eri jyrkkyysasteissaan ajatusta epäsymmetrisyydestä: keskustelun toisella osapuolella on jotakin, mitä toisella ei ole. Näkökulmassa onnistunutta dialogia siis määrittää toisen osapuolen yhdensuuntainen kyky tuottaa toiselle kokemus ahaa-elämyksestä. Ahaa-elämysten tuottamista ja kokemista kuvaillaan sekä sisäisen tunteen sekä ulkoisten ominaisuuksien kautta. Kielteisessä merkityksessä teemaa kuvailtiin valmiiksi lukittujen muuttumattomien neuvojen, käsitysten ja mielipiteiden ”kaatamisena” dialogikumppanille. Teeman voi nähdä heijastelevan jännitettä liiallisen harjaantumisen ja avoimen uteliaisuuden välillä. Eräs vastaaja kuvailee tilannetta seuraavasti:

O3: Harjaantuminen siihen, yhä enemmän jos sä oot tehny vaikka tätä työtä 20 vuotta. Toisaalta sitten voi olla että se, ei välttämättä edes oo niin et sitten tavallaan on leipääntyny siihen ja sitten ehkä, [naurahtaen] ei ole niin valmis tämmösille, yllätyksille ja täntyyppisille asioille mutta.. No et asiakas ei ehkä oo sitten juuri semmonen mitä oli ajatellu tai että, asiat ei mee just jonkun tietyn, tavan mukaan.

Suhde tasavertaisuuteen

TAULUKKO 17. Dialogia ja sparrausta yhdistävät tekijät: Tasavertaisuus

Hyvässä dialogissa:	Huonossa dialogissa:	Hyvässä sparrauksessa:
<p>Dialogin piirre: Tasavertaisuuden kokemus</p> <p>1.Tasavertainen mahdollisuus viedä keskustelua eteenpäin/ilmaista omia näkemyksi-</p>	<p>Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen:</p> <p>Kokemus epäta- sa- arvoisuudes- ta/altavastaajuu desta</p> <p>1.Institutionaalisen</p>	<p>Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen:</p> <p>Tasavertaisuuden kokemuksen rakentaminen</p>

ään	valta-aseman tasolla	
2. Tasavertainen mahdollisuus ilmaista tunteitaan	2. (Kansallis)kulttuurisidonnaisena keskustelijana	
3. Puheen tasavertainen jakaantuminen		

Tasavertaisuus sen monilla tasoilla nähdään onnistunutta dialogia ja onnistunutta sparrausta yhdistävänä elementtinä. Teemaa kuvailtiin niin dialogistin ominaisuuksien ja osamisen kuin dialogin piirteiden tasolla. Onnistuneen dialogin määritteissä tasavertaisuuden toiveeseen liittyvät jännitteet ilmenivät usealla eri tasolla. Tasavertaisuuden kokemus ilmenee vastaajien mukaan tasavertainen mahdollisuus viedä keskustelua eteenpäin ja ilmaista omia näkemyksiään, tasavertainen mahdollisuutena ilmaista tunteitaan keskustelussa sekä puheen tasavertaisena jakaantumisena. Kielteisessä merkityksessään kokemus altavastaajudesta tai epätasa-arvosta voi ilmentyä vastaajien mukaan niin institutionaalisen valta-asetelman kuin kansalliskulttuurisidonnaisen keskusteluorientaation tasolla. Näkemyksissä korostui keskustelijan oman asennoitumisen merkitys epätasa-arvoisuuden tai tasa-arvoisuuden kokemiseen.

Sparraajan hyveiden kontekstissa tasavertaisuudesta puhutaan erityisesti pyrkimyksenä keskustelukumppanin altavastaajuuden kokemuksen lievittämiseen. Kyseenalaiseksi kuitenkin jää, missä määrin tasavertaisuuden kokemus on mahdollista toteutua, jos keskustelijat tulevat eriarvoisista institutionaalista valta-asetelmista, ovat tekemisissä toistensa kanssa roolipohjaisesta sparraaja-sparrattava -suhteesta käsin tai omaavat (kansallis)kulttuurisidonnaisia sisäänrakennettuja malleja altavastaajuuden kokemuksesta.

Suhde dialogikumppaniin adaptoitumiseen

TAULUKKO 18. Dialogia ja sparrausta yhdistävät tekijät: Adaptoituminen

Hyvässä dialogissa:	Huonossa dialogissa:	Hyvässä sparrauksessa:
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Vuorovaikutustyylin adaptoiminen	-	Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Itseilmaisun skaalaaminen

Kykyä skaalata itseilmaisua vastapuolen vuorovaikutustyyliin ja aiheeseen sopivaksi pidettiin onnistunutta sparrausta ja dialogia yhdistävän tekijänä. Sitä kuvailtiin dialogistin ominaisuuksien ja osaamisen tasolla. Ristiriitaisesti dialogin hyveelliseen tarkoitukseen nähden teemaa tosin kuvattiin ”oman näkökulman läpiviemisen” kautta. Sparrauksen kontekstissa teemassa korostui erityisesti kielenkäytön, sekä itseilmaisun suoruden tason ja palautteenannon adaptoiminen dialogikumppaniin. Kielteisissä määrittelyissä adaptoitumisen teema ei ilmennyt.

Suhde kiinnostuneisuuteen ja sen osoittamiseen

TAULUKKO 19. Dialogia ja sparrausta yhdistävät tekijät: Kiinnostuneisuus

Hyvässä dialogissa:	Huonossa dialogissa:	Hyvässä sparrauksessa:
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Ymmärtämisen halu	-	Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Innostuneisuus

Myös suhdetta ymmärryksen rakentumisen luonteeseen kuvailtiin niin dialogin kuin sparrauksen osalta dialogistin ominaisuuksien ja osaamisen tasolla. Molemminpuolinen luontainen kiinnostus ja innostus dialogikumppania ja keskusteltavaa asiaa kohtaan vaikuttaisi oleva yhteydessä niin onnistuneeseen dialogiin kuin onnistuneeseen sparraukseen. Dialo-

gistit näyttäytyvät toisilleen tällöin kiinnostavina, innostavina, miellyttävinä mutta jämäkinä hahmoina. Tämä teema kytkeytyy tiukasti ymmärtämisen halun tematiikkaan.

Suhde tausta- ja substanssiosaamiseen

TAULUKKO 20. Dialogia ja sparrausta yhdistävät tekijät: Substanssiosaaminen

Hyvässä dialogissa:	Huonossa dialogissa:	Hyvässä sparrauksessa:
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Tiedollinen taustatyö	-	Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Substanssiosaaminen ja taustatuntemus

Keskustelukumppanin historian tuntemuksen, taustatyön ja substanssiosaamisen merkitystä luottamuksen rakentumisessa kuvailtiin dialogistin ominaisuuksien ja osaamisen tasolla niin hyvää dialogia kuin hyvää sparraajaa määriteltäessä. Kielteisissä määrittelyissä teema ei ilmennyt tässä tutkimuksessa.

Suhde ymmärtämisen haluun

TAULUKKO 21. Dialogia ja sparrausta yhdistävät tekijät: Ymmärtämisen halu

Hyvässä dialogissa:	Huonossa dialogissa:	Hyvässä sparrauksessa:
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Ymmärtämisen halu	Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Ennakkokäsityksiin lukkiutuminen	Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Halu ymmärtää ja kyky ymmärryksen osittamiseen
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Kuunteleminen	Kuuntelu: Tilan, ajan ja ymmärryksen antamattomuus dialogikumppanin puheelle	Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Ti-

		lan ja ajan antaminen pohdinnalle
--	--	-----------------------------------

Suhdetta ymmärryksen rakentumisen luonteeseen kuvailtiin niin dialogin kuin sparrauksen osalta dialogistin ominaisuuksien ja osaamisen tasolla. Aito ymmärtämisen halu ja sen ilmaiseminen ennakkokäsityksiin lukkiutumattomalla asenteella, hiljaisuudelle tilaa antavalla vuorovaikutuksella ja ansiokkaalla kuuntelulla näyttäisi yhdistävän onnistunutta dialogia ja onnistunutta sparrausta. Tämä konkretisoituu tilan, ajan ja ymmärryksen antaminen dialogikumppanin puheelle: hyvänä kuunteluna. Teema heijastelee jännitettä liiallisen harjaantumisen ja avoimen uteliaisuuden välillä.

Suhde aikaan

TAULUKKO 22. Dialogia ja sparrausta yhdistävät tekijät: Riittävä aika

Hyvässä dialogissa:	Huonossa dialogissa:	Hyvässä sparrauksessa:
Ulkoiset tekijät: Riittävä aika	-	Ulkoiset tekijät: Riittävä aika

Suhdetta riittävän ajan merkitykseen sparrauksen ja dialogin onnistumisen kannalta kuvailtiin tilanteeseen vaikuttavien ulkoisten tekijöiden alaluokassa. Mahdollisuus kiireetömyyteen vaikuttaisi olevan yhteydessä niin sparrauksen kuin dialogin onnistumiseen vastaajien käsityksissä.

Joukko alaluokkia kuvaa teemoja, joita ei pidetty erityisen merkittävinä sparrauksen kannalta mutta niiden merkitys nostettiin esiin dialogin onnistumisen kannalta. Teemoja kuvailtiin dialogin piirteiden, dialogistin ominaisuuksien ja osaaminen sekä dialogin tarkoituksellisuuden tasoilla.

TAULUKKO 23. Hyveelliseen dialogiin mutta ei sparraukseen liitettyjä teemoja

Hyveellistä dialogissa mutta ei sparrauksessa:
Dialogin piirre: Keskustelun polveilemisen mahdollisuus
Dialogin piirre: Erimielisyys rikkautena

Dialogin tarkoitus: "Keskustelu keskustelun vuoksi"
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Ainutkertaisuuden tunnus- tus ja kunnioitus
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Kyky saada dialogikumppa- ni ilmaisemaan itseään
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Kyky keskustelun uudel- leenfokusointiin
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Tunnetilojen ymmärrys
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Itseilmaisun tehokkuus ja suoruus
Dialogin piirre/dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Läsnäolo
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Tukemiseen pyrkivä orien- taatio

Toinen joukko alaluokkia puolestaan kuvaa teemoja, joita ei nostettu esiin erityisen tärkeinä dialogin onnistumisen kannalta, mutta niiden merkitystä korostettiin sparrauksen onnistumista määrittävinä tekijöinä. Teemoja kuvailtiin dialogistin ominaisuuksien ja osaamisen sekä sparrauksen onnistumiseen vaikuttavien ulkoisten tekijöiden tasolla.

TAULUKKO 24. Hyvään sparraukseen mutta ei hyvään dialogiin liitettyjä teemoja

Hyveellistä sparrauksessa mutta ei dialogissa:
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Avustavan roolin tiedosta- minen
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Haastavuus
Dialogistin ominaisuudet ja osaaminen: Hyväntah- tosuus/ystävällisyys
Sparrauksen onnistumiseen vaikuttavat ulkoiset tekijät: Yhteyden- pidon ja ymmärryksen rakentamisen säännöllisyys

Haastatelluille korostettiin haastattelutilanteessa, että dialogin käsitteeseen liittyvä osa haastattelua pyrkii nimenomaisesti selvittämään heidän mielipiteitään ja käsityksiään dialogista yleisellä tasolla ilman sitoutumista nimenomaisesti sparrausdialogiin. Sparrauksen käsitteeseen liittyviä mielipiteitä ja näkemyksiä tiedusteltiin dialogin käsitteeseen liittyvän keskustelun jälkeen. Tämä asetelma saattoi vaikuttaa osaltaan haastateltavien vastauksiin: siitä, että kaikki dialogia koskevat teemat eivät ilmenneet juuri sparrauksen käsitteestä keskusteltaessa, ei voitane tehdä liian pitkälle vietyjä johtopäätöksiä ko. käsitteen luonteesta. On todennäköistä, että vastaajien kommentointiin sisältyy ääneen lausumaton ole-

tus siitä että hyvään dialogiin liitetyt teemat pätevät myös hyvään sparraukseen. Sen sijaan hyvään sparraukseen liitettyjen teemojen voitaneen tulkita ilmaisevan korostetun vahvasti juuri kysyttyä ilman oletuksia siirrettävyydestä hyvään dialogiin.

6 PÄÄTÄNTÖ

6.1 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli oppia ymmärtämään ja hahmottamaan dialogisuuden käsitettä entistä perusteellisemmin tarkastelemalla sitä sparraussuhteen vuorovaikutuksen kontekstissa. Tutkimus tähtäsi selvittämään, mitä yhteneväisyyksiä ja toisaalta mitä eroavaisuuksia on onnistuneella dialogilla ja onnistuneella sparrauksella. Näin tavoiteltiin uutta ymmärrystä siitä, mitä dialogisuus sparraussuhteen vuorovaikutuksessa tarkoittaa. Samalla pyrittiin luomaan täydentävää ymmärrystä kummastakin käsitteestä erikseen teoriakatsauksen ja haastatteluaineiston analyysin avulla.

Vaikka tämä tutkimus hahmotti dialogin ja dialogisuuden käsitteitä lähtökohtaisesti ensisijaisesti preskriptiivisestä suhde - näkökulmasta, vastaukset toivat esiin myös toisenlaisia painotuksia määrittelyn lähtökohdiksi. Vastauksissa dialogisuus näyttäytyi niin yksilön jossakin määrin pysyväksi ymmärrettävissä olevina hyveellisinä ominaisuuksina kuin kehitettävissä olevina taitona ja toisaalta elementteinä, joita rakennetaan suhteessa yhdessä muiden kanssa. Sosiaalinen konstruktionismi ja toisaalta hyve-etiikka antavat tällöin aineiston tarkastelulle mielenkiintoiselle tavalla toisiaan täydentävän katsantokannan. Aineistossa hyvään dialogiin ja hyvään sparraukseen liitetyt teemat realisoituivat määrällisesti vahvimmin dialogistin ja sparraajan ominaisuuksien ja osaamisen tasolla. Mielenkiintoisia jännitepareja kuitenkin (ks. TAULUKKO 25) ilmeni kaikissa yläluokissa.

Tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti kartoitetut preskriptiiviset näkemykset dialogin ja sparrauksen käsitteistä auttavat hahmottamaan, minkälaista dialogisuus ja sparraus voivat parhaimmillaan olla. Samalla ne luovat ymmärrystä siitä, minkälaiset tekijät tukevat dialogisuuden ilmenemistä ja minkälaiset tekijät puolestaan asettavat sen ilmenemiselle

rajoituksia. Liian idealistiseen valoon nostettuna dialogisuuden käsite saattaa kuitenkin jäädä ulkokohtaiseksi ja alati pakenevaksi ilmiöksi vailla organisaatioiden reaalielämään sovellettavissa olevaa käytännön arvoa. Muun muassa Anderson, Baxter ja Cissna (2004, 15) painottavat tietynlaisen skeptisyyden säilyttämistä dialogin ja dialogisuuden käsitteitä kohtaan, jotta ne eivät pääse nousemaan yli-idealisoituun asemaan. Toisaalta käsitteiden preskriptiivistä hahmottamista ei pidä myöskään väheksyä, koska niiden tarkastelu tässä valossa auttaa asettamaan standardeja vuorovaikutuksen laadulle. Aineiston preskriptiivisistä näkemyksistä ilmeni moninaisia käsitteisiin liittyviä jännitteitä. Seuraavaksi pyritään hahmottamaan näitä jännitepareja luotuun teoriapohjaan nojaten. Jännitepareja tarkastellaan erikseen kummankin esitetyn tutkimuskysymyksen valossa (ks. TAULUKKO 25).

Tutkimuskysymys 1: Minkälaisia merkityksiä kohdeorganisaation asiakkaat, asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset antavat onnistuneelle dialogille?

Niin kirjallisuudesta kuin tutkitusta aineistosta on löydettävissä dialogisuuden luonteeseen liittyviä jännitepareja. Myös itse käsitteen määrittelyyn liittyy oma sisältöihin kietoutunut problematiikkansa, jota käsiteltiin tarkemmin luvuissa 2.1 ja 2.2. Seuraavaksi luodaan tiivis katsaus ensimmäisen tutkimuskysymyksen perusteella ilmenneisiin dialogisuuden sisällöllisiin jännitekohtiin. Aineistosta ilmenneiden teemojen perusteella voidaan päätellä, että on olemassa huomattavia eroja siinä, minkälaista vuorovaikutusta kukin yksilö kutsuu luonteeltaan dialogiseksi.

Tavoitteellisuus vs. itseisarvoisuus

Tavoitteellisuuden/itseisarvoisuuden jännitepari ilmeni aineistossa yhteisesti asetettujen ja saavutettujen tavoitteiden sekä ”keskustelu keskustelun vuoksi” -alaluokassa esiintyneen tematiikan kautta. Molemmat teemat sijoittuivat dialogin tarkoituksellisuutta luonnehtivaan yläluokkaan. Sekä sparraajan että sparrattavan rooleista käsin vastanneet nostivat ensiarvoiseksi dialogin tarkoitukseksi tavoitteellisuuden. ”Keskustelu keskustelun vuoksi” -alaluokassa esiin tulleet näkemykset puolestaan korostivat, että lopputuloksettomuus ei välttämättä tee keskustelusta huonompaa, vaan tälläkin keskusteluorientaatiolla on oma tarkoituksensa. Jännitepari kytkeytyy kysymykseen dialogin instrumentaalisesta luonteesta: siitä, nähdäänkö dialogi autonomisena päämääränä itsessään vai instrumentaalisena välineenä saavuttaa jotakin (Pearce & Pearce 2000, 164). Tavoiteorientoitunut näkökulma asettaa dialogin välineelliseen arvoon, kun taas ”keskustelu keskustelun vuoksi” arvostaa teemana dialogia itseisarvoisesti.

Agendassa pysyttely vs. polveilemisen mahdollisuus

Myös tämä teemapari heijastelee kysymystä dialogin instrumentaalisesta arvosta. Eteenpäin suuntautuneen fokuksen teema kuvailee hyvää dialogia keskustelun ytimessä pysymisenä ja jatkuvana "olennaisista" asioista keskusteluna. Vastaparina tälle on nähtävissä teema, joka kuvaili mahdollisuutta keskustelun reunaehtojen yhteiseen hakemiseen sekä keskustelun polveilemiseen. Tämä on tulkittavissa samalla mahdollisuudeksi "virallisen keskusteluagendan" ulkopuolelle astumiseksi tilanteissa, joissa se nähdään dialogin kannalta hedelmälliseksi. Molempia kategorioita kuvailtiin dialogille ominaisten piirteiden tasolla.

Jänniteparin voi tulkita heijastavan näkemyseroa "dialogin tekemisen" ja toisaalta "dialogissa olemisen" välillä. Pearce ja Pearce (2000, 170) uskovat näiden kielenkäyttöerojen kertovan perustavanlaatuisista eroavaisuuksista dialogille annetuissa merkityksissä. Keskustelun ytimessä pysyttelyn ideaalin voi tulkita heijastelevan "dialogin tekemistä", jossa vuorovaikutuksen sotkuisuus ja sattumanvaraisuus pyritään raivaamaan pois "hyvän" vuorovaikutuksen tieltä. Polveilemisen mahdollisuus puolestaan kuvastaa enemmän "dialogissa olemisen" tematiikkaa.

Uuden oppiminen vs. yhdensuuntainen tiedonsiirto

Onnistunutta dialogia luonnehdittiin niin puhtaan informaation antamisen ja ottamisen näkökulmasta kuin yhdensuuntaisena "metsän näyttämisenä puilta". Molempia alaluokkia heijastaa ajatus epäsymmetrisyydestä: keskustelun toisella osapuolella on jotakin, mitä toisella ei ole. Näkökulman voi nähdä vastakohtaisessa valossa alaluokan kanssa, jossa korostui molemminpuolisten uusien oivalluksien syntymisen ja uuden oppimisen merkityksellisyys onnistuneen dialogin määrittäjänä. Jänniteparin voi nähdä heijastavan eroavaisuuksia Buberin dialogiksi naamioituneen monologin (Gerlander 2003, 165 - 166) tai Armstrongin (2012, 33 - 34) monologisen "jostakin puhumisen" ja Burbulesin (1993, 19) toisiltaan oppimiseen tähtäävän dialogisen siteen tai Armstrongin dialogisen "jonkun kanssa" puhumisen välillä. Teemat ilmenivät dialogin piirteitä ja tarkoitusta kuvailevien yläluokkien tasoilla ja niiden voikin nähdä kuvaavan perustavanlaatuisia yksilökohtaisia eroavaisuuksia dialogin merkityksen ja luonteen käsitteellistämässä.

Symmetrisyys vs. epäsymmetrisyys

Dialogin symmetrisyyden vaateeseen liittyvä jännitteisyys tuli esille niin dialogin tarkoitusta kuin dialogin ja dialogistin ominaisuuksia ja osaamista sanoittavissa yläluokissa.

Dialogin piirteiden ja tarkoituksen tasolla dialogisuuden suhde yhden- ja kahdensuuntaisuuden sekä yksi- ja molemminpuolisuuden vaateeseen ilmeni aineistossa useissa eri teemassa. Dialogin perustavanlaatuisiin olemassaolon syihin ja piirteisiin kytkeytyi erilaisia käsityksiä dialogistien välisestä symmetrisyydestä. Toisaalta dialogin tarkoituksellisuus liitettiin ajatukseen molemminpuolisesta uuden oivaltamisesta ja oppimisesta sekä ajattelun kahdensuuntaisesta peilautumisesta, jonka seurauksena ajattelussa tapahtuu muutoksia kahdensuuntaisesti (mm. Buber 1999; Burbules 1993; Pearce & Pearce 2009). Tämä tarkoittaa myös uuden yhteisen ymmärryksen kahdensuuntaista luomista erimielisyydestä. Toisaalta dialogin tarkoituksellisuutta kuvailtiin dialogikumppanin ajattelun laajentamisena yhdensuuntaisesti sekä oman näkökulman yhdensuuntaisena ”läpivientinä”. Näkökulma tyypistää dialogin käsitteen yhdensuuntaisten monologiin vaihdannaksi – informaation ja näkemysten siirroksi. Buberiin viitaten Gerlander (2003, 165 - 166) kuvaa ilmiötä teknisenä dialogina, jossa objektiivinen informaation ymmärtäminen ja siirtäminen ovat pääosassa.

Dialogistin piirteiden tasolla esimerkiksi kuuntelemisen elementtiä nostettiin kaikkien vastaajaryhmien osalta määriteltäessä dialogin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Muun muassa tästä elementistä puhuttiin sekä yhdensuuntaisessa että kahdensuuntaisessa kontekstissa: osa vastaajista painotti erityisesti sparraajan kuuntelutaidon merkitystä, osa puolestaan piti molemminpuolista kuuntelua tärkeänä dialogin onnistumisen kannalta. Kuulemista kuvailtiin useassa eri merkityksessään. Kuullunymmärtämisen taito sekä kyky antaa tilaa dialogikumppanin puheelle mainittiin yksittäisinä kuuntelemisen määrittäjinä. Kuunteleminen käsitettiin myös avoimuudeksi omasta ymmärtämättömyydestä. Myös sopivalle kuulemisen tasolle annettiin eriäviä merkityksiä: eräs vastaaja mainitsi ”riittävän kuuntelemisen” olevan tarpeeksi dialogin onnistumisen kannalta, toiset taas kuulemista dialogin olemassaolon edellytyksenä. Tämä viittaa siihen, että kuunteleminen ja sen merkitys on subjektiivinen ilmiö, jonka voi nähdä tarkoittavan eri asioita ei ihmisille ja johon kohdistuu erilaisia odotuksia symmetrisyyden suhteen.

Myös muun muassa innostuneisuuden ja kiinnostuneisuuden kokemisen ja osoittamisen teema ilmeni sekä yksipuolisena että molemminpuolisena vaateena. Kiinnostava pohdinnan aihe onkin, riittääkö onnistumiseen, että toinen dialogin osapuoli on innostunut ja kiinnostunut vastapuolesta ja käsiteltävästä aiheesta vai ulottuuko vaade dialogin molempiin osapuoliin. Aineiston perusteella voidaan tulkita, että vuorovaikutusten osapuolien tyytyväisyys keskustelun lopputulokseen ei välttämättä ole riippuvainen siitä, onko vuorovaikutus ollut luonteeltaan dialogista vai onko siinä ollut mukana myös monologisempia elementtejä. Joissakin vastauksissa korostui, että yksipuolinen sisäinen kokemus dialogisuuden piirteiden ilmenemisestä riittää tekemään vuorovaikutuksesta onnistunutta.

Tämä näkökulma tukee oletusta jonka mukaan Buberin keskinäisyyden (Kaplan 1969, 97) ei tarvitse toteutua, jotta "aito dialogi" voisi ilmetä. Värriin (1997, 73) mukaan dialoginen suhde ei edellytä molempien osapuolten aktiivisuutta, vaan kokemuksen dialogisesta suhteesta vai saavuttaa omalla anti-objektivoivalla suhtautumisella keskustelukumppaniin. (Värri 1997, 73.) Sparraussuhteen vuorovaikutukseen sovellettuna tästä voitane päätellä, että sparrattava voi kokea suhteen dialogiseksi huolimatta siitä, mikä sparraajan orientaatio on. Woodin (2004, xxii) mukaan onkin hyvä pohtia kriittisesti, milloin niin sanotut ei-dialogiset vuorovaikutustavat ovat mahdollisesti tavoitteiden kannalta dialogisia kannattavampia. Mielenkiintoista on kuitenkin pohtia edistääkö se, että sparraaja kokee suhteen dialogiseksi ja suhtautuu anti-objektivoivasti sparrattavaan sitä, että myös sparrattava kokee suhteen dialogiseksi. Gerlander (2003, 165) kuitenkin huomauttaa, että asymmetrisissä vuorovaikutussuhteissa dialogi ei voi olla vuorovaikutusta ensisijaisesti määrittelevä tekijä, vaikka toiseen voitaisiinkin suuntautua dialogisesti. Keskinäisyys on tällöin eräänlainen hetkellinen pilkahdus vuorovaikutuksessa. (Buber 1999, 162 - 165.) Gerlander toteaa, että "aidon dialogin" saavuttaminen ei ole mahdollista eikä myöskään tavoiteltavaa kaikissa vuorovaikutussuhteissa. Hänen mukaansa ammatillisille vuorovaikutussuhteille määritelty tavoitteellisuus ja suhteelle ominaisten normatiivisten rajojen vaaliminen edellyttää usein, että suhde ei voi kehittyä täydellisen molemminpuoliseksi (mts. 165).

Aiempi yhteisöviestinnän tutkimus osoittaa, että symmetrisyyteen liittyy dialogisuuden yhteydessä keskusteltaessa perustavanlaatuisia filosofia ongelmia. Symmetrisen viestinnän ideaalia pidetään Excellence-teorian puitteissa erinomaisen yhteisöviestinnän osoittajana (Laskin 2009, 41, 45). Useat tutkijat ovat kuitenkin nostaneet esille, että dialogin käsitettä ei tule sekoittaa kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän malliin. Muun muassa Theunissen ja Wan Noordin (2012, 6) mukaan dialogin käsitettä on kritiikittömästi käytetty rinnastettuna sen kanssa. Usein kuitenkin unohtuu, että dialogi ja kaksisuuntainen symmetrinen viestintä perustuvat eriäviin filosofisiin lähtökohtiin kommunikaatioprosessien luonteen suhteen. Systeemitopia tarkastelee, kuinka organisaatiot käyttävät tietoa ja tiedonkulun prosesseja pysyäkseen ohjaksissa tähdätessään kohti valitsemaansa suuntaa ja saavuttaakseen päämääränsä myös häiriötekijöitä kohdatessaan. Tässä valossa tarkasteltuna yhteisöviestintä tarkoittaa yhtä kuin viestien, viestintäprosessien ja tiedon kontrollointia sekä kontrolloinnin tulosten arviointia. Kyseisten tutkijoiden mukaan myös tulkinat dialogista ja dialogisuudesta on asetettu harhaanjohtavasti systeemitorian kontrollin ideaa vasten tarkastelluiksi. Tätä kautta hahmotettuna dialogin realisoitumismahdollisuudet viestinnän ammatillaisen käytännön työssä, jossa tietyn intressin edun palveleminen on ammatin harjoittajan tehtävän ydin, asettuvat kyseenalaisiksi. (Theunissen & Wan Noordin 2012, 6.)

Dialogiin lähteminen tarkoittaa aina jonkun asteista keskustelun kontrollista luopumista. Päämäärä – ja tavoitehakuiset lähestymistavat ovat kuitenkin intuitiivisesti vetoavia yhteisviestinnän käytännöille: ne vaativat tarkan ennusteen viestinnän toimenpiteiden vaikutuksesta. Toimenpiteiden tehokkuuden tai vaikutusten arviointi ei kuitenkaan välttämättä jätä tilaa dialogiselle kohtaamiselle. (Theunissen & Wan Noordin 2012, 12.) Dialogisuuden todeksi eläminen myös sparraajan roolissa vaatisikin todennäköisesti viestinnän ammattilaiselta uudenlaista hahmotusta käsitteen merkityksestä. Stokerin ja Tusinskin (2006, 174) mukaan ”kommunikaatiomoodia” tärkeämpää onkin viestijöiden moraalisuus.

Yhteisten konstruktioiden vs. yksilölähtöisen asennoitumisen asema dialogisuuden kokemuksessa

Tutkimusaineistosta kävi ilmi teema, joka kuvaili muodollisen aseman ja keskustelukulttuurisen positioinnin merkitys tasavertaisuuden/epätasa-arvoisuuden kokemukseen. Teema heijastelee sosiaalisen konstruktionismin mukaista näkökulmaa todellisuuden dialogisesta rakentumisesta: sosiaalisen konstruktionismin tulkintakehyksessä subjektiivisesti koettu todellisuus luodaan dynaamisessa vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman kanssa (Stelter 2014, 52). Teemassa olennaisena osana kuvailtiin kuitenkin myös oman asennoitumisen korostettua merkitystä epätasavertaisuuden kokemuksen muodostumisessa. Tiedostamalla oman kulttuurisen keskustelupositionsa rakennettuja sosiaalisia konstruktioita voi toki muuttaa (mm. Harsch-Porter 2011). Burbulesin (1993, 32) mukaan auktoriteettiin liitettyjä ennakkoluuloja tulisikin välttää vaikka asema olisi oikeutettu esimerkiksi tiettyyn erityistietoon, osaamiseen tai kokemukseen perustuen. Samaa itsereflektion taitoa edellytetään molemmilta dialogin osapuolilta. Kyseinen näkökulma kuitenkin päättyy korostamaan yltiöpäisesti henkilön yksilölähtöistä mahdollisuutta vaikuttaa merkityksenluontiin sosiaalisen konstruktionismin merkitysten dialogista rakentumista korostavan luonteen tulkintakehykseen suhteutettuna. Pelkkä itsereflektio ei riitä, sillä täysin molemminpuolisen vuorovaikutuksellisen yhteistyön muodostamiseksi suhteeseen liittyvistä mahdollisista jännitteistä tulee keskustella avoimesti myös dialogikumppanin kanssa. (Burbules 1993, 33.)

Tutkimuskysymys 2: Minkälaisia merkityksiä kohdeorganisaation asiakkaat, asiantuntijat ja viestinnän ammattilaiset antavat onnistuneelle sparraukselle?

Niin kirjallisuudesta kuin tutkitusta aineistosta ilmeni sparrauksen luonteeseen liittyviä jännitepareja. Myös itse käsitteen määrittelyyn liittyy oma problematiikkansa, jota käsiteltiin tarkemmin luvussa 3.1. Seuraavaksi luodaan katsaus toisen tutkimuskysymyksen perusteella aineistosta ilmenneisiin sparrauksen sisällöllisiin jännitekohtiin. Aineistosta käy

ilmi, että myös sparrauksen käsitteeseen liitetään kirjava joukko paikoin toistensa kanssa ristiriidassa olevia määritteitä.

Ajattelussa avustaminen vs. tiedonsiirto

Ajattelussa avustaminen ja tiedonsiirto -näkökulmat muodostavat selkeän jänniteparin sparrauksen tarkoituksen tasolla: toisaalta sparrauksen tehtävänä nähtiin sokeaan pisteeseen näkemisessä ja omassa ajattelussa avustaminen. Näkemyksen mukaan sparraajan tehtävä ei ole antaa valmiita vastauksia vaan johdattaa sparrattavaa kohti uutta ajattelua ja ymmärrystä sekä odottamattomia oivalluksia. Toisaalta vastauksista ilmeni näkemys, jonka mukaan sparraajan tehtävä on nimenomaisesti selkeiden, suorien vinkkien ja mielipiteiden esittäminen ja valmiiden ratkaisuiden tarjoaminen. Näkökulma olettaa, että ”asiakas ei itse tiedä, mikä hänelle on parhaaksi” ja asettaa sparraajan yksisuuntaisen tiedottajan ja ”oikeiden vastausten” tarjoilijan rooliin.

Näkökulmaerot heijastelevat sparraajan orientaatioeroja sparraussuhteeseen ja sparrattavaan nähden: coach expert- ja coach custodian -rooleista käsin toimivia sparraajia erottaa huomion ja uteliaisuuden suuntaaminen. Coach expert uskoo uskottavuutensa valmentajana riippuvan asiantuntijatiedosta tai siihen liittyvistä oikeista menettelytavoista. (Armstrong 2012, 41.) Kyseisessä roolissa valmentajan tehtävä on tarjota merkityksiä valmennettavalle sen sijaan, että merkitys rakennettaisiin valmennettavan kanssa yhdessä (Armstrong 2012, 39). Myös Hirvijuhdan kuvaamassa asiantuntijaroolissa sparraaja ottaa paljon valtaa ja vastuuta tapahtumien kulusta antaen suoria ohjeita (Hirvijuhda 2006, 43). Samoin Mönkkösen esittelemässä asiantuntijakeskeisessä orientaatiossa asiantuntija näkee ilmiöiden todellisen luonteen ja käsittää tehtäväkseen saada asiakas ymmärtämään näkökulmansa (Mönkkönen 2002, 53). Kyseisten orientaatioiden voi ymmärtää heijastavan tämän tutkimuksen määrittelemää tiedonsiirto-alaluokkaa.

Ajattelussa avustamisen alaluokkaa voidaan puolestaan hahmottaa Armstrongin kuvailmana coach custodianin -roolista käsin. Coach custodian korostaa asemaansa dialogisen tilan vartijana yhteyden rakentamisen ja valmennettavaan keskittyneen oppimisen varmistamiseksi (Armstrong 2012, 41). Mönkkösen esittelemä dialoginen orientaatio vie ajattelua vielä asteen pidemmälle. Myös siinä vuorovaikutus nähdään vastavuoroisena suhteena, jossa ja johon molemmat vaikuttavat. Näkökulma korostaa, että dialogisessa suhteessa ymmärrys ei tarkoita toisiinsa sulautumista, vaan uusien alueiden löytymistä osapuolten väliltä argumentoivassa ristiriitoja kaihtamattomassa ja eri ulottuvuuksia puna-roivassa keskustelussa. (Mönkkönen 2002, 57.)

Näkökulmaerojen voi päätellä kuvastavan opittuun osaamisen ja orgaaniseen osaamiseen liittyviä jännitteitä. Muun muassa Starrin (2003, 5) mukaan coachingin onnistuminen ei välttämättä edellytä valmentajalta tietyn alan tarkentunutta substanssiosaamista. Tutkimusaineistosta ilmennyt teema kuitenkin painotti substanssiosaaminen ja taustatuntemuksen merkitystä vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta. Asiantuntijarooliin asettuaan sparraajaan näyttäisi kohdistuvan samalla tietynlainen oletus substanssiosaamisen tasosta. Monilla valmentajan roolissa työskentelevillä heidän aikaisempiin työkuviinsa on kuulunut neuvojen antaminen ja suuri osa heidän ammatillisesta identiteetistään perustuu asiantuntijaroolissa toimimiseen. (Rogers 2012, 51.) Myös Hirvijuhta toteaa, että kiusaus mennä asiantuntijarooliin on suuri silloin, kun valmentaja tuntee hyvin puheena olevan teeman (Hirvijuhta 2006, 43). Lopulta valmennuksen voima kuitenkin kiteytyy siihen, että asiakas tulee ja pysyy tietoisesti omasta voimastaan. Rogersin (2012, 51) mukaan aito usko asiakkaan humaaniin neuvokkuuteen luo luonnollisia vaihtoehtoja neuvojen antamiseen. Valmentajan pelastavaan asiantuntijarooliin asettuminen kieltää asiakkaalta asiansa omistajuuden. (Rogers 2012, 58.) Dialoginen orientoitumistapa myös jättää enemmän liikkumatilaa tietämättömyydelle ja avoimuudelle yhteisen tiedon rakentumisessa.

Hirvijuhta kuitenkin ilmaisee huolensa riskistä, joka kytkeytyy ”dialogisella tasolla” viipyilemiseen kahdenkeskisessä valmennuskeskustelussa. Hänen mukaansa haasteena on, että valmennettava ei pysty konkretisoimaan keskustelun tuloksia ja kokee jäävänsä paitsi riittävästä kommentoinnista, kysymisestä ja toimeen tarttumisen haastamisesta (Hirvijuhta 2006, 50). Niin Mönkkösen (2002, 55) kuin Armstrongin (2012, 41) mukaan olennaista ei kuitenkaan ole niinkään liimaantuminen tiettyyn orientaatioon, vaan se kuinka paljon asiantuntija on valmis liikkumaan näkökulmiensa välillä ja siinä mikä sparraajan pääasiallinen orientaatio on. Joskus valmentajan rooli voi lähestyä myös opettajan tai kouluttajan asemaa. Valmentajan vaihteittain muuttuva rooli on syytä tehdä selväksi valmennettavalle tilanteessa, jossa aktiivinen hallinta muuttuu kysymysten esittämiseksi ja valmennettavan omien ratkaisujen etsimiseksi. (Hirvijuhta 2006, 44 - 45.) Kyseenalaista kuitenkin on, milloin sparraukseen sisällytetty opettaminen, vastausten tai palautteenanto alkaa muistuttaa enemmän mentorointia, konsultointia tai koulutusta. Koska sparrauksen käsitteelle annetaan niin arkiymmärryksessä kuin teoriatasollakin vaihtelevia merkityksiä, on sparraajan vaikeaa positoida itseään ja liikkua eri positoiden välillä, vaikka käsitteen merkitys olisi hänelle itselleen selvä. Ympäristön ristiriitaiset ja vaihtelevat odotukset sparrauksesta vaikeuttavat varmasti sparraajan työtä asettui hän mihin tahansa orientaatioon tahansa.

Haastavuus vs. ystävällisyys

Sparraajan ominaisuuksien ja osaamisen tasolla ilmeni haastavuuden ja hyväntahtoisuuden välistä liukumaa kuvaava jännitepari. Hyväntahtoisien ja ystävällisten ilmapiirin merkitystä korostavalle alaluokalle vastakohtaisena näyttäytyivät sparraajaan kohdistuvat vaatimukset sparrauksen vaativuudesta ja haastavuudesta. Valmentajan tulee olla kykenevä muodostamaan intiimi ja lämmin suhde asiakkaan kanssa ilman että suhde muodostuu ystävyysuhteeksi ja olla samaan aikaan voimakas ja voimaton (Rogers 2012, 260). Rogers (2012, 72 - 73) painottaakin, että kaikista asiakkaista ei tarvitse välttämättä pitää ystävätasolla kunnioittaakseen tätä ja tämän tilanteen monimuotoisuutta.

Oppiminen ja osaamisen lisääntyminen edellyttää luontevaa ja luottamuksellista ilmapiiriä: valmennettavan tulee voida myöntää osaamisessaan olevat puutteet ja epävarmuudet (Hirvijuhta 2006, 47). Myös valmentajan omien heikkouksien ja epävarmuuksien myöntäminen sekä tunneperäinen lähentyminen on osa toimivaa valmennussuhdetta. Toisaalta sparraajan rooli vaatii analyyttisyyttä ja systeemiälyä (Rogers 2012, 260). Raja liian tuttavallisen, jutusteleavan tyylin ja neutraalin valmennusotteen rajalla on kuitenkin häilyvä ja olennaista on, että valmentaja pystyy säilyttämään lintuperspektiivin tarkastellessaan valmennettavan kertomia asioita (Hirvijuhta 2006, 47). Toisinaan valmennussuhteen vaatima avoimuus kuitenkin tarkoittaa myös valmentajan oman haavoittuvuutensa aukaisemista asiakkaalle (Rogersin (2012, 49). Oppiminen vaatii riittävän aktiivisen ja myönteisellä tavalla vaativan roolin ottamista valmentajalta, jotta tämä voi haastaa valmennettavaa menemään kohti omia rajojaan. Mukavuusalueella pysyminen ei tuota uutta mutta toisaalta ahdistavassa, liian vaativassa ympäristössä ihminen lukkiutuu ja oppimista ei tapahdu (Hirvijuhta 2006, 45). Oleellista vaikuttaisi siis olevan sopivan painemäärän antaminen ja riittävän intiimiyden tunteen luominen: niin liiallinen kuin liian vähäinen haastavuus ja läheisyyden tunne voinee johtaa kokemukseen sparrauksen epäonnistumisesta.

Teemaan kytkeytyy myös kysymys erimielisyyksistä ja samalla samanlaisuuden ja erilaisuuden välisestä jännitteestä. Erimielisyys nähtiin rikkautena onnistunutta dialogia määriteltäessä. Muun muassa Burbulesin määritelmän mukaan onnistunut dialogi vaatiikin kykyä sietää erimielisyyksiä, sekaannuksia, epäonnistumisia ja väärinymmärryksiä: dialogin voima piilee eriävien näkemyksien kohtaamisessa (Burbules 2003, 19). Dialogi ei siis edellytä osallistujien samanlaisuutta eikä pyri sen luomiseen (Burbules 1993, 25). Toisaalta liiallinen erilaisuus saattaa herättää pelkoja ja epäluuloja nostaten dialogiin antautumisen kynnyksiä (Huttunen 1995, 7). Erimielisyys rikkautena -alaluokka ei kuitenkaan ilmennyt keskusteluissa hyvästä sparrauksesta. Kyseenalaiseksi jääkin, missä määrin erimielisyys ja erilaisuus kuuluvat onnistuneen sparraussuhteen vuorovaikutukseen. Haastamisen ja

puolustautumisen tematiikka toistui sparraussuhdetta koskevassa kuvailussa läpi aineiston. Mielenkiintoista onkin pohtia, johtaako kyseinen kielenkäyttö korostamaan yltiöpäisesti keskustelukumppanien välistä vastakkainasettelua dialogisemman keskusteluorientaation kustannuksella.

Neutraalius vs. näkyminen

Sparraajan piirteiden tasolla ilmeni myös sparrauksen pehmeiden ja kovuuden välistä asteikkoa kuvaava jännitepari. Avustavan roolin tiedostamista kuvaava alaluokka korostaa sparraajan neutraalin otteen merkitystä sparrauskeskustelun onnistumisen kannalta. Näkökulma perustuu ajatukseen, että sparraajan rooliin ei kuulu päätöksenteko tai liian voimakas kantaottavuus. Sparraajan haastavuutta ja tiedonsiirtoa korostavat alaluokat puolestaan asettaa päinvastaisia vaatimuksia sparraajan kompetenssille. Sparraajan täytyy olla täysin läsnä tilanteessa kuitenkin sekaantumatta siihen liikaa ja harrastaa tarkkaavaista itsereflektiota säilyttäen kuitenkin tarkkavaisuus sparrattavan merkityksenluonnissa. (Rogers 2012, 281). Useat tutkijat painottavatkin valmentajan tietoisuuden merkitystä keskustelun ja suhteen samanaikaisesta tasosta (mm. Anderson 1997; Pearce & Pearce 2000; Stein & Stelter 2011). Neutraalina "valmennuskoneena" toimiminen ei ole kuitenkaan tavoiteltavaa (Rogers 2012, 250).

Valmennuksen voima piilee mahdollisuudessa tulla nähdyksi ja hyväksytyksi oman itsensä aidon persoonan silmissä. Muutoksen katalysaattori piilee valmennussuhteen laadussa: tärkein informaatio onkin kerättävissä siitä, miten valmennettava on suhteessa valmentajaan. Näiden havaintojen tekeminen vaatii sparraajalta persoonansa mukaan laittamista vuorovaikutukseen. Kuitenkin valmentaja jättää monia mielipiteitään tietoisesti kertomatta, kun taas valmennettavalle sallitaan kokonaisvaltaisempi mielipiteiden ilmaisu. Valmentajan vastuulla on kurottautua asiakasta kohti ja asettaa keskustelun ilmapiiri. (Rogers 2012, 250.) Dialogin käsitteeseen liittyy samantyyppisiä positiointieroja: buberilainen näkemys korostaa interpersonaalisen dynamiikan roolia keskustelussa kun taas muun muassa Iisacin näkemyksen voi tulkita korostavan neutraalimpaa positiointia dialogikumppaniin nähden (Pearce & Pearce 2000, 168 - 169). Kyseenalaiseksi jääkin, missä määrin sparraajan on soveliasta esittää omia mielipiteitään, osoittaa heikkouksiaan ja tuoda omaa persoonaansa mukaan sparraussuhteeseen. Pohdittavaksi jää myös, missä määrin sparraajaan sopii reagoida spontaanisti liiallisen suoruden riskillä ja missä määrin pysytellä meta-ajattelun tasolla lintuperspektiivin säilyttämiseksi.

Tasavertaisuus vs. epätasavertaisuus

Eräänä hyveellisen sparraajan ominaisuuksia ja osaamista kuvaavana alaluokkana ilmeni pyrkimys kokemukseen keskustelun tasavertaisuudesta. Erään vastaajan mukaan tasavertaisuuden kokemuksen rakentaminen tulisi olla sen dialogin osapuolen tehtävä, joka havaitsee dialogikumppaninsa kokevan altavastajuutta. Sparraajan yksipuolinen ratkaisukeskeisyys ja siihen kiinteästi kytkeytyvä asiantuntijarooli kuitenkin saattavat viedä suhteen fokusta asetelmaan, joka ei tue tasavertaisuuden kokemuksen rakentumista. Onkin mielenkiintoista pohtia, onko tasavertaisuuden kokeminen sparraussuhteessa ylipäänsä mahdollista.

Psykoanalytisti Jeffrey Masson (1990) ehdottaa kritiikissään, että terapeutti ei pysty välttämään kontrolloivan ilmapiirin luomista, koska se on niin sisäänkoodattu ammatin luonteeseen. Psykoanalyytikon ja valmentajan työt rakentuvat saman auttamisen ideaalin varaan: valmennus perustuu tasavertaisen kumppanuuden ideaaliin, joka ei kuitenkaan voi realisoitua täysipainoisesti valmennussuhteen vuorovaikutuksen kaikilla osa-alueilla (Rogers 2012, 243). Moniin perinteisiin ylempiarvoisen asiantuntijatiedon hallitsemiseen perustuviin ammatteihin liittyy usein ylemmyyden asenne (Rogers 2012, 242). Mönkkösen (2002, 55) mukaan keskeinen osa dialogista ammattitaitoa on se, kuinka paljon ammatti-ihminen on tilanteen sitä vaatiessa valmis liikahtamaan näkökulmastaan tai positiostaan vuorovaikutuksessaan asiakkaan kanssa. Kuunteleminen on tärkeä aspekti, jolla voidaan vaikuttaa statuksen tai auktoriteettiaseman vuorovaikutussuhteeseen tuomaan kielteiseen kuormitukseen. Se ilmaisee kunnioitusta, kiinnostusta ja huolta dialogikumppania kohtaan. Pelkkä kuuntelu ei kuitenkaan ole aina tarpeeksi: saattaa vaatia työtä luoda ympäristö, jossa hiljainen ääni tuntee olonsa riittävän itsevarmaksi puhuakseen (Burbules 1993, 33).

Whitworthin, Kimsey-Housien ja Sandahlin (1998) alun perin coaching-kontekstiin hahmottelema kuuntelun tasojako avaa mielenkiintoisen tarkastelukulman kuulemisen ja tasavertaisuuteen laatuun. Taso 1 edustaa itseensä keskittynyttä kuuntelua. Sille tunnusomaista on lisäfaktojen kysymiseen keskittyminen, sisäisen dialogin kääntyminen omiin ongelmiin, halu antaa dialogikumppanille neuvoja ja puheen keskittyminen itseensä. Tasolla 2 sekä valmentaja että valmentaja ovat saumattoman imeytyneitä keskusteluun ja keskittyvät intensiivisesti sen ylläpitämiseen. Heidän välillään vallitseva yhteisymmärrys (rapport) näkyy hienovaraisesti toisiaan täydentävinä kehonkielen, äänen, kielenkäytön ja energian tasoina. Keskustelu virtaa asiakkaan agendaan keskittyen ja valmentajan esittämät kysymykset tutkivat, selventävät, tiivistävät ja haastavat laajentaen asiakkaan ajattelua ja halukkuutta oppia uutta. Valmentaja kuuntelee varsinaisen puheen taustalla olevia tarkoituksia pysyen tietoisena omasta vaikutuksestaan asiakkaaseen. Tasolla 3 valmentaja

on tietoinen 2-tason teemojen lisäksi keskustelussa otettavissa olevista riskeistä sekä puheen taustalla vallitsevista tunteista ja konstruktioista tuntien yhteyttä asiakkaaseen niin tunteen kuin älyn tasolla. Mielenkiintoista onkin, mikä ”kuulemisen taso” on riittävä sparrausdialogin onnistumisen kokemisen kannalta ja missä määrin kuulemisen voidaan ymmärtää olevan molempiin sparraussuhteen osapuoliin kohdistuva vaade.

Erityisen mielenkiintoista tutkimuksen kannalta olisikin ollut vertailla mahdollisia vuorovaikutuksellisia eriävyyksiä ja samankaltaisuuksia vaatimuksissa, joita esitetään hyvälle sparraajalle ja sparrattavalle. Huomattavaa on myös pohtia, miten sparrattavan asennoituminen suhteutuu sparraajaan orientaatioon keskustelun onnistumisen kannalta. Tässä tutkimuksessa hyvää sparrattavaa kuvailevan aineiston suppeus ei kuitenkaan tue ko. tarkastelunäkökulmaa. Mielenkiintoista olisi ollut kiinnittää huomiota erityisesti siihen, kuinka yksipuolisuuden/molemminpuolisuuden vaade suhteutuisi esitettyihin teemoihin suhteessa sparraajaan ja sparrattavaan. Huomattavaa silti on, esimerkiksi että alaluokat, joissa käsiteltiin avoimuutta omasta tietämättömyydestä ja toisaalta avoimuutta pohtia yllättävänä esiin nousevaa, palautteen vastaanottokykyä sekä arvostusta dialogikumppania kohtaan ja pyrkimystä yhteisen maaperän etsimiseen mainittiin ainoastaan hyvää sparrattavaa määrittelevinä elementteinä. Toisaalta puolestaan esimerkiksi alaluokat, joissa kuvattiin innostuneisuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja tasavertaisuuden kokemuksen rakentamista mainittiin ainoastaan hyvää sparraajaa koskevassa kuvailussa.

TAULUKKO 25. Dialogin ja sparrauksen käsitteisiin liittyvät jänniteparit

Dialogin käsitteeseen liittyvät jänniteparit:	Sparrauksen käsitteeseen liittyvät jänniteparit:
Tavoitteellisuus vs. itseisarvoisuus	Ajattelussa avustaminen vs. tiedonsiirto
Agendassa pysyttely vs. polveilemisen mahdollisuus	Haastavuus vs. ystävällisyys
Uuden oppiminen vs. yhdensuuntainen tiedonsiirto	Neutraalius vs. näkyminen
Symmetrisyys vs. epäsymmetrisyys	Tasavertaisuus vs. epätasavertaisuus
Yhteisten konstruktoiden vs. yksilölähtöisen asennoitumisen asema dialogisuuden kokemuksessa	

Sparraussuhteen dialogisuuteen näyttäisi siis liittyvän teorian ja käytännön tasolla pinnan alaisia jännitteitä, jotka vaativat edelleen täydentävää ymmärrystä aiheesta. Vaikuttaisi, että sparraus konseptina rajaa ulkopuolelleen osan onnistuneeseen dialogiin kiinteästi lii-

tettävissä olevista piirteistä. Se myös näyttäisi asettavan erilaisia vaatimuksia sparrausdialogin eri osapuolille.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Sosiaalisessa konstruktionismissa vuorovaikutus ymmärretään merkityksiä luovaksi kulttuurisesta kontekstistaan riippuvaiseksi ilmiöksi (mm. Stelter 2014). Myöskään tässä tutkimuksessa esitettyjen teoreettisten käsitteiden ei siten tulisi ajatella viittaavan staattisesti olemassa oleviin teemoihin. Ne ovat saaneet muotonsa aikaan ja paikkaan sidotussa dialogisessa haastattelutilanteessa, joka mahdollisti tietyn tavan käydä keskustelua aiheesta sulkien samalla muut tavat pois. Tämä tutkimus ei siis pyri toimimaan laajemmin yleistettävissä olevana otoksena. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua muodostuneiden konstruktioiden siirrettävyydestä (Auerbach & Silverstein 2003, 7 - 86). Tämä tutkimus pyrkii antamaan riittävät taustatiedot tutkimuksen lähtökohdista, jotta lukija voi tehdä omat johtopäätöksensä tutkimuksen siirrettävyyden arvoa pohtiessaan. On myös syytä pitää mielessä, että dialogisuutta ei pyritä tarkastelemaan objektiivisluonteisena ilmiönä, vaan elävänä käsitteenä, jonka roolia sparraussuhteen vuorovaikutuksessa pyritään ymmärtämään ja sitä kautta vakauttamaan käsitteellistä ymmärrystä niin dialogista kuin sparrauksesta.

Theunissen ja Wan Noordinin (2012, 6) mukaan viestinnän ammattilaisten keskuudessa erilaiset tulkinnat dialogin diskurssista tulvivat yli. Olennaista dialogin todeksi elämisen kannalta kuitenkin olisi, että viestinnän ammattilaisilta löytyisi yhtenäistä ymmärrystä niin dialogin käsitteeseen liittyvästä käytännöstä kuin filosofiasta. Monet viestinnän ammattilaiset päättelevät virheellisesti, että dialogi on mahdotonta, koska se on liian aikaa vievää, siinä on liian suuret riskit organisaation kannalta ja koska organisaation johto ei ymmärrä sen arvoa. Dialogia ei tapahdukaan, ellei viestinnän ammattilaisia kouluteta fasilitoimaan sitä ja ellei johto tule vakuuttuneeksi sen arvosta. (Kent & Taylor 2014, 397.) Dialogisuuden käsitteen tarkemmalle tutkimiselle nimenomaisesti osana viestinnän ammattilaisen työkalupakkia näyttäisikin olevan tilausta: yhteisöviestinnän alalla dialogisuuden käsitteeseen liittyy perustavanlaatuisia jännitteitä niin sen filosofisten lähtökohtien määrittämisen kuin realisoitumismahdollisuuksien tasoilla.

Viestinnän ammattilaiset siis edustavat tämän tutkimuksen otannassa sen koko tarkoitussellisuutta: heidän näkemyksensä otettiin mukaan tarkasteluun, jotta voitaisiin kartoittaa dialogiin liitettyjä merkityksiä myös ryhmän osalta, jonka osaamisen kehittämiseen tutkimuksen toteutus alun perin pohjaa. Eri vastaajaryhmien tai vastaajatyyppeiden vastaukset

eivät kuitenkaan huomionarvoisesti poikenneet toisistaan laadullisesti, vaan samat elementit toistuivat kaikkien vastaajaryhmien keskuudessa: viestinnän ammattilaisten vastaukset eivät muodostaneet omia kategorioitaan tai tuoneet ilmi erityisiä jännitepareja luokkien sisällä. Yksi mielenkiintoinen mahdollisuus käsitteen jatkotarkastelulle olisikin selvittää entistä fokusoidummin, miten dialogisuus juuri yhteisöviestinnän ammattilaisten parissa käsitteellistetään ja miten nämä käsitykset heijastuvat heidän ammattitaitonsa perinteisempiin kompetenssialueisiin sparraajan roolin ulkopuolella. Jännittävää olisi myös selvittää, mitä kaikkea sparraajan rooli voisi tulevaisuudessa pitää sisällään osana viestinnän ammattilaisen kokonaisvaltaista kompetenssia ja osaamista.

Tämä tutkimus tiedostaa, että haastattelukysymykset saattoivat johdatella paikoin vastaajia tiettyihin suuntiin kysyttäessä vastausta dialogin määrittelyyn: tarkentavat kysymykset kantoivat mukanaan tiettyjä sisäänkoodattuja oletuksia dialogin luonteesta. Toisaalta ilman tarkentavia kysymyksiä olisi ollut haastavaa päästä käsiksi yleistä tasoa syvemmällä oleviin merkityksenantoihin. Haastateltujen näkemykset hyvästä sparraajasta ja hyvästä dialogista kietoutuivat paikoin toisiinsa tavalla joka vaikeutti eron tekemistä siihen, kummasta käsitteestä vastaaja loppujen lopuksi puhuu. Myös vastaajien kommentit liittyen haastattelua edeltäneeseen kokemukselliseen sparraustilanteeseen ja toisaalta tutkituille käsitteille annettuihin merkityksiin limittyivät paikoin toisiinsa tavalla, joka vaikeutti eron tekemistä vastausten eri tasojen välillä. Tämä johtui mahdollisesti osittain siitä, että haastattelu toteutettiin heti sparraustilanteen jälkeen: tietynlaisin odotuksin ladatun vuorovaiikutustilanteen jälkeen toteutettuna haastateltujen vastaukset saattoivat suuntautua liiallisesti ko. tilanteen ohjaamina. Haastattelutilannevalinnalla pyrittiin alun perin skenaarioon, jossa haastattelukonteksti loisi keskustelulle haastattelun teemoja luonnollisella tavalla tukevat puitteet. Paikoin valittu haastattelutilanne kuitenkin johdatteli vastaajat pohjaamaan ajatuksensa edelliseen keskustelutilanteeseen myös kysymysten kohdalla, jotka eivät siihen suoraan liittyneet (vrt. puhtaasti dialogin käsitteeseen liittyvät kysymykset vs. sparrauksen käsitteeseen liittyvät kysymykset). Oman haasteensa tutkimuksen toteuttamiseen toi sparrauksen ja dialogisuuden käsitteellistäminen: niin tämän tutkimuksen vastaajaryhmät kuin teoreetikotkin lähestyvät käsitteille annettuja merkityksiä hyvin erilaisista näkökulmista. Ymmärrys käsitteistä vaikuttaisi olevan erittäin pirstaleista ja paikoin keskenään ristiriitaista. Tämä muodosti haasteen vastausten yhtenäiselle vertaamiselle toisiinsa nähden.

Tutkimuksessa ei kysytty käänteisesti huonon sparraajan ja sparrattavan piirteitä, joten näiden käsitteiden osalta merkitysten koko kirjo ei tullut esille ja käsitteiden vertailu toisiinsa nähden vaikeutui. Dialogin käsitteen kohdalla hahmotusta puolestaan pyrittiin tekemään myös käsitteen käänteisen määrittelyn kautta. Tutkimuksessa hyvän sparrattavan

piirteitä kysyttiin ainoastaan sparraajan roolissa vastanneilta, joten ko. kategoria ei ole verrattavissa täysipainoisesti muita käsitteitä sanoittaviin kategorioihin. Vastaukset kuitenkin antavat alustavaa osviittaa käsitteelle annetuista merkityksistä. Niiden pohjalta voitane tehdä varovaisia suuntavia päätelmiä sparrattavan ja sparraajan rooliin kohdistuvista erilaista odotuksista ja vaatimuksista. Juurikin sparrausdialogin eri osapuolien eriävien dialogisten vaatimuksien tarkastelu näyttäisi kysyvän osakseen tarkempaa analyysiä: jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi miten tietyt roolit tai institutionaaliseen asemaan liittyvät positiot suhteutuvat siihen, minkälaisia orientaatioita vuorovaikutussuhteeseen muodostuu. Huomion keskipisteen kääntäminen sparrattavan dialogisten ulottuvuuksien tarkasteluun täydentäisi osaltaan tämän tutkimuksen tuloksia ja loisi kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Käsitteisiin liitettyjen merkitysten tarkastelun lisäksi tutkittua ilmiötä voisi olla hedelmällistä lähestyä voimakkaammin deskriptiivisestä näkökulmasta sparraussuhteen kielellisen vuorovaikutuksen tutkimuskontekstissa. Liiallinen intohimo ja idealisointi saattaa paradoksaalisesti estää dialogisuuden ilmenemisen organisaatioiden reaalielämässä. Tarkoituksena ei ole pyrkiä Pearcen ja Pearcen (2000, 170) ilmaiseman huolen mukaisesti rai-vaamaan vuorovaikutuksen sotkuisuutta ja satunnaisuutta pois "viestinnällisen valaistumisen toivossa". Deskriptiivinen tarkastelu siirtäisi huomiopisteen idealisoiduista käsitteistä vuorovaikutuksen prosesseihin: kielen tasolla tapahtuva analyysi (esim. keskustelu-analyysi) antaisi konkreettisia vastauksia siihen, mitä sparraustilanteen vuorovaikutussuhteessa todella tapahtuu ja mitä ei. Erityisen mielenkiintoista olisi verrata realisoituneen sparrauskeskustelun puhetapahtumia osanottajien käsityksiin onnistuneesta dialogista ja sparrauksesta. Näin saataisiin käsitys mahdollisista ristiriidoista realisoituneiden puheta-
pahtumien (Pearce 2007) ja niille annettujen merkitysten ideaalien välillä.

Ross (1994, 385 - 386) esittelee vuorovaikutuksen erilaisia laatuja kuvaavan jatkumon, jossa "raaka väittely" (raw debate) ja dialogi muodostavat janan loppupäät. Väittelyä seuraa "kohtelias keskustelu" (polite conversation) ja dialogia edeltää "taidokas keskustelu" (skillfull discussion). Rossin mukaan dialogin ja taidokkaan keskustelun pääasiallinen ero liittyy aikomukseen: taidokkaassa keskustelussa osallistujien aie suuntautuu jonkunlaisen lopputuloksen - esimerkiksi päätöksen, yhteisymmärryksen tai prioriteettien tunnistamisen - saavuttamiseen. Rossin käsityksen mukaan dialogin aie puolestaan suuntautuu tutkimiseen, etsintään, havaitsemiseen ja oivalluksiin eikä sen ensisijainen tarkoitus ole yhteisymmärryksen saavuttaminen. Hän tunnustaa dialogin potentiaalın mutta samalla myös käytännön organisaatiokontekstin usein pakottavan tarpeen synnyttää lopputulos, päätös tai suunnitelma vuorovaikutuksen tulemana. Vaikka Rossin välineellinen suhtautuminen dialogiin tekee hänen näkemyksestään kyseenalaisen monen dialogitutkijan sil-

missä, taidokkaan keskustelun tarkasteluaspekti tuo uuden käytännönläheisen lisän dialogisuuden käsitteen ”maallistamiseen” – myös sparraussuhteen vuorovaikutuksen kontekstissa tarkasteltuna. Laajentamalla keskustelua dialogista myös vähemmän idealisoivan sanaston piiriin saattaisi synnyttää lisää vapauttavaa liikkumatilaa ihanteiden maailman ja organisaatiokontekstin arkitodellisuuksien välillä.

Mikäli dialogisuutta sen eri tasoilla halutaan kehittää organisaatioissa, pitäisi sen kokonaisvaltaisen luonteen olla paremmin omaksuttu ja sitä tulisi myös levittää ympäristöönsä. Kiinnostavaa jatkotutkimuksen kannalta olisikin selvittää myös, minkälaisia yhteyksiä yhteisön sisällä realisoituvan kahdenkeskisen sparraussuhteen dialogisuudella ja sitä ympäröivän organisaatiotason vuorovaikutuskulttuurin dialogisuudella on. Olennaiseksi kysymykseksi tällöin nousee, minkälaiset laajemmat yhteisöön ja kulttuuriin liitettävissä olevat tekijät sammuttavat ja sytyttävät dialogisuutta interpersonaalaisella tasolla – ja toisin päin. Burbules (1993, 45) antaa osviittaa pohdinnalla: hänen mukaansa dialogin edellyttämien viestinnällisten hyveiden kehittäminen ei vaadi sen enempää eikä vähempää kuin muutosta tavassa, jolla samaistumme toisiimme, perinteisiimme ja prioriteetteihimme. Friedmanin (2002, 3) lainaamassa Buberin metaforassa dialoginen vuorovaikutus tapahtuu kapealla harjanteella absoluuttisen varmojen lausuntojen sarjasta koostuvan leveän ylängön sijaan. Tällä lahtien välisellä kivikkoisella harjanteella ei ole varmuutta absoluuttisesta tiedosta, sillä dialogin käsite sisältää jännitteen oman näkökulman säilyttämisen ja perustavanlaatuisella tavalla toiselle avoimena pysyttelemisen välillä. Siellä dialogisuus näytetään pyrkimyksenä hienovaraisen tasapainon ylläpitämiseen omien ja toisen tarpeiden sekä positioiden välillä. Ainekset dialogisen orientoitumisen syvempään ja laajempaan todeksi elämiseen myös organisaatiokontekstissa piilevät siis kenties kokonaisvaltaisesti humaanimmassa, avoimemmassa ja sidosteisemmassa tavassa kohdata itsemme ja toistemme. Sparraussuhteeseen sovellettuna ensimmäinen askel tätä kohti voisi tarkoittaa Rogersin (2012, 281) mukaista luopumista ”valmennuksen tekemisen” orientaatiosta ja siirtymistä kohti ”valmennussuhteessa olemista”. Buberin (1965, 19) aidon dialogin määrittelyyn sovellettuna se tarkoittaisi asenteellista ”kääntymistä toista kohti” monologisen ”toisesta pois päin kääntymisen” sijaan.

KIRJALLISUUS

Anderson, H. 1997. *Conversation, language and possibilities: A postmodern approach to practice*. New York: Basic Books.

Anderson, R., Baxter, L. A. & Cissna, K. N. 2004. *Texts and contexts of dialogue*. Teoksessa: Anderson, R., Baxter, L. A. & Cissna, K. N. (toim.) *Dialogue: Theorizing differences in communication studies*. London: Sage, 1 - 17.

Anderson, R., Cissna, K. N., & Arnett, R. C. 1994. *Communication and the Ground of Dialogue*. Teoksessa: Anderson, R., Cissna, K. N. & Arnett R. C. (toim.) *The reach of dialogue: Confirmation, voice, and community*. New York: Hampton Press, 9 - 30.

Armstrong, H. 2012. *Coaching as dialogue: Creating spaces for (mis)understandings*. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 10(1), 33 - 47.

Auerbach, C. F. & Silverstein, L. B. 2003. *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York: NY University Press.

Avtonomova, N. 1999. Bakhtin and "Anti-Bakhtin" some contemporary approaches. Teoksessa: Maiers, W., Bayer, B., Esgalhado B. D., Jorna, R., Schraube, E. (toim.) *Challenges to theoretical psychology*. North York: Captus Press, 426 - 433.

Bluckert, P. 2004. *The state of play in corporate coaching: Current and future trends*. *Industrial and Commercial Training* 36(2), 53 - 56.

Bokeno, R. M., Gantt, V. 2000. *Dialogic mentoring: Core relationships for organizational learning*. *Management Communication Quarterly* 14(2), 237 - 270.

Bokeno, R. M., & Bokeno, J. K. 1998. *The cultivation of participative change: Managerial development influences on employee communication practices*. *Compendium of winning papers from the IABC research foundation 1997 - 1998*, 37 - 67.

Browning, N. 2015. *The ethics of two-way symmetry and the dilemmas of dialogic kantianism*. *The Media School, Indiana University Journal of Media Ethics*, 30(1), 3 - 18.

Buber, M. 1965. *Between man and man*. New York: Collier Books.

- Buber, M. 1999. Minä ja Sinä. Suom. J. Pietilä. Juva: WSOY.
- Burbules, N. C., Rice. S. 1992. Dialogue across differences: Continuing the conversation. *Harvard Educational Review*, 61, 393 - 416.
- Burbules, N. C. 1993. Dialogue in teaching. Theory and practise. New York: Teachers College Press.
- Burr, V. 2003. Social constructionism. 2. painos. London: Routledge.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Cissna, K._N. & Anderson, R. 1998. Theorizing about dialogic moments: The Buber-Rogers position and postmodern themes. *Communication Theory* 8(1), 63 - 104.
- Co-Active® Coaching. 2017. Perustuen teokseen: Kimsey-House K., Kimsey-House, H.& Sandahl, P. 1998. Co-active coaching. Boston: Nicholas Brealey Publishing. Saatavana: <http://www.coactive.com/learning-hub/fundamentals/res/FUN-Topics/FUN-Co-Active-Coaching-Skills-Listening.pdf> [Viitattu 01.03.2017].
- Cronen, V. E., Johnson, K. & Lannamann, J. W. 1982. Paradoxes, double-binds, and reflexive loops: An alternative theoretical perspective. *Family Process* 20(1), 91 - 112.
- Ellinor, L. & Gerard, G. 1998. Dialogue: Rediscover the transforming power of conversation. New York: John Wiley.
- Fairley, S. G. & Stout, C. E. 2004. Getting started in personal and executive coaching. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Friedman, M. S. 2002. Martin Buber: The Life of Dialogue. 4. painos. New York: Routledge.
- Gerlander, M. 2003. Jännitteet lääkärin ja potilaan välisessä viestintäsuhteessa. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Humanities 3.
- Gergen, K. 2001. Social construction in context. London: Sage.

Giddens, A. 1995. Elämää jälkitraditionaalisessa yhteiskunnassa. Teoksessa: Beck, U., Giddens, A. & Lash, S. (toim.) *Nykyajan jäljillä*. Jyväskylä: Vastapaino, 83 - 152.

Golob, U. & Podnar, K. 2014. Critical points of CSR-related stakeholder dialogue in practice. *Business Ethics: A European Review* 23(3), 248 - 257.

Harsch-Porter, H. 2011. Social Constructionism. Teoksessa: Wildflower, L., (toim.) & Brennan, D. (toim.) *The handbook of knowledge-based coaching: From theory to practise*. San Francisco: Jossey-Bass, 81 - 88.

Hirvijuhta, H. 2006. Coaching – Valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Tammi.

Huttunen, R. 1995. Dialogiopetuksen filosofia. *Tiedepolitiikka* 3/1995, 5 - 14. Saatavana: http://www.academia.edu/3249271/Dialogiopetuksen_filosofia [Viitattu 30.3.2016].

Hyde, B. & Bineham, J. L. 2000. From debate to dialogue: Toward a pedagogy of nonpolarized public discourse. *Southern Communication Journal* 65(2-3), 208 - 223.

International Coaching Federation. 2017. Saatavana: <https://coachfederation.org/about/?navItemNumber=557> [Viitattu 20.2.2017].

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. 2014. Towards responsible dialogue: Searching for the missing piece of strategic employee communication. Paper presented at EUPRERA Conference "Communication Ethics in a Connected World", Brussels, September 2014. Saatavana: https://www.academia.edu/10532094/Towards_responsible_dialogue_Searching_for_the_missing_piece_of_strategic_employee_communication [Viitattu 10.8.2018].

Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus.

Kaplan, A. 1969. The life of dialogue. Teoksessa: J.D. Roslansky (toim.), *Communication: a discussion at the Nobel Conference*. Amsterdam: North Holland, 87 - 108.

Kent, M. L. & Taylor, M. 2002. Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review* 28(1), 21 - 37.

Kent, M. L. & Taylor, M. 2014. Dialogic engagement: Clarifying foundational concepts. *Journal of Public Relations Research* 26, 384 - 398.

Kielijelppi. Vuorovaikutus - puhumista ja kuuntelemista. Saatavana: <http://kielijelppi.virtamieli.fi/puheviestinta/vuorovaikutus-puhumista-ja-kuuntelemista> [Viitattu 10.8.2017].

Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Jyväskylän yliopisto: Väitöskirja. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/13469> [Viitattu 10.8.2016].

Kramer, K. P. 2003. Martin Buber's I and Thou: Practicing living dialogue. New Jersey: Paulist press.

Kunelius, R. 1997. Viestinnän vallassa. Johdatus joukkoviestinnän kysymyksiin. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Laskin, A. 2009. The evolution of models of public relations: An outsider's perspective. *Journal of Communication Management* 13(1), 37 - 54.

Linell, P. 1998. Approaching dialogue. Amsterdam: John Benjamins Publishing Co.

Markova, I. & Foppa, K. (toim.) 1990. The dynamics of dialogue. London: Harvester Wheatsheaf.

Matson, F. W. & Montagu, A. 1967. Introduction: The unfinished revolution. Teoksessa: Matson F.W. & Montagu, A. (toim.), The human dialogue. New York: Free Press, 1 - 11.

MacIntyre, A. 2004. Hyveiden jäljillä. Helsinki: Gaudeamus.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet, metodologia-sarja 4. 3.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Mäentakanen E. 2012. Hyveistä ja hyvästä elämästä: Viestejä Aristoteleen maailmasta. *Tieteessä tapahtuu* 5/2012, 15 - 23.

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopisto.

Väitöskirja. Saatavana: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_951-781-933-1/urn_isbn_951-781-933-1.pdf [Viitattu 27.2.2017].

Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S., Riikonen, E. & Huhtala, T. 1998. Mentorointi. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. 2. painos. Forssa: Ekonomia Oy.

Nicholas Burbulesin haastattelu. 2010. Dialogi on valtapeliä. Saatavana: <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/okl/integraatio/seminaari/burbules>. [Viitattu 22.2.2017].

Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Helsingin yliopiston teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja. Saatavana: <http://www.mindsweeper.ee/wp-content/uploads/2008/12/v%C3%A4it%C3%B6skirja-coaching-suomi.pdf> [Viitattu 12.12.2016].

Parpei, R. 2006. Coaching: ”että hyvästä tehdään vielä parempi”. Valmentajien kokemuksia henkilökohtaisen kehittymisen ja tavoitteen saavuttamisen tukemisesta. Helsingin yliopiston teknillinen korkeakoulu. Lisensiaatintyö. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Pearce, W.B. 2007. Making social worlds: A communication perspective. Malden: Blackwell.

Pearce, W.B., Pearce, K.A. 2000. Combining passions and abilities: Toward dialogic virtuosity. *Southern Communication Journal* 65, 161 - 171.

Pearce, W. B. & Pearce, K. A. 2004. Taking a communication perspective on dialogue. Teoksessa: Anderson R., Baxter L. A. & Cissna K. N. (toim.) *Dialogue: Theorizing differences in communication studies*. London: Sage Publications, 39 - 56.

Pieski, T. 2015. Dialogi kuuluu kaikille. Saatavilla: <http://viestijat.fi/dialogi-kuuluu-kaikille/> [Viitattu 10.8.2018].

Procom. 2015. Johtavien viestijöiden tutkimus. Saatavana: <http://procom.fi/wp-content/uploads/2014/01/Johtavien-viestijoiden-tutkimus-2015.pdf> [Viitattu 10.8.2016].

Procom 2015. Viestintäalan ohjeet ja periaatteet. Saatavana: <http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/> [Viitattu 10.8.2016].

Qvortrup L. 2003. *The hypercomplex society*. New York: Peter Lang Publishers.
Rissanen, S, Viestintäkonsultti. Puhelinhaastattelu. Haastattelija: Elina Räihä. [Viitattu 10.3.2016].

Rogers, C.R. 1987. Comments on the issue of equality in psychoteraphy. *Journal of Humanistic Psychology* 27, 38 - 40.

Rogers, J. 2012. *Coaching skills: A handbook*. Maidenhead: McGraw-Hill Education.

Roman, J. 2005. A study of organizational dialogue facing the truth, gaining inspiration and creating understanding of the function of an organization. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Saatavana: <http://lib.tkk.fi/Diss/2005/isbn9512277034/isbn9512277034.pdf> [Viitattu 10.8.2016].

Ross, R. 1994. Skillful discussion. protocol for reaching a decision - mindfully. Teoksessa: *Strategies and tool for building a learning organization*. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. & Smiths B. New York: Doubleday, 385 - 391.

Seikkula, J. 1995. From monologue to dialogue in consultation with larger system. *The journal on Systemic Consultation & Management* 6, 21 - 42.

Shotter, J. 1993. *Conversational Realities: Constructing Life through Language*. London: Sage Publications.

Shotter, J. 2000. Inside dialogical realities: From an abstract-systematic to a participatory-holistic understanding of communication. *Southern Communication Journal* 65(2/3), 119 - 132.

Silva. R.S. & Gonçalves. G. 2012. *Public relations and dialogical ethics in: The dialogue imperative - trends and challenges in strategic and organizational communication*. Portugal: LabCom Books.

Starr, J. 2003. *The coaching manual. The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching*. London: Pearson Education.

Stein, I.F., Stelter, R. 2011. Communication theory. Teoksessa: Wildflower, L., (toim.) & Brennan, D. (toim.) The handbook of knowledge-based coaching: From theory to practise. San Francisco: Jossey-Bass, 99 - 107.

Stelter, R. 2014. Third generation coaching: Reconstructing dialogues through collaborative practise and a focus on values. *International Coaching Psychology Review* 9(1), 51 - 66.

Stewart, J. & Zediker, K. 2000. Dialogue as tensional ethical practice. *Southern Communication Journal* 65(2/3), 224 - 241.

Stoker K.L. & Tusinski K.A. 2006. Reconsidering public relations' infatuation with dialogue: Why engagement and reconciliation can be more ethical than symmetry and reciprocity. *Journal of Mass Media Ethics* 21(2&3), 156 - 176.

Stowers R.H. & Barker R.T., 2010. The coaching and mentoring process: the obvious knowledge and skill set for organizational communication professors. *Technical writing and communication* 40(3), 363 - 371.

Suomen Coaching-yhdistys. 2017. Mitä Coaching on? Saatavana: <http://www.coaching-yhdistys.fi/> [Viitattu 22.2.2017]

Suutari, M, Johtava asiantuntija, Tekes. Haastattelu, Helsinki. Haastattelija: Elina Räihä [Viitattu 20.12.2015].

Taloustukimus Oy. 2015. Viestinnän ammattilaiset 2015. Saatavana: <http://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2015/11/Viestinnaen-ammattilaiset-20151.pdf> [Viitattu 10.8.2016].

Thayer-Bacon, B.J. 2000. Transforming critical thinking. Thinking constructively. New York. Teachers College.

Theunissen, P. & Wan Noordin, W. N. 2012. Revisiting the concept "dialogue" in public relations. *Public Relations Review* 38, 5 - 13.

Tieteen termipankki. Hyve-etiikka/virtuismi. 2017. Saatavana: <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:hyve-etiikka> [Viitattu 5.4.2017]

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virolainen, I. 2010. Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja.

Värri, V. M. 1997. Hyvä kasvatusta – kasvatusta hyvään. Dialogisen kasvatuksen filosofinen tarkastelu erityisesti vanhemmuuden näkökulmasta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Wood, J. T. 2004. Foreword: Entering into dialogue. Teoksessa: Anderson, R., Baxter, L. A. & Cissna, K. N. (toim.) Dialogue: Theorizing differences in communication studies. London: Sage Publications, xv – xxiii.

Yankelovich, D. 1999. The magic of dialogue: Transforming conflict into cooperation. New York: Simon and Schuster.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymysrungot

Taustatiedot (kaikille sama):

- Asemasi ja kauan olet työskennellyt organisaatiossa
- Mikä on toimenkuvasi
- Koulutustaustasi

Haastattelukysymysrunko kohdeorganisaation viestinnän ammattilaisille:

Viestinnän ammattilaisen suhde dialogiin:

1. Minkälaisia ominaisuuksia/piirteitä on mielestäsi hyvällä dialogistilla?
2. Minkälaisia ominaisuuksia/piirteitä on mielestäsi hyvällä sparraajalla?

Dialogi (määrittelyt + merkitys):

3. Mitä on mielestäsi dialogi tai aito dialogi? (Mikä erottaa dialogin muista vuorovaikutuksen muodoista?/ Onko dialogilla mielestäsi joitakin erityisiä ominaispiirteitä muihin vuorovaikutuksen muotoihin verrattuna? Jos kyllä, mitä ne ovat?)
4. Minkälaiden asioiden/elementtien uskot vaikuttavan dialogin onnistumiseen?
5. Minkälaiset asiat vaikeuttavat dialogin onnistumista?

Dialogi kohdeorganisaatiossa:

6. Minkälaisissa tilanteissa dialogi on mielestäsi tavoiteltava vuorovaikutuksen muoto/missä kohdissa olet tekemisissä aidon dialogisuuden kanssa työssäsi? Miksi?
7. Pitäisikö kohdeorganisaation ns. dialogisia käytäntöjä mielestäsi kehittää? Mitä niistä ja miten?
8. Miten sinä voit viestijänä edistää dialogisuutta organisaatiossasi?

9. Minkälaisia ajatuksia sinussa herättää viestijän rooli organisaationsa ”dialogisparraajana”?

Haastattelukysymysrunko kohdeorganisaation asiantuntijoille:

Dialogin määrittelystä ja keskustelusta vuorovaikutustilanteena:

1. Minkälainen on mielestäsi onnistunut asiakasdialogi?
2. Mitä dialogi tai ”aito dialogi” mielestäsi on? Kerro esimerkkejä.
 - Millainen on mielestäsi aktiivinen kuuntelija? / Miten itse onnistuit/miten vastapuoli onnistui tämän roolin ottamisessa?
 - Miltä kuulluksi tulemisen kokemus keskustelussa tuntuu? Koitko tullessi kuulluksi ko. keskustelussa? Miksi/Miksi ei?
 - Syntyikö keskustelussa uusia oivalluksia/ideoita?
 - Keskustelitko kaikista niistä asioista, joista halusitkin keskustella sillä tavalla, kun halusitkin niistä keskustella (oliko esim. aikaa riittävästi, oliko keskustelu riittävän aktiivista yms.)?
 - Mitä tasavertaisuus vuorovaikutuksessa tarkoittaa sinulle? Koitko ko. keskustelutilanteen tasavertaiseksi?
 - Mitä läsnäolo vuorovaikutuksessa tarkoittaa sinulle? Miten tämä toteutui ko. keskustelussa?
 - Miten arvioisit luottamuksen ja sitoutumisen tasoa sinun ja asiakkaan välillä?
3. Määrittelemäsi perusteella, koitko käyväsi äskeisessä kohtaamisessa dialogia tai ”aitoa dialogia”?
 - Onko tämä mielestäsi tavoiteltava vuorovaikutuksen muoto ko. kohtaamisissa? (Jos ei tässä, niin minkälaisissa konteksteissa se on? Jos tässä, niin missä muissa konteksteissa?)
4. Minkälaisten asioiden/elementtien uskot vaikuttavan dialogin onnistumiseen?
5. Minkälaiset asiat vaikeuttavat dialogin onnistumista?

Rooleista ja kehitysehdotuksista:

6. Minkälainen on mielestäsi hyvä sparraaja/sparrattava?
 - Koetko sparraajan roolin itsellesi ominaisena roolina? Miksi?/Miksi ei?
7. Minkälaisena koet oman roolisi tällä hetkellä ko. asiakaskohtaamisissa?

8. Minkälaisia ominaisuuksia/piirteitä on mielestäsi hyvällä dialogistilla?
 - Minkälaisena dialogikumppanina kuvailisit itseäsi?
9. Mitä kehitysehdotuksia sinulle tulee mieleen liittyen organisaation X vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa?

Haastattelukysymysrunko kohdeorganisaation asiakkaille:

Dialogin määrittelystä ja keskustelusta vuorovaikutustilanteena:

1. Minkälainen on mielestäsi onnistunut asiakasdialogi? (Minkälaisia yhteisiä/erilaisia elementtejä on esim. teidän käymällänne asiakasdialogilla ja kohdeorganisaation kanssa käymässänne dialogissa?)
2. **Mitä ”aito dialogi” mielestäsi on?** Kerro esimerkkejä.
 - Millainen on mielestäsi aktiivinen kuuntelija? / Miten kohdeorganisaation asiantuntija/sinä itse onnistuit ko. keskustelussa tämän roolin ottamisessa?
 - Miltä kuulluksi tulemisen kokemus keskustelussa tuntuu? Koitko tullessi kuulluksi ko. keskustelussa? Miksi/Miksi ei?
 - Syntyikö keskustelussa uusia oivalluksia/ideoita?
 - Koitko saaneesi keskustella kaikista niistä asioista, joista halusitkin keskustella sillä tavalla, kun halusitkin niistä keskustella (oliko esim. aikaa riittävästi, olisitko kaivannut lisäparrausta jostakin, enemmän ideointia yms.)?
 - Mitä tasavertaisuus vuorovaikutuksessa tarkoittaa sinulle? Koitko ko. keskustelutilanteen tasavertaiseksi?
 - Mitä läsnäolo vuorovaikutuksessa tarkoittaa sinulle? Miten tämä toteutui ko. keskustelussa?
 - Miten arvioisit luottamuksen ja sitoutumisen tasoa sinun ja kohdeorganisaation välillä?
3. Määrittelemäsi perusteella, koitko käyväsi äskeisessä kohtaamisessa ”aitoa dialogia”?
 - Onko se mielestäsi tavoiteltava vuorovaikutuksen muoto ko. kohtaamisissa?
4. Minkälaisten asioiden/elementtien uskot vaikuttavan dialogin onnistumiseen?
5. Minkälaiset asiat vaikeuttavat dialogin onnistumista? (esim. asiakassuhteen kesto, henkilökemiat, kokemus valtasuhteista yms.)

Rooleista ja kehitysehdotuksista:

6. Minkälainen on mielestäsi hyvä sparraaja?
 - Koetko sparraajan roolin kohdeorganisaation asiantuntijalle tavoiteltavana roolina? Miksi?/Miksi ei?
7. Minkälaisia ominaisuuksia/piirteitä on mielestäsi hyvällä dialogistilla?
 - Minkälaisena dialogikumppanina kuvailisit itseäsi?
8. Mitä muita kehitysehdotuksia tai toiveita sinulle tulee mieleen liittyen vuorovaikutukseesi kohdeorganisaation kanssa?