

**JOHTAJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN**

**HYBRIDITYÖSSÄ**

**Blogikirjoitusten sarja**

Anna Tenho

Viestinnän maisterintutkielma

Kevät 2022

Kieli- ja viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

# JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta	Laitos Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Tekijä Anna Tenho	
Työn nimi Johtajan vuorovaikutusosaaminen hybridityössä. Blogikirjoitusten sarja	
Oppiaine Viestintä	Työn laji Maisterintutkielma
Aika Kevät 2022	Sivumäärä 83
Tiivistelmä <p>Tämän työnäytetyyppisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda katsaus johtajan vuorovaikutusosaamiseen hybridityössä ja hybridityöhön johtajan vuorovaikutusympäristönä sekä jakaa asiantuntijatietoa johtajuuden ja työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Opinnäytteen näytekansio koostuu kolmesta osasta, jotka ovat teoreettinen tausta, työnäyte ja päätäntö. Teoreettinen tausta -osa sisältää kaksi esseetyyppistä kirjoitelmaa, joista ensimmäisen tavoitteena on tarkastella vuorovaikutusosaamista teoreettisista lähtökohdista sekä ymmärtää ja kuvata vuorovaikutussuhteita ja vuorovaikutuksen merkitystä erottamattomana osana johtamista. Toisen kirjoitelman tavoitteena on kuvata ja luoda ymmärrystä siitä, millainen vuorovaikutusympäristö hybridityö johtamisviestinnän näkökulmasta on ja millaista vuorovaikutusosaamista johtaja hybridityön ympäristössä johtaessaan tarvitsee. Työnäyte-osa sisältää työnäytteen lähtökohdat, kuvauksen blogikirjoitusprosessista, kirjoitusten tavoitteet sekä valmiin työnäytteen eli blogikirjoitukset. Päätäntö-osa sisältää tutkielman arvioinnin ja lopuksi-luvun.</p> <p>Työnäyte koostuu viidestä blogikirjoituksesta. Kirjoituksia varten haastateltiin viestinnän ja vuorovaikutuksen asiantuntijoita, joilla on pitkä työkokemus viestinnän johtamis- ja kehittämistehtävistä. Haastattelutietoa ja teoreettista tietoa sovellettiin kirjoituksiksi, joiden tavoitteena oli tarkastella, millaista vuorovaikutusosaamista asiantuntijatyötä johtava hybridityön ympäristössä tarvitsee ja millainen erityinen vuorovaikutusympäristö hybridityö johtajalle on. Haastattelut jäsenyivät viideksi blogikirjoitukseksi, joissa tarkastellaan vuorovaikutuskäytänteitä, halukkuutta vuorovaikutukseen, etäjohtajan vuorovaikutusosaamisen erityispiirteitä, vuorovaikutusta muutosjohtamisen perustana ja johtajan monimuotoistuvaa vuorovaikutusympäristöä. Lisäksi työnäytteeseen kuuluu esimerkki blogikirjoituksen visualisoinnista.</p> <p>Monessa organisaatiossa pohditaan hybridityötä niin sanottuna uutena mallina työn tekemiselle. Tämä työ osoittaa, että hybridityö on johtajalle monimuotoinen vuorovaikutusympäristö, joka perustuu ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Hybridityöhön siirryttäessä tarvitaan strategista johtamisviestintää, jonka avulla sovitaan merkitysneuvotteluissa viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöt. Tämä työnäytetyyppinen opinnäytetyö tarjoaa arvokasta tietoa hybridityöstä johtajan vuorovaikutusympäristönä. Ammatilliset blogikirjoitukset tarjoavat johtajille ja muille työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen ilmiöistä kiinnostuneille tietoa, oivalluksia ja ideoita johtamisviestinnän ja vuorovaikutuskäytänteiden kehittämiseksi hybridityössä ja työelämässä yleensä.</p>	
Asiasanat Asiantuntijatyö, hybridityö, johtajan vuorovaikutusosaaminen, johtamisviestintä, viestintä, vuorovaikutus	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja	

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	1
2	OPINNÄYTETYÖN RAKENNE JA TAVOITTEET .....	4
	OSA I: TEOREETTINEN TAUSTA.....	7
3	JOHTAJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN .....	8
	3.1 Johdanto .....	8
	3.2 Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet ja kriteerit .....	9
	3.3 Tehtävä- ja suhdetason vuorovaikutusosaaminen johtajan työssä.....	13
	3.4 Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen.....	17
	3.5 Päätäntö.....	19
	KIRJALLISUUS.....	21
4	JOHTAMISVIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN HYBRIDITYÖSSÄ .....	25
	4.1 Johdanto .....	25
	4.2 Koettu työpaikka perustuu vuorovaikutussuhteisiin .....	26
	4.3 Tuen osoittaminen ja luottamuksen vahvistaminen .....	27
	4.4 Rajojen hallinta hybridityön vuorovaikutusympäristössä.....	30
	4.5 Nykytilan arvio johtamisviestinnän kehittämisessä.....	32
	4.6 Teknologiavälitteinen vuorovaikutusosaaminen.....	33
	4.7 Päätäntö.....	36
	KIRJALLISUUS.....	38
	OSA II TYÖNÄYTE .....	41
5	BLOGIKIRJOITTAMISEN LÄHTÖKOHDAT, TOTEUTUS JA TAVOITTEET .....	42
	5.1 Blogi genrenä .....	42
	5.2 Lähtökohta työnäytteelle ja blogikirjoitusten toteutus.....	44

5.3	Blogikirjoitusten tavoitteet.....	46
6	BLOGIKIRJOITUKSET .....	50
6.1	Johtamisviestinnällä onnistuneet vuorovaikutuskäytännöt hybridityöhön .....	50
6.2	Halukkuus vuorovaikutukseen – avain hybridityöhön.....	55
6.3	Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen – empaattisuus ja arvostuksen osoittaminen .....	58
6.4	Vuorovaikutus on muutosjohtamisen perusta .....	62
6.5	Hybridityö monimuotoistaa johtajan vuorovaikutusympäristön.....	65
	OSA III PÄÄTÄNTÖ .....	69
7	ARVIOINTI .....	70
8	LOPUKSI .....	75
	KIRJALLISUUS.....	77
	LIITE: ESIMERKKI BLOGIKIRJOITUKSEN VISUALISOINNISTA .....	80

# 1 JOHDANTO

Viestintäteknologia on jo pitkään mahdollistanut monelle asiantuntijatehtävissä toimivalle työskentelemisen paikasta riippumatta. Koronapandemia muutti Suomessa laajasti ymmärrystä siitä, miten, missä ja milloin asiantuntijatyötä tehdään. Etätyöhön siirryttiin koronapandemian aikana lähes kaikissa niissä asiantuntijatehtävissä, joissa se oli työn luonteen puolesta mahdollista (Selander, Alasoini & Hakonen 2022, 3). On todennäköistä, että muutokset työympäristöissä jatkuvat myös tulevaisuudessa (van Zoonen ym. 2021, 16).

Pelkän etä- tai lähityön sijaan monessa organisaatioissa pohditaan tulevaa työn tekemisen tapaa. Pohdittaessa etä- ja lähityön yhdistelevän hybridityön käytänteitä, joudutaan samalla pohtimaan sitä, kuinka hybridityössä voidaan tukea tunnetta kuulumisesta työyhteisön sosiaaliseen verkostoon. (Selander, Alasoini & Hakonen 2022, 3, 9.) Hybridityö voidaan käsittää verkostona vuorovaikutussuhteita. Hybridityö voidaankin määritellä koetun työpaikan -käsitteellä, jolla tarkoitetaan sitä, että työpaikkaa ei määritä jokin fyysinen tila tai sijainti, vaan ihmisten väliset suhteet. Näissä vuorovaikutussuhteissa rakennetaan ja ylläpidetään tunnetta kuulumisesta työpaikan sosiaaliseen verkostoon riippumatta siitä, missä työtä tehdään (Valo & Mikkola 2020, 3–4).

Johtajan tehtävä on varmistaa se, että organisaatiossa toimitaan strategisesti kohti asetettuja tavoitteita. Myös johtamisviestintää ohjaavat organisaation tavoitteet. Samalla johtaminen on aina vuorovaikutusta, koska johtaminen tapahtuu suhteessa muihin ihmisiin. Johtamisen onnistumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa keskeistä ovat ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet, jotka rakentuvat työpaikan vuorovaikutuksessa. (Mikkola 2020, 129.) Näiden suhteiden rakentumista ja ylläpitämistä johtajan tulisi määrätietoisesti tukea. Johtajalle hybridityö on aiempaa monimuotoisempi viestintä- ja vuorovaikutusympäristö, sillä työntekijät työskentelevät sekä lähi- että etätyössä tehden samanaikas- ja eriaikaistehtäviä. Tähän moninaisuuteen vastaaminen voi vaatia johtajalta vuorovaikutusosaamisen kehittämistä.

Vuorovaikutusosaaminen on osa johtajan tehtävään kuuluvaa ammattiosaamista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 182). Vuorovaikutusosaaminen koostuu vuorovaikutusta koskevasta

tiedosta, vuorovaikutustaidoista sekä asenteesta eli motivaatiosta viestiä ja olla vuorovaikutuksessa. Osaaminen tulee näkyväksi tehokkaana ja tilanteeseen sopivana tarkoituksenmukaisena viestintänä ja vuorovaikutuskäyttämisenä. (Spitzberg 2013, 126, 130.) Johtaja voi kehittää vuorovaikutusosaamistaan koulutuksilla. Myös työelämän viestintä- ja vuorovaikutustilanteet antavat mahdollisuuden oppia, vahvistaa ja kehittää vuorovaikutusosaamista. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 134, 193.) Lisäksi osaamista voi kehittää esimerkiksi lukemalla teemaa koskettavaa kirjallisuutta tai blogikirjoituksia. Johtajan kannattaa aktiivisesta tukea koko työyhteisöä vuorovaikutuksen säännöllisessä kehittämisessä.

Hybridityössä työskennellään lähityön lisäksi teknologiavälitteisesti. Hybridityössä johtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluu keskeisesti siksi rajojen hallinta. Rajojen hallinnalla haetaan tasapainoa työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi, koska vaikka teknologia mahdollistaa vuorovaikutuksen ja yhteisen työskentelyn, se voi myös lisätä painetta olla tavoitettavissa aina (Leonardi, Treem & Jackson 2010, 85) sekä hämärtää työn ja vapaa-ajan rajoja. Johtajan kannattaa ohjata työyhteisö merkitysneuvotteluihin, joissa teknologiavälitteisen ympäristön hallinnoimiseksi sovitaan tavoitettavissa olemisesta ja yhteydenottokäytännöistä (Sivunen & Laitinen 2020, 50). Teknologiavälitteinen työskentely edellyttää jatkuvaa oppimista ja sopeutumista. Kaiken yhteistyön edellytyksenä on kuitenkin vuorovaikutus ja ihmisten väliset suhteet. (Siitonen & Aira 2020, 96.) Onnistunut hybridityön vuorovaikutusympäristö vaatiikin vuorovaikutuskäytäntöjen sopimista sekä osaamista käyttää vuorovaikutusteknologiaa niin, että se lisää tunnetta yhteisestä koetusta työpaikasta riippumatta siitä, missä fyysisesti työskennellään.

Tämä on työnäytetyyppinen opinnäyte, joka on koottu näytekansioksi. Näytekansio koostuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa eli teoreettisessa taustassa tarkastellaan johtajan vuorovaikutusosaamista sekä hybridityötä johtamisviestinnän vuorovaikutusympäristönä. Toinen osa on työnäyteosa, jossa kuvataan työnäyteprosessi ja jossa on luettavissa työnäytteenä toteutetut viisi johtajan vuorovaikutusosaamista hybridityössä käsittelevää blogikirjoitusta. Viimeinen osa on päätäntö, jossa arvioidaan työnäytetyyppisen opinnäytetyön toteutumista kokonaisuutena. Tämän opinnäytetyön kokonaistavoitteena on luoda katsaus johtajan vuorovaikutusosaamiseen hybridityössä ja hybridityöhön johtajan

vuorovaikutusympäristönä sekä jakaa asiantuntijätietoa johtajuuden ja työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Asiantuntijahaastatteluin tehtyjen blogikirjoitusten tavoitteena on tarkastella, millaista vuorovaikutusosaamista johtaja asiantuntijatyötä hybridityön kontekstissa johtaessaan tarvitsee ja millainen erityinen vuorovaikutusympäristö hybridityö johtajalle on. Tarkemmat tavoitteet eri osille kuvataan luvussa 2.

## 2 OPINNÄYTETYÖN RAKENNE JA TAVOITTEET

Työnäytetyyppisen opinnäytetyöni tavoitteena on luoda katsaus johtajan vuorovaikutusosaamiseen hybridityössä ja hybridityöhön johtajan vuorovaikutusympäristönä sekä jakaa asiantuntijätietoa johtajuuden ja työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Tässä luvussa kuvaan työnäytetyypistä opinnäytetyötä yleisesti, henkilökohtaiset oppimistavoitteeni, teoreettisen taustan muodostavan kahden itsenäisen esseetyyppisen kirjoitelman tavoitteet sekä työnäytteen tavoitteet. Yksittäisten blogikirjoitusten tavoitteet kuvataan luvussa 5.

Työnäytetyyppinen opinnäytetyö voidaan laatia ammatillisesta näkökulmasta. Tällaisessa opinnäytetyössä voidaan toteuttaa jokin viestinnän ja vuorovaikutuksen asiantuntijuutta kehittävä ja esille tuova työnäyte, kuten esimerkiksi tuottaa ammatillisia tekstejä.

Työnäytetyyppiseen opinnäytetyöhön kuuluu kuitenkin aina perehtyminen aiheeseen aiemman tutkimustiedon valossa. Työnäytetyyppisen opinnäytteen rakenteen ei tarvitse noudattaa perinteisen tieteellisen tutkielman rakennetta, vaan se voi koostua erillisistä osioista, jotka yhdessä muodostavat niin sanotun näytekansion (Viestinnän graduohjeet 2021, 13.) Tässä opinnäytetyössä näytekansio koostuu aiempaan tutkimustietoon perehtyen muodostetuista kahdesta itsenäisestä esseetyyppisestä kirjoitelmasta (osa I), työnäyteprosessin kuvauksesta sekä työnäytteestä eli viidestä blogikirjoituksesta ja liitteenä olevasta visuaalisesta esimerkistä (osa II). Työnäytetyyppiseen opinnäytetyöhön kuuluu myös johdanto ja arviointiosuus (Viestinnän graduohjeet 2021, 13). Arviointiosuus toteutuu päätäntö-osiossa, osassa III.

*Henkilökohtaiset oppimistavoitteet.* Tavoitteenani on kasvattaa osaamistani johtamisviestinnästä hybridityössä erityisesti johtajan vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta sekä lisätä ymmärrystäni hybridityöstä vuorovaikutusympäristönä. Lisäksi tavoitteenani on kehittyä ammatillisten yleistajuisien tekstien kirjoittajana sekä oppia siitä, kuinka viestinnän ja vuorovaikutuksen asiantuntija voi ilmaista asiantuntemustaan blogikirjoittamisella, joka pohjautuu tieteelliseen tietoon ja kuvaa ajankohtaisia viestinnän ja vuorovaikutuksen ilmiöitä.



*Osa I: teoreettinen tausta.* Tämän työnäytetyyppisen opinnäytetyön teoreettinen tausta koostuu kahdesta itsenäisestä esseetyyppisestä kirjoitelmasta. Ensimmäinen kirjoitelma, *Johtajan vuorovaikutusosaaminen*, keskittyy vuorovaikutusosaamiseen yleisesti, tarkastellen muun muassa vuorovaikutusosaamisen käsitteen määrittelyä. Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksista tarkastellaan muita tarkemmin vuorovaikutustaitoja, eli osaamisen behavioraalista ulottuvuutta. Käsitteen määrittelyn lisäksi tarkastellaan vuorovaikutussuhteiden merkitystä johtajan työssä, vuorovaikutuksen merkitystä työn tekemiselle ja organisaation tavoitteiden saavuttamiselle sekä johtajan vuorovaikutusosaamista kehitettävissä olevana osaamisena. Esseetyyppisen kirjoitelman tavoitteena on tarkastella vuorovaikutusosaamista teoreettisista lähtökohdista sekä ymmärtää ja kuvata vuorovaikutussuhteiden ja vuorovaikutuksen merkitystä erottamattomana osana johtamista.

Toisessa esseetyyppisessä kirjoitelmassa, *Johtamisviestintä ja vuorovaikutusosaaminen hybridityössä*, määritellään hybridityö koetun työpaikan käsitteellä sekä kuvataan johtamisviestintä johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteessa ilmi tulevana vuorovaikutusosaamisena. Kirjoitelmassa käsitellään vuorovaikutussuhteiden merkitystä luottamuksen rakentumisessa sekä tuen osoittamista. Koska hybridityöhön johtajan vuorovaikutusympäristönä kuuluu keskeisesti teknologiavälitteisyys, pohditaan kirjoitelmassa rajojen hallintaa osana johtamisviestinnän osaamista. Hybridityö on johtajalle moninainen vuorovaikutusympäristö, jonka vuoksi kirjoitelmassa käsitellään vuorovaikutuskäytänteiden kehittämisen lähtökohtana nykytilan arviointia. Kirjoitelmassa käsitellään myös johtajan vuorovaikutustaitoja hybridityössä. Esseetyyppisen kirjoitelman tavoitteena on kuvata ja luoda ymmärrystä siitä, millainen vuorovaikutusympäristö hybridityö johtamisviestinnän näkökulmasta on ja millaista vuorovaikutusosaamista johtaja hybridityön ympäristössä johtaessaan tarvitsee.

*Osa II: tutkielman työnäyte.* Työnäytetyyppisessä opinnäytetyössä keskeisessä osassa on itse työnäyte. Työnäyte koostuu viidestä blogikirjoituksesta, joiden teema on *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja hybridityö johtajan vuorovaikutusympäristönä*. Kirjoitusten kokonaistavoitteena on kuvata, millaista vuorovaikutusosaamista johtaja asiantuntijatyötä hybridityön kontekstissa johtaessaan tarvitsee ja millainen erityinen vuorovaikutusympäristö

hybridityö johtajalle on. Blogikirjoitusten lisäksi työnäytteeseen kuuluu esimerkki siitä, kuinka blogikirjoitusta voitaisiin visualisoida julkaisun yhteydessä (ks. liite: Esimerkki blogikirjoituksen visualisoinnista). Taustakirjoituksiin kerättyä teoreettista tietoa hyödynnetään blogikirjoituksissa rinnakkain ja soveltaen asiantuntijahaastatteluista nousseen tiedon kanssa.

Blogikirjoituksilla pyritään lisäämään johtajien ja muiden aiheesta kiinnostuneiden tietoa vuorovaikutusosaamisesta ja kasvattamaan ymmärrystä vuorovaikutusosaamisesta hybridityössä sekä lisäämään motivaatiota kehittää omia vuorovaikutustaitoja ja olla vuorovaikutuksessa. Kirjoitusten on tarkoitus tarjota johtajille ja muille työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen ilmiöistä kiinnostuneille tietoa, oivalluksia ja ideoita vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi ja johtamisviestinnän tueksi hybridityössä ja työelämässä yleensä.

## **OSA I: TEOREETTINEN TAUSTA**

## 3 JOHTAJAN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

### 3.1 Johdanto

Tämän esseetyyppisen kirjoitelman tavoitteena on tarkastella vuorovaikutusosaamisen teoreettista jäsenystä sekä ymmärtää ja kuvata vuorovaikutusosaamisen merkitystä erottamattomana osana johtamista. Vuorovaikutusosaaminen on keskeistä työelämässä menestymisessä. Johtaja ja kaikki työntekijät tarvitsevat työssään vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutustilanteella ja sillä, ketkä ovat vuorovaikutusosapuolina, on merkitystä odotuksille, joita vuorovaikutusosaamiselle asetetaan (Spitzberg 2003, 94). Johtajan vuorovaikutusosaamiselle voidaan hänen asemastaan johtuen asettaa erityisiä odotuksia. Vuorovaikutusosaaminen on osa johtajan ammattiosaamista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 182).

Teoreettisesti tarkasteltuna vuorovaikutusosaaminen on moniulotteinen ilmiö. Se jäsenetään yleensä kognitiiviseen, affektiiviseen ja behavioraaliseen ulottuvuuteen (Spitzberg & Cupach 2002). Vuorovaikutusosaaminen on tietoa vuorovaikutuksesta, motivaatiota viestiä ja olla vuorovaikutuksessa sekä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutusosaamista arvioidaan yleensä tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereillä. (Spitzberg 2000, 110; 2003, 97–98.) Johtajuus syntyy suhteessa muihin, eikä johtajuutta tai johtamisviestintää ole ilman johtajan ja työntekijöiden suhdetta (Ruben & Gigliotti 2019, 4). Johtajalle työpaikan vuorovaikutussuhteisiin panostaminen on siksi erittäin merkityksellistä. Vuorovaikutus myös tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Johtamisviestinnän ja vuorovaikutuksen onnistuminen tuleekin lähinnä näkyväksi työntekijöiden työssä (Mikkola 2020, 123). Vuorovaikutusosaaminen on kehitettävissä olevaa (Laajalahti 2014, 50) ja sen kehittäminen on tärkeää kaikille työyhteisön jäsenille (Valo & Sivunen 2020, 203).

Tässä esseetyyppisessä kirjoitelmassa tarkastellaan vuorovaikutusosaamista ensin teoreettisista lähtökohdista, jonka jälkeen käsitellään vuorovaikutussuhteiden merkitystä johtajan työssä, vuorovaikutuksen merkitystä työn tekemiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle sekä johtajan vuorovaikutusosaamista kehitettävissä olevana osaamisena. Johtajalla

tarkoitetaan tässä kirjoitelmassa ylimmän johdon lisäksi sellaisia henkilöitä, joiden tehtäviin organisaatiossa kuuluu esihenkilönä toimiminen, ja jotka vastaavat strategian toteutumisesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta.

### 3.2 Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet ja kriteerit

Vuorovaikutusosaaminen (interpersonal communication competence) käsitetään moninaisena osaamisrakenteena ja sitä voidaan teoreettisesti jäsentää eri ulottuvuuksiin sekä tarkastella eri kriteereistä käsin. Behavioraalista ulottuvuutta tarkastellaan tässä esseetyyppisessä kirjoitelmassa muita laajemmin. Vuorovaikutusosaamisen teoreettinen jäsenitys ilmiönä on tutkimuskirjallisuudessa vakiintunut, vaikka siitä käytetäänkin monia eri käsitteitä (Hedman & Valkonen 2013, 6). Erittäin väljästi tarkasteltaessa vuorovaikutusosaaminen voidaan ymmärtää kykynä olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Valkonen 2003, 25).

*Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet.* Yhteisesti ymmärretty vakiintunut jäsenitys vuorovaikutuksen tutkimuksessa on, että vuorovaikutusosaaminen koostuu *kognitiivisesta, affektiivisesta ja behavioraalisesta* ulottuvuudesta (Spitzberg & Cupach 2002; ks. koonti myös esim. Hedman 2015, 24; Kokkonen & Koponen 2020, 13; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31–34; Valkonen 2003, 26). *Kognitiivisella eli tiedollisella ulottuvuudella* tarkoitetaan viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää tietoa ja ymmärrystä. Tiedollinen ulottuvuus tarkastelee vuorovaikutusosaamista henkilön tietoperustasta lähtien eli sitä, mitä viestijä vuorovaikutuksesta tietää ja miten hän pystyy soveltamaan tätä tietoa käytännön tilanteissa tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. (Greene & McNallie 2015, 215–216; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 31–32.) Kognitiivinen ulottuvuus sisältää myös *metakognitiiviset taidot*, joilla tarkoitetaan yksilön kykyä arvioida omia kognitiivisia ja emotionaalisia prosesseja sekä taitoa arvioida ja sopeuttaa omaa viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymistä (Kokkonen & Koponen 2020, 13). *Affektiivisella ulottuvuudella* tarkoitetaan viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvää asennetta, halukkuutta, rohkeutta ja motivaatiota viestiä sekä viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä tunteita (Sawyer & Richmond 2015, 202, 206). Asenne ja motivaatio ohjaavat yksilön toimintaa

vuorovaikutustilanteessa ja ne tulevat näkyväksi esimerkiksi siinä, kuinka halukas henkilö on osallistumaan vuorovaikutukseen tai vältteleekö hän mahdollisesti sitä. Tieto ja motivaatio yhdessä lisäävät todennäköisyyttä tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen, mutta eivät takaa sitä. (Spitzberg & Cupach 2002, 575.) Myös tunteet vaikuttavat vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Esimerkiksi tunnekuuhu, kuten vihaisuus, voi joissain tilanteissa syrjäyttää tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen, vaikka henkilöllä olisi muuten tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä tilanteessa. (Greene & McNallie 2015, 214.)

*Behavoraalisella ulottuvuudella* tarkoitetaan vuorovaikutusosaamisen havaittavia taitoja, jotka tulevat näkyväksi viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymisenä (Spitzberg & Cupach 2002, 564). Vuorovaikutusosaamisessa vuorovaikutustaidot eivät ilmene satunnaisesti, vaan niiden täytyy olla tarkoituksellisesti toistettavissa (Spitzberg 2003, 95). Vuorovaikutustaidot ilmenevät sekä kielellisesti että nonverbaalisesti. Yksittäisiä vuorovaikutustaitoja on tunnistettu lukuisia. Spitzberg ja Cupach (2002, 587) ovat koonneet vuorovaikutustaitojen tieteellisen luokittelun, taksonomian, jossa on yli sata ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvää taitoa. Spitzberg (2006, 638; 2013, 130) jäsentää taidot seuraavaan neljään ryhmään: *tarkkaavaisuus* (attentiveness), *levollisuus* (composure), *koordinointitaidot* (coordination) ja *ilmaisemisen taito* (expressiveness). Nämä neljä ryhmää muodostavat Spitzbergin (2015, 255) mukaan vuorovaikutustaitojen mezzo-tason. Mezzo-tason ryhmiin voidaan luokitella kuuluvaksi mikrotason yksittäisiä taitoja, esimerkiksi ilmeitä ja eleitä, taito kysyä kysymyksiä, mielipiteen ilmaisemisen taito tai taito ottaa katsekontakti.

*Tarkkaavaisuuden taidoilla* tarkoitetaan sellaista kielellistä ja nonverbaalista vuorovaikutuskäyttäytymistä, jolla huomioidaan ja ollaan kiinnostuneita muista tilanteessa olevista vuorovaikutuskumppaneista. Tarkkaavaisuuden taidot voivat ilmetä esimerkiksi kuuntelemisena, empatian osoittamisena tai tilan antamisena muille nostaa keskustelussa aiheita käsiteltäväksi. Tarkkaavaisuuden taito on myös kykyä seurata toisen sekä kielellistä että nonverbaalista viestintää ja sovittaa oma toiminta vuorovaikutusosapuolen toimintaan esimerkiksi esittämällä kysymyksiä sopivissa kohdin. (Spitzberg 2013, 130.)

*Levollisuudella* (composure) ilmastaan esimerkiksi itseluottamusta ja kontrollia tilanteesta ja halukkuutta tuoda oma mielipide esille niin, että se tapahtuu muita vuorovaikutusosapuolia kunnioittaen. Levollisen vuorovaikutuskäyttäytymisen vastakohtana nähdään toiminta, joka viestii levottomuutta. Tällaista voi olla muun muassa hermostunut liikehdintä ja katsekontaktin välttäminen. (Spitzberg 2013, 130.) Levollinen vuorovaikutuskäyttäytyminen voi ilmetä esimerkiksi puheen nopeuden hallintana ja puheen sujuvuutena (Spitzberg & Cupach 2002, 590). *Koordinaatiotaidot* (coordination) ilmenevät sanallisina ja sanattomina vuorovaikutusprosessin ohjaamisen tai johtamisen taitoina. Tämä on esimerkiksi ajan tasapainoista käyttöä, kuten keskusteluun liittymistä, puheenvuorojen pituuden hallintaa, keskustelusta poistumista sekä sen ohjaamista, kuinka aiheesta tai henkilöstä siirrytään toiseen. (Spitzberg 2013, 130.)

*Ilmaisemisen taidoilla* (expressiveness) tarkoitetaan selkeyttä ja tapoja, joilla vuorovaikutusosapuolet elävöittävät vuorovaikutusta sekä kielellisesti että nonverbaalisesti. Ilmaisemisen taito voi näkyä esimerkiksi kasvojen ilmeissä kuten hymyssä tai silmien ja kulmakarvojen liikkeissä, eleissä, kehon liikkeissä, huumorin käyttämisessä, tunteiden ilmaisemisessa tai siinä, mitä sanoja valitaan kussakin vuorovaikutustilanteessa käyttäväksi. (Spitzberg 2013, 130.) Ilmaisemiseen liittyen voidaan tarkastella myös käsitettä *nonverbaalinen välittömyys* (nonverbal immediacy) (Burgoon & Baccus 2003, 195). Nonverbaalista välittömyyttä voidaan kuvata kokonaisuutena, jossa vuorovaikutuskäyttäytyminen viestii saavutettavuutta, hyväntahtoisuutta ja halukkuutta vuorovaikutukseen (Mayor 2020, 3, 8). Välittömyyttä voidaan ilmaista esimerkiksi kasvojen ja katseen suuntaamisella vuorovaikutuskumppaniin, kättelyllä tai rauhoittavalla kosketuksella, kunnioittamalla kuitenkin aina vuorovaikutuskumppanin henkilökohtaista tilaa (Burgoon & Baccus 2003, 196, 202). Nonverbaalisen välittömyyden ilmaiseminen on siis aktiivista yhteyden etsimistä muiden kanssa. Nonverbaalisen välittömyyden taito on opittavissa kuten muutkin taidot. Välittömyyden osoittamisen lisääminen omaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen saattaa kuitenkin vaatia tietoista asiaan paneutumista henkilöillä, joille se ei ole ollut aiemmin luontainen osa omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä. (Mayor 2020, 3, 8.)

Vuorovaikutustaitoihin liittyy tietynkaltainen kurvilineaarisuus. Spitzbergin (2013, 128) mukaan kurvilineaarisuudella tarkoitetaan sitä, että taidokaskin vuorovaikutuskäyttäytyminen voi kääntyä itseään vastaan, jos vuorovaikutuskäyttäytyminen ei ole tilanteessa tarkoituksenmukaista. Liian pitkä katsekontakti voidaan esimerkiksi tulkita epäkohteliaana tuijottamisena ja kysymystulva kuulusteluna, vaikka katsekontaktin ottamista vuorovaikutuskumppaniin ja kysymysten esittämistä voidaan pitää yleensä taidokkaana vuorovaikutuskäyttäytymisenä. Vuorovaikutustaitojen liiallinen tai liian vähäinen ilmaiseminen on mahdollista lähes kaikissa vuorovaikutustilanteissa. (Spitzberg 2013, 128.)

*Vuorovaikutusosaamisen kriteerit.* Vuorovaikutusosaamista tarkastellaan ja arvioidaan eri kriteereillä. Vuorovaikutusosaamisen arvioinnin lähtökohtana ovat *tehokkuuden* (effectiveness) ja *tarkoituksenmukaisuuden* (appropriateness) peruskriteerit. Tehokkuuden kriteerillä arvioidaan sitä, missä määrin halutut tulokset vuorovaikutustilanteessa saavutetaan. Tarkoituksenmukaisuus ilmenee tilanteeseen sopivana viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymisenä. (Spitzberg 2003, 97–98.) Tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereitä on täydentämässä myös muita kriteereitä.

*Ymmärrettävyyden, tarkkuuden ja viestin selkeyden* (fidelity tai clarity) kriteerillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että viestin sisältö todella edustaa sitä, mitä sen on tarkoitus edustaa, ja että viesti ei sisällä turhaa tietoa. Vuorovaikutusosaajien kokema *tyytyväisyys* vuorovaikutukseen (satisfaction) kuvastaa kriteerinä tunnetta siitä, että vuorovaikutus ”tuntuu hyvältä”. *Tuloksellisuuden* (efficiency) kriteeri voidaan määritellä (ks. esim. Spitzberg 2015, 241) tavoitteen saavuttamisena niin, että siihen käytetty aika ja lopputuotos ovat mahdollisimman hyvässä suhteessa. *Eettisyys* (ethics) kriteerinä ei tarkastele vain sitä, mitä saavutetaan, vaan sitä, millaista hyvä ja moraalinen vuorovaikutuskäyttäytyminen kussakin tilanteessa on. Tämä voi ilmetä esimerkiksi tasapuolisena mahdollisuutena ilmaista mielipide ja osallistua keskusteluun henkilön asemasta riippuen. (Spitzberg & Cupach 2002, 575–583.)

Vuorovaikutusosaaminen on aina kontekstisidonnaista eli sitä arvioidaan eri tavalla eri yhteyksissä tai ympäristöissä (Spitzberg 2013, 130.) Viestinnän ja vuorovaikutuksen kontekstuaalisuutta voidaan tarkastella kulttuurin, ajan, paikan, funktion ja vuorovaikutussuhteen kautta. Vuorovaikutusosaamisen tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan ja tulkitaan tietyssä vuorovaikutusympäristössä ja



toisaalta tilanteeseen ja suhteeseen peilattuna sekä funktiosta riippuen. Taitava vuorovaikutuskäyttäytyminen jossain tilanteessa ei merkitse sitä, että henkilö olisi taitava kaikissa tilanteissa (Spitzberg & Cupach 2002, 583–585.) Vuorovaikutusosaamisen arviointiin vaikuttaa vuorovaikutuskäyttäytymisen kontekstuaalisen luonteen lisäksi se, kuka vuorovaikutusta arvioi. Vuorovaikutusosaaminen on jonkun päätelmä tai arvio vuorovaikutuskäyttäytymisen tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Osaavaksi tai osaamattomaksi arvioidun vuorovaikutuskäyttäytymisen arvioon liittyy siksi aina subjektiivisuus. (Spitzberg 2013, 128–129.)

Teoreettisesti viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen voidaan määritellä koostuvaksi tiedosta, taidosta ja motivaatiosta, joka ilmenee tilanteeseen sopivana ja tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä (Spitzberg 2013, 126, 130). Johtajan viestintä- ja vuorovaikutusosaamista voitaisiin luonnehtia kehitettävissä olevana osaamisena, joka koostuu vuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta, vuorovaikutustaidoista ja tilanteeseen ja vuorovaikutussuhteeseen sopivasta tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä, halukkuudesta viestiä ja motivaatiosta olla vuorovaikutuksessa, kyvystä havaita omia ja vuorovaikutuskumppanin tunteita sekä eettisestä toiminnasta, jossa toista kunnioitetaan tasa-arvoisena vuorovaikutuskumppanina. Seuraavissa alaluvuissa keskitytään tarkastelemaan tarkemmin johtajan vuorovaikutusosaamista.

### **3.3 Tehtävä- ja suhdetason vuorovaikutusosaaminen johtajan työssä**

Johtaja tarvitsee työssään tietoa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, vuorovaikutustaitoja ja halukkuutta viestiä ja motivaatiota olla vuorovaikutuksessa. Johtaja tarvitsee sekä tehtävä- että suhdekeskeistä vuorovaikutusosaamista. Shockley-Zalabak (2015, 415) on koostanut tutkimuskirjallisuudesta erityisesti johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyviä taitoja, joita ovat tehtävätasolla esimerkiksi organisointi, ongelmanratkaisuosaaaminen ja päätöksentekokyky sekä suhdetasolla konfliktien hallinta, argumentointitaidot, taito keskittyä työntekijään persoonana sekä palautteen antamisen taito. Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 32–33) jaottelee näitä johtamisviestinnän kontekstin ja eri viestintäfunktioiden pohjalta.

Päätöksentekokyky ja palautteen antamisen taito liitetään johtamisviestinnän kontekstiin, joiden lisäksi mainitaan tiedottamisen taito. Eri viestintäfunktioihin liittyen johtajan vuorovaikutustaidoiksi mainitaan kuuntelemisen, tuen osoittamisen ja perustelemisen taidot. Haastatellut johtajat liittivät vuorovaikutusosaamisen tarpeen esimerkiksi sellaisiin toimintoihin, kuin vuorovaikutussuhteiden luominen, työntekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden tukeminen, työn ohjaaminen, palautteen antaminen, tiedon kerääminen ja jakaminen (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 191). On kuitenkin huomioitava, että esimerkiksi viestintäfunktio ei täyty vain yksittäisillä vuorovaikutustaidoilla (Spitzberg & Cupach 2022, 585).

Johtajuus toteutuu aina vuorovaikutuksessa eli suhteessa muihin ihmisiin. Vuorovaikutus voidaan nähdä keskeisenä ja erottamattomana osana johtamista (communication approach to leadership) (Ruben & Gigliotti 2016, 468). Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja vuorovaikutussuhteisiin panostaminen tukee johtajaa myös organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Mikkelson, York & Arritola 2015, 336–337). Kahdenvälisten vuorovaikutussuhteiden lisäksi johtajilla on työn luonteen vuoksi yleensä myös monia sellaisia vuorovaikutuskonteksteja, joissa läsnä on yhtä aikaa monia vuorovaikutusosapuolia. Näissäkin tilanteissa, esimerkiksi kokouksissa, johtoryhmätyöskentelyssä tai organisaation ulkopuolisia verkostoissa, johtaja voi aktiivisesti tukea vuorovaikutussuhteiden syntymistä osapuolten välille.

Johtajaan kohdistuu organisaatioissa monenlaisia odotuksia. Vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltaessa on kuitenkin kohtuutonta ajatella, että johtaja yksin vastaisi johtamisviestinnästä (Mikkola 2020, 123). Johtajuus syntyy suhteessa muihin, eikä johtajuutta tai johtamisviestintää ole ilman johtajan ja työntekijöiden suhdetta (Ruben & Gigliotti 2019, 4). Johtamisviestintä on luonteeltaan relationaalista (Mikkola 2020, 123), se ei siis ole joko johtaja- tai työntekijäkeskeistä (Fairhurst & Connaughton 2014, 8). Johtaminen rakentuu johtajan ja johdettavan keskinäiselle yhteydelle eli vuorovaikutukselle ja johtajan vuorovaikutusosaamiseen vaikuttaa niin johtaja kuin johdettava (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 28). Johtajalla ja työntekijöillä voidaan siis ajatella yhdessä olevan vastuu siitä, millaiseksi vuorovaikutussuhteet työssä muodostuvat. Työntekijän ja johtajan kummankin tulee olla sitoutunut vuorovaikutukseen. Yhteisellä vastuulla vuorovaikutuksesta rakennetaan

työyhteisöön luottamuksellista vuorovaikutusilmapiiriä, joka myös kehittää organisaation johtamisviestintää ja jolla edistetään tavoitteitten saavuttamista. Johtaja voi omassa asemassaan rohkaista aktiiviseen vuorovaikutukseen ja johtajan tehtävään kuuluu myös luoda ja mahdollistaa vuorovaikutustilanteita, joissa vuorovaikutussuhteita voidaan lujittaa.

Johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhdetta voidaan kuvata professionaaliseksi vuorovaikutussuhteeksi. Professionaalisisissa eli ammatillisissa vuorovaikutussuhteissa vuorovaikutusosapuolista toinen on jonkin alan asiantuntija suhteessa toiseen. Näissä vuorovaikutussuhteissa korostuu tavoitteellisuus, jossa vuorovaikutus nähdään keinona päästä asetettuihin tavoitteisiin. Samalla on tunnistettava, että vuorovaikutussuhteisiin liittyy erilaisia tunteita. Tunteiden ilmaisua ja niihin vastaamista ohjaavat johtajan ja työntekijöiden välillä kuitenkin erilaiset normit kuin muissa ihmissuhteissa. (Gerlander & Isotalus 2010, 6–7, 9–10.) Johtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluukin tunteiden hallinta niin, että niitä ilmaistaan vuorovaikutustilanteissa tarkoituksenmukaisesti. Johtaja tarvitsee osaamista ennakoida ja arvioida erilaisten tunteiden ilmaisemisen seuraukset vuorovaikutussuhteelle sekä työn tavoitteiden saavuttamiselle.

Tunneviestintätaitojen hallinta (emotional communication competence) onkin johtajalle keskeistä. Johtajien vuorovaikutusosaamiseen kuuluu tunnistaa tunteiden merkitys johtamisessa ja esimerkiksi huomioida se, että yksilöiden tunteet saattavat vaikuttaa koko vuorovaikutusilmapiiriin. Vuorovaikutuksessa tunnetaidot mahdollistavat esimerkiksi työntekijöiden kannustamista ja motivoivan ja vuorovaikutussuhteita lujittavan vuorovaikutusilmapiirin. Johtajan osaaminen voi tulla näkyväksi esimerkiksi siinä, kuinka tunteisiin reagoidaan tasapainoisesti ja miten hankalaksikaan koettuja tunteita, kuten esimerkiksi työntekijöiden turhautumista, ei tukahduteta. Tunteiden merkityksen ymmärtäminen ilmenee esimerkiksi johtajan taitona osoittaa tukea pelkän tehtävän suorittamiseen ja tavoitteen saavuttamiseen tähtäävän toiminnan ohella. (Johnson & Hackman 2018, 27–28, 30.)

Professionaaliset vuorovaikutussuhteet perustuvat pääasiallisesti yhteisten työtehtävien edistämiseen, eivät henkilökohtaisten asioiden jakamiseen. Työssä vuorovaikutussuhteita on kuitenkin monenlaisia. Osa niistä on läheisempiä ja osa etäisempiä, jotkut suhteet voivat olla

muodollisempia tai luottamuksellisempia. Niin sanotuissa kollegiaalisessa vertaissuhteessa ilmenee tiedon jakamisen lisäksi tuen osoittamista ja mahdollisesti joidenkin yksityisasioiden jakamista. Työelämässä kukaan ei ole kuitenkaan velvoitettu jakamaan yksityistä tietoa. Vuorovaikutussuhteita voidaan lujittaa töissä arvostuksen osoittamisella niin johtajan, työntekijöiden kuin kollegoiden kesken. (Mikkola & Nykänen 2020, 20.) Johtaja voi tietoisesti pyrkiä rakentamaan arvostavia, kollegiaalisia vertaissuhteita työntekijöihin, joissa ilmaistaan tukea, koska ne luovat tärkeän pohjan yhteiselle työn tekemiselle.

Vuorovaikutus on välttämätön osa johtamista, sillä ilman sitä johtajalla ei ole mahdollisuuksia tukea työntekijöiden työtä eikä johtaa toimintaa kohti organisaation tavoitteita. Johtajuus toteutuu viestintänä ja vuorovaikutuksena (Mikkelsen, Yourk & Arritola 2015, 350) ja johtamisviestinnän tuloksellisuus tulee lähinnä näkyväksi työntekijöiden työssä ja se syntyy ja kehittyy johtajan ja työntekijöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa (Mikkola 2020, 123, 129.) Vuorovaikutussuhteen toimimista kohtaamisessa voidaan tarkastella esimerkiksi sillä, toteutuuko vuorovaikutuksen jälkeen se toiminta, jota sillä tavoiteltiin (Spitzberg & Cupach 2002, 585). Keskittyttäessä vuorovaikutusosaamiseen, ei ole merkityksellistä jakaa johtamista ns. ihmisten johtamiseen (leadership) tai prosessien, tehtävien tai asioiden johtamiseen (management) (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 21, 27–28). Johtajan tehtävään kuuluu mahdollistaa ja edistää vuorovaikutusta, jolla sekä edistetään että varmistetaan sekä suhde- että tehtävätason tavoitteiden saavuttaminen (Mikkola 2020, 129).

Johtajien vuorovaikutusosaamista tutkittaessa on jäsennetty myös kolme vuorovaikutustyyliä, jotka ovat työntekijöiden arvioimana koettu tehokkaiksi. Nämä ovat vaikutelman jättävä viestintätyyli (impression leaving communication style), huomaavainen viestintätyyli (attentive communication style) ja ystävällinen viestintätyyli (friendly communication style). Näissä vaikutelman jättävä antaa johtajasta kuvan asiantuntevana ja itsevarmana, jonka vuorovaikutuskäyttäytyminen on rauhallista ja viestii lähestyttävyyttä. Huomaavaista viestintätyyliä käyttävät johtajat keskittyvät huomion kiinnittämiseen ja kiinnostuksen osoittamiseen vuorovaikutuskumppania kohtaan. Tämä voi ilmetä esimerkiksi kysymysten kysymisen taitona sekä työtehtävien yhteydessä, kuten kokouksissa, mutta myös muissa sosiaalisissa tilanteissa. Ystävällinen viestintätyyli ilmenee työntekijöistä välittämisenä,

haluna tutustua työntekijöihin muutenkin kuin vain työminänä sekä haluna olla apuna ratkaisemassa työntekijöiden kohtaamia ongelmia. Ystävällistä viestintätäytyiliä käyttävät johtajat kuuntelevat, osoittavat arvostusta sekä uskovat johtajien ja työntekijöiden tas-arvoon. (Cherfan & Allen 2022, 134, 142.)

Niin tehtävä- kuin suhdetason vuorovaikutusosaaminen ilmenee sekä kielellisesti että nonverbaalisesti. Tämän vuoksi on luonnollista, että myös nonverbaaliseen vuorovaikutukseen kannattaa kiinnittää huomiota, joka on tärkeä osa johtajan vuorovaikutusosaamista (Kudesia & Elfenbein 2013, 819). Kielellisesti viestimättä jättäminen saattaa joskus olla jopa kielellistä ilmaisua vahvempi viesti. Käytännön johtamisviestinnässä johtaja tekee esimerkiksi valintoja, mitä tehdään tai jätetään tekemättä, mitä sanotaan ääneen tai kirjoitetaan tai toisaalta jätetään sanomatta ja kirjoittamatta. Nonverbaalisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä saatetaan tehdä tulkintoja herkemmin kuin ääneen sanotusta. Näin voi olla esimerkiksi silloin, kun lähityössä tehdään toistuvasti töitä suljettujen ovien takana tai kokoukseen saavutaan aina myöhässä tai niistä lähdetään kesken pois. (Ruben & Gigliotti 2017, 25.) Johtajalle tärkeää on tämän vuoksi esimerkiksi nonverbaalisen välittömyyden ilmaiseminen, koska välittömyys viestii halukkuutta vuorovaikutukseen (Mayor 2020, 3, 8). Tämän vuoksi johtajan ei kannata kategorisesti esimerkiksi sulkeutua työskentelemään kiinni olevan oven taakse, vaan työtehtävien sen mahdollistaessa, pitää ovea auki.

### **3.4 Johtajan vuorovaikutusosaamisen kehittyminen**

Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kehittäminen ja vuorovaikutustaitojen oppiminen ovat tärkeitä kaikille työntekijöille (Valo & Sivunen 2020, 203). Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen ajatellaan olevan luonteeltaan opittavissa ja kehitettävissä olevaa, vaikkakin yksilöillä ymmärretäänkin synnynnäisesti olevan erilaisia lähtökohtia siihen. Vuorovaikutusosaamisessa ei ole kyse jostain yksilön pysyvistä ominaisuuksista tai piirteistä (Laajalahti 2014, 50, 239) ja osaamista kokonaisuutena voidaan kehittää esimerkiksi koulutuksilla (Spitzberg 2015, 256). Johtaja voi kehittää omaa viestintä- ja

vuorovaikutusosaamistaan esimerkiksi osallistamalla johtamisviestinnän koulutuksiin. Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 193) tutkimuksen mukaan koulutuksella voidaan lisätä johtajien tietoisuutta ja ymmärrystä johtamisviestinnästä, vuorovaikutustaitojen kehittämistä ja vuorovaikutuskäytäntöjen merkityksestä organisaatiossa.

Vuorovaikutusosaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteesta, jonka vuoksi myös osaamisen kehittämisessä tulisi huomioida kaikki nämä osa-alueet (Horila 2020, 175). Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 142) tutkimus osoitti johtamisviestinnän koulutuksen kehittävän kaikkia näitä osa-alueita. Johtajat kokivat koulutuksen lisänneen tietoa esimerkiksi tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Myös oman vuorovaikutuskäyttämisen arviointiosaamisen koettiin kehittyneen samoin kuin kyvyn soveltaa teoreettista tietoa käytännön johtamistyöhön. Koulutus muutti myös asennetta johtamisviestintää kohtaan ja osaamisen kehittyminen ja soveltaminen tuli näkyväksi esimerkiksi organisaation muuttuneina vuorovaikutuskäytänteitä.

Koulutusten lisäksi johtaja voi kehittää vuorovaikutusosaamistaan itsenäisesti lukemalla teemaa koskettavaa kirjallisuutta, ammatillisia blogikirjoituksia tai kuuntelemalla esimerkiksi aiheeseen liittyviä viestinnän ja vuorovaikutuksen asiantuntijoiden tuottamia podcasteja. Vuorovaikutusosaaminen kehittyy myös vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Laajalahti (2014, 50) kuvaa tämän tapahtuvan esimerkiksi, kun yksilö reflektoi vuorovaikutuskokemuksiaan. Näitä vuorovaikutuskokemuksia yksilöt keräävät ja kokevat koko elämänsä ajan työelämän lisäksi esimerkiksi perheessä, ystävyys-suhteissa tai harrastuksissa. Oman vuorovaikutuskäyttämisen reflektointi on olennaista sille, että ihmisten välistä vuorovaikutusta voidaan parantaa (Mikkola & Valkonen 2020, 190).

Työpaikan voi siis ajatella olevan johtajalle vuorovaikutusympäristönä keskeinen. Johtaja voi kehittää osaamistaan esimerkiksi työntekijöiltä tai johtajakollegoilta saadun palautteen perusteella. Hedman ja Valkonen (2013, 10) tuovat esille vuorovaikutusosaamisen kehittämisen koko työyhteisön yhteisenä kehittämisenä. Vuorovaikutusosaamista voidaan kehittää esimerkiksi käyden keskustelua siitä, millaista työyhteisön vuorovaikutus on. Yhteisellä keskustelulla luodaan edellytyksiä lisätä kaikkien työyhteisön jäsenten taitoa vahvistavaa rakentavaa vuorovaikutusilmapiiriä. Vuorovaikutusosaamisen kehittämisen

organisointia tulisi tehdä suunnitelmallisesti. Vuorovaikutusosaamista voidaan kehittää myös silloin, kun työyhteisössä koetaan vuorovaikutushaasteita. Hedman (2016, 85) tuo johtoryhmien vuorovaikutukseen keskittyvässä tutkimuksessaan esille, että vuorovaikutuksen kehittämiseksi olisi merkityksellistä käsitellä haasteet yhdessä heti niiden ilmaantuessa.

Monet työelämän viestintä- ja vuorovaikutustilanteet antavat mahdollisuuden vahvistaa osaamista ja siksi johtajan on hyvä rohkaista keskusteluun sekä onnistuneiksi koetuista vuorovaikutuskäytännöistä että myös niistä, jotka eivät ole tarkoituksenmukaisia tai ovat jollain tapaa tehottomia (Horila 2020, 174–175). Rouhiainen-Neunhäusererin (2009, 134) tutkimus toi esille, että johtajat itse arvioivat oppivansa työelämän vuorovaikutustilanteissa jatkuvasti. Formaalien koulutuksen ja työelämässä opitun välille ei johtajien mukaan ollut helppo jäsentää tarkkaa rajaa.

### **3.5 Päätäntö**

Työelämässä vuorovaikutussuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen on merkityksellistä, jotta työtä voidaan tehdä yhdessä kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita. Johtaminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan suhteessa toisiin ihmisiin. Näiden suhteiden rakentamiseen ja tukemiseen johtaja tarvitsee vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaaminen voidaan määritellä koostuvaksi tiedosta, taidosta ja motivaatiosta, joka ilmenee tilanteeseen sopivana ja tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä (Spitzberg 2013, 126, 130).

Vuorovaikutusosaaminen on kokonaisuus. Esimerkiksi johtajan vuorovaikutukseen liittyvällä tiedolla ei yksin ole oleellista merkitystä, mikäli johtaja ei ole motivoitunut käyttämään ja soveltamaan sitä käytännön johtamisessa, myös tilanteissa, jotka ovat syystä tai toisesta haastavia (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 34, 193).

Cherfan ja Allenin (2022, 142) tutkimus toi esille, että johtajan osoittama kiinnostus työntekijöitä kohtaan ja kuunteleva johtaminen nähtiin vuorovaikutustavoiksi, jotka koettiin tehokkaiksi. Johtajan kannattaa näin ollen myös vahvistaa nonverbaalisen välittömyyden osoittamisen taitoa. Se on myös tapa ilmaista halukkuutta vuorovaikutukseen (Burgoon &

Bacue 2003, 196, 202). Kuunteleva johtaminen on myös eettistä vuorovaikutusta, koska se antaa vuorovaikutuskumppanille mahdollisuuden tulla kuulluksi ja ilmaista oman mielipiteen. Kuten ystävällinen vuorovaikutustyyli havainnollisesti (Cherfan & Allenin 2022, 142) toisen kohtelemisen tasa-arvoisena vuorovaikutuskumppanina on hyvä lähtökohta johtamiseen. Voidaan siis ajatella, että johtajan kannattaa vahvistaa kiinnostuksen osoittamista työntekijään persoonana sekä vahvistaa sellaista vuorovaikutuskäyttäytymistä, joka ilmenee levollisuutena ja välittömyytenä ja jolla johtaja viestii työntekijöille saavutettavuutta.

Vuorovaikutusosaaminen ei siis ole sattumanvaraista, vaan tietoon perustuvaa toimintaa, joka tulee esiin strategisena osaamisena, jota henkilö pystyy eri tilanteissa hyödyntämään tarkoituksenmukaisella tavalla (Backlund & Morreale 2015, 23–24). Johtaja voi kehittää tätä osaamista esimerkiksi kouluttautumalla ja autenttisissa työelämän vuorovaikutustilanteissa reflektoimalla omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään ja kysymällä palautetta.

Vuorovaikutusetiikan kriteerin pohjalta kannattaa aina pohtia sitä, minkälaisia vaikutuksia omalla vuorovaikutuskäyttäytymisellä on ja vaarantaako tai vahvistaako se vuorovaikutussuhteessa rakentuvaa luottamuksen kokemusta.



## KIRJALLISUUS

Backlund, P.M. & Morreale, S.P. 2015. Communication competence: Historical synopsis, definitions, applications, and looking to the future. Teoksessa A.F. Hannawa & B.H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Berlin: De Gruyter, 11–38.

Burgoon, J.K. & Bacue, A.E. 2003. Nonverbal communication skills. Teoksessa J.O. Greene, B. R. Burleson & J.R. Wiemann (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Taylor & Francis, 179–219.

Cherfan, J. & Allen, M. 2022. Preferred leadership communication styles across cultures. Journal of Intercultural Communication Research, 51 (2), 134–152.

Fairhurst, G.T. & Connaughton, S.L. 2014. Leadership: A communicative perspective. Leadership, 10 (1), 7–35.

Gerlander, M. & Isotalus, P. 2010. Professionaalisten viestintäsuhteiden ääriviivoja. Puhe ja kieli, 30 (1), 3–19.

Greene, J.O. & McNallie, J. 2015. Competence knowledge. Teoksessa A.F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) Communication competence. Berlin: De Gruyter, 213–235.

Hedman, E. 2015. Facilitating leadership team communication. Jyväskylä Studies in Humanities 266. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Hedman, E. 2016. Johtoryhmien vuorovaikutus. Miten kehittää taitavaa vuorovaikutusta? Prologi. Puheviestinnän vuosikirja, 83–88.

Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja: 4/2013. University of Tampere, 1–13. Saatavana:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1031.4855&rep=rep1&type=pdf#page=8> [viitattu 7.11.2021]

Horila, T. 2020. Communication competence in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 165–178.

Johnson, C.E. & Hackman, M.Z. 2018. Leadership: A Communication perspective. 7. painos. Long Grove: Waveland Press.

Kokkonen, L. & Koponen, J. 2020. Entrepreneurs' interpersonal communication competence in networking. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja, 16 (1), 8–26.

Kudesia, R.S. & Elfenbein, H.A. 2013. Nonverbal communication in the workplace. Teoksessa Hall, J.A. & Knapp, M.L. (toim.) Nonverbal communication. Boston: De Gruyter, 805–831.

Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylä Studies in Humanities 225. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Mayor, E. 2020. Nonverbal immediacy mediates the relationship between interpersonal motives and belongingness. *Frontiers in Sociology*, 1–10. Saatavana: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsoc.2020.596429/full> [viitattu 13.4.2021]

Mikkelson, A.C., York, J.A. & Arritola, J. 2015. Communication competence, leadership behaviors, and employee outcomes in supervisor-employee relationships. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78 (3), 336–354.

Mikkola, L. 2020. Leadership in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 123–135.

Mikkola, L. & Nykänen, H. 2020. Workplace relationships. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 15–27.

Mikkola, L. & Valkonen, T. 2020. Developing workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 179–192.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ruben, B.D. & Gigliotti, R.A. 2016. Leadership as social influence: an expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23 (4), 467–479.

Ruben, B.D. & Gigliotti, R.A. 2017. Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54 (1), 12–30.

Ruben, B.D. & Gigliotti, R.A. 2019. Leadership, communication, and social influence. A theory of resonance, activation, and cultivation. Bingley: Emerald.

Sawyer, C.R. & Richmond, V.P. 2015. Motivational factors and communication competence. Teoksessa A.F. Hannawa & B.H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: De Gruyter, 193–212.

Shockley-Zalabak, P. 2015. Communication competence in organizations and groups: Historic and emerging perspectives. Teoksessa A.F. Hannawa & B.H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: De Gruyter, 397–429.

Spitzberg, B.H. 2000. What is good communication? *Journal of the Association for Communication Administration*, 29 (1), 103–119.

Spitzberg, B.H. 2003. Methods of interpersonal skills assessment. Teoksessa J.O. Greene & B.R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 93–134.

Spitzberg, B.H. 2006. Preliminary development of a model and measure of computer-mediated communication (CMC) competence. *Journal of Computer-Mediated Communication* 11, 629–666.

Spitzberg, B.H. 2013. (Re)Introducing communication competence to the health professions. *Journal of Public Health Research*, 23 (2), 126–135.

Spitzberg, B.H. 2015. The composition of competence: Communication skills. Teoksessa A.F. Hannawa & B.H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: De Gruyter, 237–269.

Spitzberg, B.H. & Cupach, W.R. 2002. Interpersonal skills. Teoksessa M.L. Knapp & J.A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3. painos. Newbury Park, CA: Sage, 564–611.

Valo, M. & Sivunen, A. 2020. Future directions in workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 193–206.

Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. *Jyväskylä Studies in Humanities* 7. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

## 4 JOHTAMISVIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN HYBRIDITYÖSSÄ

### 4.1 Johdanto

Tämän esseetyyppisen kirjoitelman tavoitteena on kuvata ja luoda ymmärrystä siitä, millainen vuorovaikutusympäristö hybridityö johtamisviestinnän näkökulmasta on ja millaisia vuorovaikutustaitoja johtaja hybridityön ympäristössä johtaessaan tarvitsee. Tässä luvussa tarkastellaan johtamisviestintää ja vuorovaikutusosaamista hybridityössä. Luvussa käsitellään koettua työpaikkaa, rajojen hallintaa, nykytilan arviota johtamisviestinnän kehittämiseksi sekä johtajan vuorovaikutustaitoja teknologiavälitteisessä ympäristössä.

Työelämän muuttuva luonne haastaa johtajaa kehittämään vuorovaikutusosaamista jatkuvasti. Suuri muutos suomalaisessa asiantuntijatyössä tapahtui keväällä 2020, jolloin koronan vuoksi siirryttiin työskentelemään etätöihin teknologiavälitteisesti huomattavasti aiempaa enemmän. Etätöihin siirryttiin koronapandemian aikana lähes kaikissa niissä asiantuntijatehtävissä, joissa se oli työn luonteen puolesta mahdollista (Selander, Alasoini & Hakonen 2022, 3). Van Zoonen ym. (2021, 16) toteavat, että todennäköisesti myös tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan joustavuutta työn tekemisen tavoissa ja paikoissa. Muutos työn tekemisen tavoissa on jo jatkunut monissa organisaatioissa niiden siirtyessä etätöistä hybridityöhön. Tässä kirjoitelmassa hybridityö määritellään koetun työpaikan käsitteellä. Koetussa työpaikassa työpaikka perustuu ihmisten välisiin suhteisiin fyysisen tilan sijaan (Valo & Mikkola 2020, 3–4). Tämä tarkoittaa johtamisviestinnän kannalta keskittymistä erityisesti ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden tukemiseen (Mikkola 2020a, 123). Asiantuntijatyö, jota johtaja johtaa, pohjautuu pitkälti ihmisten välisissä suhteissa tapahtuvaan toimintaan.

Hybridityö tuo johtajalle johtamisviestinnän ja vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta uudenlaisen haasteen tai ainakin moninaisemman vuorovaikutusympäristön pelkkään lähi- ja etätöihin verrattuna, koska hybridityössä työntekijöitä voi työskennellä samanaikaisesti sekä lähityössä että teknologiavälitteisesti. Tarkasteltavaksi nousee tällöin myös kysymys rajojen

hallinnasta, sillä teknologia mahdollistaa paljon, mutta se voi myös lisätä painetta olla tavoitettavissa aina (Leonardi, Treem & Jackson 2010, 85) sekä hämärtää työn ja vapaa-ajan rajoja (Sivunen & Laitinen 2020, 50). Hybridityössä oleellista onkin sopia uusista vuorovaikutuskäytännöistä. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluu esimerkiksi sen arviointi, milloin vuorovaikutustilanteessa on parempi tavata fyysisesti kasvokkain ja milloin voidaan toimia teknologiavälitteisesti (Van Wart ym. 2019, 83, 85).

## 4.2 Koettu työpaikka perustuu vuorovaikutussuhteisiin

Johtamisviestintää tarkastellaan tässä kirjoitelmassa johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteessa ilmi tulevana vuorovaikutusosaamisena, joka ilmenee tarkoituksenmukaisena tilanteeseen sopivana vuorovaikutuksena johtajan ja työntekijöiden välisissä suhteissa hybridityön vuorovaikutusympäristössä. Johtaja ei voi työssään olla viestimättä ja olematta vuorovaikutuksessa, sillä johtaminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan aina suhteessa muihin ihmisiin (Ruben & Gigliotti 2017, 25–26). Johtamisviestinnän voidaankin nähdä olevan luonteeltaan vuorovaikutussuhteisiin liittyvää eli relationaalista (Mikkola 2020a, 123; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 27). Koska hybridityössä keskiössä ovat vuorovaikutussuhteet, määritellään hybridityö tässä kirjoitelmassa käsitteellisesti koettuna työpaikkana.

*Koetussa työpaikassa* (experienced workplace) työpaikkaa ei enää määritä fyysinen tila tai työpaikan sijainti, vaan ihmisten väliset suhteet. Viestinnän keskeinen painopiste on työpaikan jäsenten välisissä ihmissuhteissa ja heidän välillään tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Yhteys toisiin luodaan interpersonaalisisissa eli ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutuksella rakennetaan ja ylläpidetään suhteita ja luodaan tunnetta kuulumisesta työpaikan sosiaaliseen verkostoon riippumatta siitä, missä työtä fyysisesti tehdään. Koettu työpaikka voi siis yhtä hyvin olla sekä fyysinen että virtuaalinen ja hybridityössä näiden sekoitus. Työtä voidaan tehdä itsenäisesti tai erilaisissa tiimeissä joko kasvotusten tai teknologiavälitteisesti tai niin, että osa työntekijöistä osallistuu kokoukseen tai muuhun yhteiseen työskentelyyn yhteisestä fyysisestä tilasta käsin ja osa teknologiavälitteisesti. Työpaikka voidaan näin määritellä ryhmänä ihmisiä, jotka jakavat

amat tavoitteet, ovat riippuvaisia toisistaan ja tekevät yhteistyötä saavuttaakseen yhdessä määritellyt tavoitteet. (Valo & Mikkola 2020, 3–4.)

Verkostot käsitetään usein oman työpaikan ulkopuolisiksi yhteistyöverkostoiksi. Johtajille tällaiset verkostot ovat usein olennainen osa työtä. Koetun työpaikan käsite voi laajentaa verkostot koskemaan työyhteisöä, joka on verkosto vuorovaikutussuhteita. Tämä on keskeistä hybridityössä, sillä asiantuntijatyö pohjautuu paljolti interpersonaalisisissa suhteissa tehtävään yhteistyöhön, joka toteutuu sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti (Valo & Sivunen 2020, 193, 198). Ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ovat työpaikan peruselementti ja asianmukaiset vuorovaikutuskäytänteet ovat toimivan työpaikan kannalta välttämättömiä (Mikkola & Valkonen 2020, 190).

Johtamisviestinnän näkökulmasta hybridityö on monimuotoinen vuorovaikutusympäristö. Moninaisuutta kuvastaa se, että työtehtäviä voidaan tehdä samanaikaisesti yhteisessä fyysisessä tilassa ja etänä (esimerkiksi palaverit) tai eriaikaisesti samassa tilassa (henkilökohtaiset työtehtävät) tai eriaikaisesti etänä (esimerkiksi yhteiset, mutta luonteeltaan asynkroniset tehtävät). Vaikka lähityö ei teknologian kehittymisen vuoksi ole enää samalla tavalla välttämätöntä kuin se aiemmin on ollut, tarvitsevat ihmiset kuitenkin yhteyttä toisiinsa ja yhdessä tekemistä. Johtajan vuorovaikutusosaamista on ohjata työyhteisö pohtimaan sellaisia vuorovaikutuskäytänteitä hybridityössä, jotka tukevat työpaikan vuorovaikutussuhteiden muodostumista, rakentavat luottamusta sekä tukevat työtehtävien tekemistä ja organisaation tavoitteiden saavuttamista.

### **4.3 Tuen osoittaminen ja luottamuksen vahvistaminen**

Johtamisviestintä ja vuorovaikutus hybridityössä tuo johtajalle pohdittavaksi, kuinka vuorovaikutussuhteiden muodostumista voidaan tukea asiantuntijatyössä, jossa työntekijät työskentelevät sekä lähityössä että teknologiavälitteisesti. Asiantuntijatyöllä tarkoitetaan tässä kirjoitelmassa työtä, jota voidaan tehdä itsenäisesti paikasta riippumattomasti, mutta samalla työhön liittyy riippuvuus toisista ihmisistä, joka toteutuu vuorovaikutussuhteissa. Koska hybridityössä toimitaan niin keskeisesti teknologiavälitteisesti ja kohtaamisia saattaa olla

vähemmän kuin mihin lähityössä on totuttu, voidaan hybridityön vuorovaikutusympäristössä johtajan vuorovaikutusosaamisessa erityisen tärkeänä pitää supportiivisuutta eli tukeavaa vuorovaikutusta, luottamuksen vahvistamista sekä aktiivista palautteen antamista.

Hybridityössä yhteyttä rakennetaan ja ylläpidetään viestintäteknologian välityksellä mitä moninaisimmilla digitaalisilla alustoilla silloin, kun työntekijät eivät ole fyysisesti samassa paikassa (Kilpi 2016, 15). Johtajalta tämä vaatii halukkuutta johtaa työyhteisö pohtimaan sitä, mitkä ovat ne digitaaliset alustat, jotka palvelevat vuorovaikutussuhteiden ylläpitoa, työn tekemistä ja tavoitteiden saavuttamista parhaiten. Mikäli mahdollista, kannattaa teknologiavälitteisesti työskenneltäessä ottaa käyttöön teknologia, joka on helppokäyttöinen ja käyttäjille jo ennestään tuttu (Siitonen & Aira 2020, 106). Valo ja Sivunen (2020, 203) tuovat esille, että vuorovaikutusprosessien kehittäminen uusissa digitaalisissa ympäristöissä edellyttää vuorovaikutukseen liittyvien tietojen ja taitojen kehittämistä sekä muutoksia asenteissa niin johtajalta kuin koko työyhteisöltä.

Vuorovaikutussuhteet perustuvat luottamukseen ja vuorovaikutus on edellytys luottamuksen syntymiselle sekä kollegoiden kesken että johtajan ja työntekijöiden välille. Luottamus rakennetaan ja sitä ylläpidetään yksilöiden välisissä suhteissa (Cheng ym. 2016, 269). Luottamus on myös perusta yhteistyölle. Cheng ym. (2016, 267) sanoittavat luottamuksen avaintekijäksi yhteiselle työskentelylle, koska luottamus on edellytys sille, että tietoa jaetaan. Ilman tiedon jakamista taas on haastava päästä yhteisiin työille asetettuihin tavoitteisiin. Johtajalle merkittävää on sen tiedostaminen, että hybridityössä luottamusta kannattaa rakentaa tietoisesti, sillä van Zoonen ym. (2021, 14) tuovat esille, että lähityössä rakennettu luottamus ei automaattisesti siirry teknologiavälitteiseen ympäristöön. Jos tuki ja sosiaaliset suhteet puuttuvat, työntekijät voivat kokea tyytymättömyyttä ja tuntee olevansa vähemmän tehokkaita etänä kuin lähityössä työskennellessään (van Zoonen ym. 2021, 12). Van Wart ym. (2019, 89) tuovat esille, että jos johtaja teknologiavälitteisesti työskenneltäessä ei tietoisesti tue työntekijöitä, voivat työntekijät kokea yksinäisyyttä, eristäytyneisyyttä ja työtehtävien tavoitteet voivat hämärtyä. Tämän vuoksi hybridityötä johdettaessa myös epämuodollista vuorovaikutusta on merkityksellistä mahdollistaa, koska sillä luodaan yhteistä työkuiltoa ja tervettä organisaatioilmapiiriä.



Johtamisviestinnässä hybridityöympäristössä on hyvä tunnistaa myös se, että vuorovaikutuksen välttäminen saattaa olla teknologiavälitteisesti työskenneltäessä helpompaa kuin kohdattaessa kasvokkain (Siitonen & Aira 2020, 101). Tämä voi konkreettisesti ilmetä esimerkiksi niin, että samanaikaistyöskentelyssä kamerat ja mikrofonit ovat kiinni niillä henkilöillä, jotka ovat läsnä teknologian välityksellä. Koronan aiheuttama siirtymä teknologiavälitteiseen työskentelyyn on tuonut monelle asiantuntijatyötä tekeväälle tutuksi näytöllä näkyvät nimikirjaimet ihmisten kasvojen sijaan. Tämän vuoksi on tärkeää ilmaista sanallisesti aktiivisen vuorovaikutuksen merkitys yhteistyölle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Johtajien tulisi myös tiedostaa aktiivisen ja tukea-antavan eli supporttiivisen vuorovaikutuksen merkitys. (Siitonen & Aira 2020, 106.)

Hybridityön vuorovaikutusympäristössä supporttiivinen vuorovaikutusosaaminen on johtajalle tärkeää esimerkiksi siksi, että supporttiivinen viestintä vahvistaa työmotivaatiota, sitoutumista työhön sekä lisää työtyytyväisyyttä. Supporttiivinen vuorovaikutus ilmenee esimerkiksi kuuntelemisena. (Mikkola 2020b, 149.) Supporttiivinen vuorovaikutus ei välttämättä aina ole helppoa kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Teknologiavälitteisesti toimittaessa sen on todettu olevan vielä haastavampaa. Erityisesti silloin, kun johtajalla ei ole vahvaa yhteistä kasvokkaisen vuorovaikutuksen historiaa työntekijöiden kanssa, on vuorovaikutussuhteisiin keskittyminen teknologiavälitteisesti toimittaessa erittäin merkityksellistä. Kaikessa viestinnässä ja vuorovaikutuksessa ihmisten väliset suhteet muodostavat sen perustan ja ympäristön, jossa työntekijät yksittäisiä viestejä tulkitsevat ja toisaalta tekevät päätöksen siitä, kuinka he sen perusteella toimivat. (Ruben & Gigliotti 2017, 26.) Työntekijöiden sopeutumista etätyöskentelyyn helpottaa tuen osoittamisen lisäksi työn itsenäisyys ja työtehtävien selkeys. Selkeät tavoitteet työlle auttavat suoriutumaan tehokkaasti tehtävistä. Samalla kaivataan kuitenkin palautetta, sosiaalisia kontakteja ja luottamusta esihenkilöön ja kollegoihin. Jos tällaiset elementit puuttuvat, työntekijät saattavat kokea eristäytyneisyyttä, joka haittaa sopeutumista etänä työskentelyyn. (Van Zoonen ym. 2021, 14.)

#### 4.4 Rajojen hallinta hybridityön vuorovaikutusympäristössä

Kuten aiemmin kuvattu, hybridityössä osa työskentelystä tehdään teknologiavälitteisesti. Teknologiaa saatetaan joskus syyttää työyhteisön vuorovaikutuksen haasteista. Moninainen teknologia tulisi kuitenkin ymmärtää mahdollistajana, sillä sen kautta päästään käsiksi yhteiseen tietoon ja voidaan olla vuorovaikutuksessa työkavereiden kanssa riippumatta paikasta tai ajasta (ks. esim. Sivunen 2017, 56). Laitinen (2020, 69) kuvaa vuorovaikutusteknologian tyhjäksi tilaksi, jonka työyhteisön jäsenet täyttävät. Yksilöt (johtajat ja jokainen työntekijä) vastaavat siitä, minkälaisella vuorovaikutuksella tilaa täytetään, eli millaiselle työyhteisön vuorovaikutukselle teknologia alustana toimii. Odotukset ja kokemukset vuorovaikutusteknologian käytöstä vaihtelevat yksilöittäin. Myös organisaatiotasolta asetetaan toiveita, odotuksia ja tavoitteita käytölle. Näiden eri odotusten, sekä yksilöllisten että organisaatiotason, huomioimisella voidaan edistää sitä, että vuorovaikutusteknologiaa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti yhteisessä vuorovaikutuksessa. (Laitinen 2020, 69.)

Teknologiavälitteiseen työskentelyyn sopeutumisen kriittisiksi indikaattoreiksi on mainittu esimerkiksi tyytyväisyyttä, sitoutumista, tuottavuutta ja kykyä tasapainoon työn ja muun elämän yhteensovittamisessa (van Zoonen ym. 2021, 2). Rajojen hallinnalla haetaankin tasapainoa työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi, koska vaikka teknologia mahdollistaa vuorovaikutuksen ja yhteisen työskentelyn, se voi myös lisätä painetta olla tavoitettavissa aina (Leonardi, Treem & Jackson 2010, 85) sekä hämärtää työn ja vapaa-ajan rajoja (Sivunen & Laitinen 2020, 50). Rajojen hämärtyminen voi myös luoda illuusion jatkuvasta tavoitettavuudesta (continual connectivity) (Mazmanianin, Orlikowski & Yates 2013, 1343).

Vaikka *työn ja perheen rajateoria* (work/family border theory) (Clark 2002) ei varsinaisesti tarkastele teknologiavälitteistä viestintää, on teknologian kehittyminen ja nyt hybridityöhön siirtyminen tuonut rajojen pohtimisen entistä merkityksellisemmäksi. Käytännössä hybridityö johtajan vuorovaikutusympäristönä tuo väistämättä pohdittavaksi sen, kuinka paljon johtajan on ymmärrettävä siitä, miten työn tekeminen kotoa käsin vaikuttaa työntekijöiden työskentelyyn. Clarkin (2002, 27) mukaan säännöllisen vuorovaikutuksen on todettu lisäävän

ymmärrystä työhön ja perhe-elämään liittyvistä rajanylitystilanteista, joita työntekijät kokevat. Tällä on merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille ja työssä suoriutumiselle.

Ihmiset kaipaavat tasapainoa työn ja muun elämän välille, sillä se tukee sekä yksilön omaa että hänen läheistensä hyvinvointia. Johtajalle on merkityksellistä olla kiinnostunut siitä, että hybridityön vuorovaikutuskäytännöt tukevat työntekijän jaksamista ja työn ja muun elämän yhteensovittamista, koska työn ja muun elämän yhteensovittamisen onnistuminen edesauttaa sopeutumista teknologiavälitteiseen työskentelyyn (van Zoonen ym. 2021, 2). Työhön liittyvän teknologian käyttö työajan ulkopuolella voi myös vahvistaa identifioitumista organisaatioon. Esimerkiksi van Zoonen, Sivunen ja Ricen (2020, 385) tutkimus osoitti, että älypuhelimien käyttö työajan ulkopuolella oli merkittävästi yhteydessä organisaatioon identifioitumisessa. Keskeistä on kuitenkin johtajan ja työntekijän vuorovaikutus, jossa rakennetaan yhteisymmärrystä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta, koska se voi auttaa vähentämään konflikteja, joita teknologian käyttö mahdollisesti työajan ulkopuolella aiheuttaa (van Zoonen, Sivunen & Rice 2020, 386).

Hybridityön johtamista voi haastaa se, että kokemus tasapainosta on kuitenkin aina yksilöllinen. Clark (2002, 24) määrittelee tasapainon seuraavasti:

Balance is attained when a person feels comfortable with the way they have allocated their time and energy, and integrated and separated their responsibilities at work and at home.

Keskeistä on siis yksilön tunne siitä, että työhön ja vapaa-aikaan kohdennettu aika ja vastuut niin työssä kuin kotona ovat tasapainossa (Clark 2002, 24). Tämän vuoksi voidaankin ajatella, että johtajan on hybridityössä merkityksellistä johdattaa työyhteisö merkitysneuvotteluihin, joissa työn ja vapaa-ajan rajoista keskustellaan. Keskustelua kannattaa käydä myös esimerkiksi tavoitettavissa olemisesta. Johtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluu siitä huolehtiminen, että työssä käytettävän teknologian ei anneta kuormittaa ja vaikuttaa työntekijöiden elämään liiallisesti (Van Wart 2019, 93). Koska teknologia mahdollistaa helpon pääsyn työhön liittyviin aineistoihin mistä vain, Sivunen ja Laitinen (2020, 50–51) ehdottavat, että keskusteluissa olisi hyvä sopia teknologiavälitteisen ympäristön hallinnoimiseksi siitä, milloin tavoitettavissa tulee olla, millä tavoin ja mitä käyttäen yhteyttä otetaan. Rajojen hallinnan näkökulmasta johtajan on hyvä selkeästi

sanoittaa myös se, milloin tavoitettavissa ei tarvitse olla. Koronapandemia on osoittanut, että työn ja muun elämän rajat hämärtyvät hyvin helposti (Leppäkumpu & Sivunen 2021, 16). Jotta johtaja kykenee ohjaamaan organisaation hybridityöhön, jossa toteutuvat tyytyväisyys, sitoutuminen, tuottavuus ja tasapaino työn ja muun elämän välillä, tarvitaan käsitystä organisaation sekä olemassa olevista lähtyön että teknologiavälitteisen työskentelyn käytänteistä. Nämä käytänteet tulevat näkyväksi esimerkiksi interpersonaalisissa suhteissa, tiimipalavereissa tai muissa ryhmätyöskentelytilanteissa (Siitonen & Aira 2020, 105).

#### **4.5 Nykytilan arvio johtamisviestinnän kehittämisessä**

Keskeinen johtamistoiminto on analysoida työpaikan viestintä- ja vuorovaikutuskäytäntöjä, jotta tarkoituksenmukaisia käytäntöjä voidaan tietoisesti vahvistaa ja mahdollisesti epätarkoituksenmukaisia purkaa. Näin ollen ratkaisevaa johtamisviestinnässä olisi tunnistaa niitä rakenteita, joita tulisi vahvistaa. Käytännössä tämä onnistuu vuorovaikutuksessa. Olemassa olevien johtamisviestinnän ja vuorovaikutuskäytänteiden arvioiminen on väistämätöntä onnistuneessa johtamisessa. (Mikkola 2020a, 129–130.)

Nykytilaa voidaan arvioida esimerkiksi tarkastelemalla sitä, ketkä ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, kuinka usein näin tapahtuu ja mitä välineitä tai alustoja käytetään. Nykytilan arvioinnissa on hyvä arvioida myös vuorovaikutusaktiivisuutta ja sitä, kuinka usein tavataan kasvokkain. Vuorovaikutusaktiivisuutta tarkasteltaessa johtaja voi havainnoida sitä, onko osa työntekijöistä vetäytyvämpiä kuin toiset. Mikäli näin on, niin toiminnan kehittämiseksi on havainnoitava, ilmeneekö passiivisuus sekä läsnäolotyössä että teknologiavälitteisesti työskenneltäessä. Passiivisuus voi johtua esimerkiksi epävarmuudesta teknologian käytössä tai toisaalta organisaation viestintäkulttuurista. (Siitonen & Aira 2020, 105.) Nykytilan kartoittamisessa ja hybridityöskentelyn kehittämisessä auttaa myös niin sanottu teknologiapuhe. Teknologiapuheella tarkoitetaan keskustelua, joka tuo näkyväksi erilaisia merkityksiä, joita yksilöt teknologialle antavat. Teknologiaa enemmän vuorovaikutukseen näyttääkin vaikuttavan muut tekijät, kuten esimerkiksi aiemmat kokemukset ja käsitykset teknologiasta, vuorovaikutustavat sekä organisaation olemassa olevat käytänteet ja normit. (Laitinen 2020, 69, 72.)

Johtajan kannattaa rohkaista työntekijöitä keskustelemaan teknologiaan liittyvistä epävarmuuden tunteista ja odotuksista, koska Laitisen (2020, 72) mukaan keskustelu auttaa yhteisen ymmärryksen luomisessa ja tuo esille kenties piileviäkin teknologialle annettuja merkityksiä. Näitä merkitysneuvotteluita on hyvä käydä teknologiavälitteisesti työskenneltäessä säännöllisesti. Nykytilan arviointi on työkalu, jolla voidaan ohjata organisaatiota nykyisten käytänteiden kehittämiseen tai toisaalta kokonaan uusien luomiseen (Siitonen & Aira 2020, 105). Hybridityöhön siirtyminen on muutos, jolloin johtamisviestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumista kannattaa nykytilan arvioimisen jälkeenkin mitata säännöllisesti.

#### **4.6 Teknologiavälitteinen vuorovaikutusosaaminen**

Johtajan on merkityksellistä kehittää omaa viestintä- ja vuorovaikutusosaamistaan hybridityöhön sopivaksi esimerkiksi siksi, että hybridityö ei ole ohimenevä ilmiö. Käsitystä hybridityön pysyvyydestä tukee se, että korona on muuttanut laajasti ymmärrystä siitä, miten, missä ja milloin, asiantuntijatyötä tehdään. Van Zoonen ym. (2021, 16) toteavat, että on todennäköistä, että myös tulevaisuudessa niin korona, mahdolliset uudet pandemiat tai muut poikkeukselliset tapahtumat kuten esimerkiksi luonnonmullistukset ja sodat, tulevat vaatimaan sekä organisaatio- että yksilötasolla joustavuutta työn tekemisen tavoissa ja paikoissa.

Hybridityössä johtajan on huomioitava samanaikastyöskentelyssä sekä samassa fyysisessä tilassa olevat henkilöt että muualla työskentelevät, jotta eripaikkaisuus ei luo esteitä yhteiselle vuorovaikutukselle. Samalla on muistettava viestiä asioista niin, että eriaikaistyöskentelyssä tarpeellisen tiedon saavat sekä lähityössä että muualla työskentelevät.

Vuorovaikutusteknologia mahdollistaa tämän, sillä vuorovaikutusteknologia on asiantuntijatyötä tekeville tila, jossa voidaan tiedon jakamisen lisäksi ylläpitää vuorovaikutussuhteita ja ilmaista tunteita (Laitinen 2020, 5). Laitinen (2020, 74) korostaakin, että merkitysneuvottelut vuorovaikutusteknologian käytöstä vuorovaikutuksessa auttavat siinä, että yhteinen ymmärrys voidaan saavuttaa teknologialle annettavista merkityksistä. Samalla se auttaa työyhteisön jäseniä hyväksymään erilaiset tarpeet, joita

vuorovaikutusteknologialle asetetaan. Yhteinen keskustelu avaa ymmärrystä eduista, jota vuorovaikutusteknologia vuorovaikutukseen työyhteisön arjessa tuo.

Käytännössä merkitysneuvotteluissa on hyvä sopia vuorovaikutuskäytännöistä hybridityöhön. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johtaja johtaa työyhteisön keskusteluun olemassa olevista käytänteistä, jonka pohjalta voidaan sopia uusia. Nykyisten johtamisviestinnän ja vuorovaikutuskäytänteiden arvioiminen on välttämätöntä onnistuneessa johtamisessa. (Mikkola 2020a, 129–130), vasta tämän jälkeen voidaan sopia uusista. Yhteinen keskustelu voi konkretisoida yhdessä sovituiksi toimintavoiksi. Työyhteisössä voidaan sopia esimerkiksi siitä, että kaikkia koskettavat asiat viestitään sovitun Teams-tiimin tietyssä kanavassa tai muussa vastaavassa, joka työyhteisöllä on käytössä. Teams-tiimin kanavat mahdollistavat myös vuorovaikutuksen, jolloin yhteisestä asiasta voidaan keskustella riippumatta siitä, missä työtä fyysisesti tehdään.

Hybridityössä keskeistä on teknologiavälitteisyys. Teknologiavälitteiseen vuorovaikutusosaamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota (Laitinen 2020, 74). Spitzberg (2006) on tutkinut vuorovaikutusosaamista teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusosaaminen voidaan jakaa tietoon, taitoon ja motivaatioon. Tiedolla tarkoitetaan kognitiivisia ominaisuuksia, esimerkiksi kykyä ymmärtää ja suunnitella. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa osaamisen tulisi koostua sekä teknologiaan liittyvästä että viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta. Tieto ei kuitenkaan yksin riitä, sillä henkilön tulee olla myös motivoitunut käyttämään tietoa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutusosaamisessa motivaatiota voi kuvastaa esimerkiksi halu ottaa uutta vuorovaikutusteknologiaa käyttöön tai myönteinen asennoituminen teknologiaa kohtaan, jotta vuorovaikutus mahdollistuu. Vuorovaikutusosaaminen ilmenee tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuksena teknologiavälitteisessä kontekstissa. (Spitzberg 2006, 638–641, 649.)

Vuorovaikutustaidot taas ilmenevät toistettavina vuorovaikutuskäyttäytymisen taitoina ja rutiineina (Spitzberg 2006, 638). Spitzberg ja Cupach (2002, 586–587) ovat tunnistaneeet vuorovaikutusosaamisen tutkimuskirjallisuudesta yli sata vuorovaikutustaitoa. Spitzbergin (2006, 638) teknologiavälitteisen vuorovaikutusosaamisen mallin alustavaa kehittämistä

koskettavassa tutkimuksessa (*Preliminary development of a model and measure of computer-mediated communication (CMC) competence*) teknologiavälitteisten vuorovaikutustaitojen ryhmittely perustuu aiempiin tutkimuksiin vuorovaikutustaitojen ryhmittelystä (ks. esim. Spitzberg, Brookshire & Brunner 1990, 138, 147; Spitzberg & Cupach 2002, 587) ja on teknologiavälitteisen vuorovaikutusosaamisen mallissa myös seuraava: *tarkkaavaisuus* (attentiveness), *levollisuus* (composure), *koordinointitaidot* (coordination) ja *ilmaisemisen taito* (expressiveness). (Spitzberg 2006, 642–643, 649.)

Tarkkaavaisuutta teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa voidaan osoittaa esimerkiksi ottamalla huomioon omissa viestisisällöissä muiden jo omissa viesteissään esille tuomat asiat, varmistamalla viestisisältöjen tarkoituksenmukaisuudesta, kysymällä vuorovaikutustilanteeseen sopivia kysymyksiä sopivissa kohdin, osoittamalla tukea ja olemalla kohtelias. Levollisuudella vältetään epävarmuuden ilmentämistä. Levollisuus voi ilmetä tyyneytenä ja itsevarmuutena sekä teknologiavälitteisessä kirjallisessa viestinnässä että vuorovaikutuksessa, joka tapahtuu esimerkiksi kameroiden välityksellä. Koordinaatitaidot ilmenevät esimerkiksi vuorovaikutustilanteiden hallinta- ja johtamistaitoina kuten osaamisena päättää keskustelu tarkoituksenmukaisesti. Sen lisäksi teknologiavälitteisessä viestinnässä taito voi näkyä esimerkiksi tarkoituksenmukaisessa reagointinopeudessa toisten viesteihin ja omien viestien asianmukaisessa sisällössä. Ilmaisemisen taitoa voi teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa osoittaa esimerkiksi käyttämällä hymiöitä tai parakielellä. (Spitzberg 2006, 642–643.)

Hybridityössä johtaja johtaa väistämättä myös etänä. Etäjohtaminen (e-leadership) voidaan määritellä teknologian välityksellä toteutettavaksi vaikuttamiseksi, joka voi saada aikaan muutoksia asenteissa, ajattelussa, käyttäytymisessä ja tunteissa. Samaan aikaan etäjohtaminen on myös muussa kuin teknologiavälitteisessä ympäristössä tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta. Etäjohtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluu sen arviointi, milloin vuorovaikutustilanteessa on parempi tavata fyysisesti kasvokkain ja milloin voidaan toimia teknologiavälitteisesti. Hybridityössä johdettaessa johtajan vuorovaikutusosaamisen tulee näkyväksi yhdistämällä sekä teknologiavälitteistä että fyysisesti samassa tilassa tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Van Wart ym. 2019, 83, 85.) Van Wart ym. (2019, 92–93) kuvaavat etäjohtajan keskeisiksi vuorovaikutustaidoiksi esimerkiksi etäviestintätaitoa, jolla tarkoitetaan

viestin selkeyttä ja harkintaa siitä, milloin ja kuinka paljon viestejä, kuten sähköpostia, kannattaa lähettää, viestintäteknologisia taitoja eli käytettävän teknologian valintaa ja hallintaa sekä etävuorovaikutustaitoja kuten tuen osoittamista sekä luottamuksellisuutta, joka syntyy esimerkiksi johtajan toiminnan johdonmukaisuudesta, reiludesta ja rehellisyydestä.

Hybridityössä, kuten kaikessa vuorovaikutuksessa, vuorovaikutustaidot ilmenevät sekä kielellisesti että nonverbaalisesti. Mitä paremmin johtaja kielellisen vuorovaikutuksen lisäksi nonverbaalista vuorovaikutuskäyttäytymistä kykenee havainnoimaan, sitä paremmin hän kykenee arvioimaan sen merkitystä johtamisviestinnässä, huomioimaan sen omassa vuorovaikutuskäyttäytymisessään, arvioimaan toisten käyttäytymistä ja toteuttamaan johtamisviestintää strategisemmin. (Ruben & Gigliotti 2017, 25.) Hybridityön kontekstissa teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa vahva viesti voi olla esimerkiksi suljettu kamera tai toisaalta kameran auki ollessa vuorovaikutusosapuolen ”harhaileva katse”, joka ei kohdistu vuorovaikutusosapuoliin, vaan johonkin muuhun ruudulla olevaan.

Työyhteisötasolla nonverbaalista vuorovaikutusta hybridityössä voidaan lisätä ainakin käyttämällä teknologiavälitteisesti työskenneltäessä kameraa, sopimalla reagoimisesta chat-viesteihin tai toisten puheenvuoroihin nostamalla peukkuja, lähettämällä sydämen tai muulla vastaavalla reaktiolla. Hybridityössä keskeistä on sopia näiden käytöstä ja huomioimisesta myös silloin, kun kaikki eivät ole läsnä teknologiavälitteisesti. Johtaja voi esimerkiksi varmistaa sen, että teknologiavälitteistä vuorovaikutusta seurataan yhtä aktiivisesti kuin fyysisesti läsnä olevien ja päinvastoin. Näissä kaikissa pieneltäkin tuntuissa reaktioissa on kyse nonverbaalisen välittömyyden ilmaisemisesta. Välittömyys viestii halukkuutta vuorovaikutukseen (Mayor 2020, 3,8) ja sen voi ajatella olevan johtajalle tärkeä lähtökohta johtamisviestinnässä hybridityössä.

## 4.7 Päätäntö

Hybridityö johtajan vuorovaikutusympäristönä haastaa johtajan pohtimaan ainakin sitä, miten organisaatiossa toimitaan, kun työpaikkaa ei enää määritäkään yhteinen fyysinen tila vaan sen henkilöstön väliset vuorovaikutussuhteet. Hybridityön kontekstissa johtajan vuorovaikutusosaamisen tulisi tukea työyhteisöä luomaan sellaista luottamuksellista



vuorovaikutusympäristöä ja yhteistyötä, jossa parhaalla mahdollisella tavalla edistetään ja saavutetaan yhteiset tavoitteet. Johtajalle tämä merkitsee sellaisen vuorovaikutusympäristön rakentamisen edistämistä, jossa osoitetaan tukea ja luodaan luottamusta. Jos työntekijät kokevat tuen ja sosiaalisten suhteiden puuttumista, voi se lisätä työntekijöiden tyytymättömyyden tunnetta (van Zoonen ym. 2021, 12).

Käytännössä tuki ja luottamus rakentuvat ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa, joten siksi on merkittävää toimia hybridityön vuorovaikutusympäristössä niin, että toiminnalla tuetaan näitä suhteita. Hybridityöhön siirtyminen ja vuorovaikutusosaamisen kehittäminen vastaamaan hybridityön vaatimuksia, vaatii nykytilan tarkastelua ja sen pohjalta tehtäviä päätöksiä kehittämistoimista tai kokonaan uusista toimintatavoista. Kehittämistoiminta alkaa nykytilan arvioinnista (Siitonen & Aira 2020, 105). Käytännössä johtamisviestinnässä hybridityön kontekstissa kannattaa pohtia samoja asioita kuin hajautetuissa tiimeissä yleensäkin. Pohtia voi esimerkiksi sitä, minkälaiset mahdollisuudet yhteistyöhön käytössä olevat teknologiset ratkaisut mahdollistavat, kun osa työntekijöistä työskentelee etänä ja osa lähityössä ja kuinka ja milloin niitä käytetään. (Sivunen & Laitinen 2020, 50.)

Teknologia mahdollistaa paljon, mutta samalla kun uusia käytäntöjä hybridityöhön merkitysneuvotteluissa sovitaan, on kiinnitettävä huomiota rajojen hallintaan. Hybridityössä teknologia mahdollistaa sen, että työtä voidaan tehdä paikasta riippumatta. Tämä altistaa kuitenkin myös sille, että työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät. Rajojen hallinnan näkökulmasta johtajan on hyvä selkeästi sanoittaa myös se, milloin tavoitettavissa ei tarvitse olla. Työn ja muun elämän rajat voivat hämärtyä hyvin helposti (Leppäkumpu & Sivunen 2021, 16). Kaikessa johtamisessa johtajan vuorovaikutustaitoihin voidaan katsoa kuuluvaksi supportiivinen keskittyvä kuunteleminen, kiinnostuksen osoittaminen vuorovaikutuskumppaniin ja läsnäolon osoittaminen. Keskeistä on myös ilmaista välittömyyttä eli halukkuutta vuorovaikutukseen. Hybridityö vuorovaikutusympäristönä tarjoaa johtajalle erinomaisen mahdollisuuden teknologiavälitteisen vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen yksilötasolla, mutta myös koko työyhteisön yhteisenä osaamisena.

## KIRJALLISUUS

Cheng, X., Yin, G., Azadegan, A. & Kolfschoten, G. 2016. Trust evolvement in hybrid team collaboration: A longitudinal case study. *Group decision and negotiation*, 25 (2), 267–288.

Clark, S. C. 2002. Communicating across the work/home border. *Community, Work & Family*, 5 (1), 23–48.

Kilpi, E. 2016. The transformation. The road from the past to the future. Teoksessa E. Kilpi (toim.) *Perspectives on new work: Exploring emerging conceptualizations*. Helsinki: Sitra, 13–14. Saatavana: <https://media.sitra.fi/2017/02/28142631/Selvityksia114.pdf> [viitattu 28.11.2021]

Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. JYU Dissertations 287. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Leonardi, P.M., Treem, J.W. & Jackson, M.H. 2010. The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38 (1), 85–105.

Leppäkumpu, J. & Sivunen, A. 2021. Communicating across the borders: Managing work-life boundaries through communication in various domains. *Community, Work and Family*, Early online. Saatavana: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13668803.2021.1952163> [viitattu 25.4.2022]

Mayor, E. 2020. Nonverbal immediacy mediates the relationship between interpersonal motives and belongingness. *Frontiers in Sociology*, 1–10. Saatavana: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsoc.2020.596429/full> [viitattu 13.4.2021]

Mazmanian, M., Orlikowski, W.J. & Yates, J. 2013. The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24 (5), 1337–1375.

- Mikkola, L. 2020a. Leadership in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 123–135.
- Mikkola, L. 2020b. Supportive communication in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 150–162.
- Mikkola, L. & Valkonen, T. 2020. Developing workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 179–192.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Jyväskylä Studies in Humanities 128. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Ruben, B.D. & Gigliotti, R.A. 2017. Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. International Journal of Business Communication, 54 (1), 12–30.
- Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. 2022. Työnantajien näkemyksiä etätyöstä. Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? TYÖ2030. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma 2022. MEADOW-julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana: <https://www.julkari.fi/handle/10024/144341> [viitattu 30.4.2022]
- Siitonen, M. & Aira, A. 2020. Technology-mediated communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 96–109.
- Sivunen, A. 2017. Työelämän teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen tutkimus. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja, 56–59.
- Sivunen, A. & Laitinen, K. 2020. Digital communication environments. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 41–53.

- Spitzberg, B.H. 2006. Preliminary development of a model and measure of computer-mediated communication (CMC) competence. *Journal of Computer-Mediated Communication* 11, 629–666.
- Spitzberg, B.H., Brookshire, R.G. & Brunner, C. 1990. The factorial domain of interpersonal skills. *Social Behavior and personality*, 18 (1), 137–150.
- Spitzberg, B.H. & Cupach, W.R. 2002. Interpersonal skills. Teoksessa M.L. Knapp & J.A. Daly (toim.) *Handbook of interpersonal communication*. 3. painos. Newbury Park: Sage, 564–611.
- Valo, M. & Mikkola, L. 2020. Focusing on workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 3–14.
- Valo, M. & Sivunen, A. 2020. Future directions in workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 193–206.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85 (1), 80–97.
- Van Zoonen, W., Sivunen, A. & Rice, R.E. 2020. Boundary communication: How smartphone use after hours is associated with work-life conflict and organizational identification. *Journal of Applied Communication Research*, 48 (3), 372–392.
- Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K, Olsson, T, Ropponen, A, Henttonen, K. & Vartiainen, M. 2021. Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1–19.

## **OSA II TYÖNÄYTE**

## 5 BLOGIKIRJOITTAMISEN LÄHTÖKOHDAT, TOTEUTUS JA TAVOITTEET

### 5.1 Blogi genrenä

Tässä alaluvussa käsitellään blogia tekstilajin lisäksi vuorovaikutusnäkökulmasta ja tarkastellaan blogia mediana Suomessa. *Blogi genrenä* eli tekstilajina on moninainen. Blogi voidaan nähdä teknisenä alustana, joka tarjoaa ilmaisupaikan kirjoittajan mielenkiinnosta riippuen monille tekstilajeille. (Lehti 2014, 3.) Kielitoimiston sanakirjan (2021) mukaan blogi on verkkosivusto, johon tehdyt merkinnät käsittelevät asiaa tai teemaa näkökulmasta, jonka kirjoittaja tai kirjoittajat ovat valinneet. Henkilökohtaisuutta kuvaa blogista käytetty nimi verkkopäiväkirja. Kuvaukseen liitetään myös kronologisuus eli kirjoitusten aikajärjestys. Blogimerkinnällä tarkoitetaan blogikirjoitusta, jonka kirjoittaja blogiinsa laatii ja tallentaa. Blogikirjoituksesta voidaan käyttää myös sanaa blogiartikkeli. (Kotimaisten kielten keskus 2022.) Tässä työnäytetyypisessä opinnäytetyössä käytettäväksi sanaksi on valittu blogikirjoitus.

Blogit eivät ole pelkästään henkilökohtaisuuteen ja päiväkirjamaisuuteen perustuva media. Tästä esimerkkinä voidaan pitää sitä, että monet organisaatiot ja yritykset ylläpitävät blogeja verkkosivuillaan. Blogit ovat jo pitkään olleet ympäristö, jossa niin organisaatiot, yritykset kuin yksittäiset henkilöt ovat voineet osoittaa omaa asiantuntemustaan. Näissä yhteyksissä blogeista on saatettu käyttää myös englannin kielistä asiantuntijuutta kuvaavaa nimitystä ”k(nowledge)-logs”. (Herring ym. 2004, 1.) Päiväkirjamaisten tekstien ja asiantuntijakirjoitusten lisäksi blogien tekstisisällöissä voi olla journalistisia piirteitä eli ne voivat olla ikään kuin kolumneja tai haastatteluihin perustuvia kirjoituksia. Blogit voivat sisältää tekstin lisäksi myös linkkejä, kuvia ja äänituotantoa. Liiallista yksinkertaistamista blogeista tai blogikirjoitusten luonteesta ei ole mielekäästä tehdä. (Koskinen 2014, 131–134.) Blogeja voidaan luonnehtia helposti verkosta löytyväksi sisällöksi, joiden teemoissa painottuu ajankohtaisuus. Kuvaavaa on myös tiheä julkaisutahti ja se, että ne tarjoavat

yleensä kirjoittajalle ja lukijoille mahdollisuuden olla vuorovaikutuksessa kommenttitoiminnolla. (Herring ym. 2004, 1, 11; Koskinen 2014, 132.)

*Vuorovaikutus blogeissa* voi tapahtua blogin kirjoittajan ja blogin lukijoiden kesken, mutta myös blogin lukijat voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään keskustellen blogikirjoituksen sisällöstä ja sen herättämistä ajatuksista ja ottaen kantaa toistensa kommentteihin. Blogi mahdollistaa lukijalle aktiivisen roolin ja lukijat voivat kirjoituksen sisällön kommentoinnin lisäksi ehdottaa blogin kirjoittajalle aiheita kirjoituksiin. (Helasvuo, Johansson & Tanskanen 2015, 22; Myers 2009, 9.) Samalla blogia pidetään kirjoittajalähtöisenä genrenä, koska blogin pitäjä voi esimerkiksi rajoittaa kommenttitoimintoa niin halutessaan tai olla käyttämättä sitä kokonaan (Herring ym. 2004, 11).

Blogit linkittyvät muuhun sosiaaliseen mediaan keskeisesti, koska tyypillisesti uudesta blogikirjoituksesta jaetaan tieto esimerkiksi LinkedInissä, Twitterissä, Facebookissa tai Instagramissa. Näin tekemällä kirjoittaja lisää ainakin potentiaalisesti vuorovaikutusmahdollisuuksia. Kirjoittajan kannattaa itse olla aktiivinen vuorovaikutuksessa, sillä Isotaluksen (2021, 467) mukaan tutkimukset osoittavat, että aktiivisuus vuorovaikutuksessa on merkittävimpiä tapoja nostattaa mielenkiintoa sosiaalisessa mediassa. Niin blogissa kuin muussa sosiaalisessa mediassa vuorovaikutuksessa voidaan olla sekä synkronisesti että asynkronisesti riippuen siitä, onko kirjoittaja osallistumassa kommenttitoiminnolla käytävään keskusteluun samanaikaisesti lukijoiden kanssa vai paikalla eriaikaisesti. Myös lukijat voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään sekä synkronisesti että asynkronisesti.

Lehden (2014, 2–3) mukaan blogien syntyyn ja suosioon vaikutti teknologian kehittymisen lisäksi kasvava kiinnostus ihmisten tarinoihin. Blogit alkoivat yleistyä 1990-luvun loppupuolella. Suomessa blogit ymmärrettiin vielä vuonna 2005 lähinnä nettipäiväkirjoina. Aller Median suuressa blogitutkimuksessa (2014) todettiin, että blogeista on muodostunut oma mediansa. Viimeisempien vuosien aikana blogien lukijoiden määrä on vähentynyt jonkin verran. Vuonna 2017 viimeisen kolmen kuukauden aikana blogeja oli Tilastokeskuksen mukaan lukenut 42 prosenttia 16–89-vuotiaista. Vuonna 2021 blogeja luki säännöllisesti 37 prosenttia suomalaisista. Omaa blogiaan vuonna 2017 ylläpiti kaksi prosenttia suomalaisista,

kun vastaava luku vuonna 2014 oli viisi prosenttia. Vuodelta 2021 tilastoa ei ole saatavilla. (Suomen virallinen tilasto 2022.) Blogit keskittyvät yleensä erilaisiin teemoihin. Niitä voivat olla esimerkiksi terveys, perhe, puutarha, matkailu, muoti tai lifestyle. Blogikirjoitukseni käsittelevät johtajan vuorovaikutusosaamista ja hybridityötä johtajan vuorovaikutusympäristönä. Teeman voidaan ajatella kuuluvan työelämää käsittelevien blogien alle, erityisesti työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen teemaan.

## 5.2 Lähtökohta työnäytteelle ja blogikirjoitusten toteutus

Työnäytetyyppisessä opinnäytetyössä tärkeässä osassa kokonaisuutta on työnäyte. Tässä opinnäytteessä työnäyte koostuu viidestä asiantuntijahaastatteluin tehdystä blogikirjoituksesta, joiden teemana on *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja hybridityö vuorovaikutusympäristönä*. Kirjoitusten tavoitteena on tarkastella, millaista vuorovaikutusosaamista johtaja asiantuntijatyötä hybridityön kontekstissa johtaessaan tarvitsee, ja millainen erityinen vuorovaikutusympäristö hybridityö johtajalle on. Lisäksi työnäytteeseen kuuluu esimerkki siitä, kuinka blogikirjoitusta voitaisiin visualisoida (ks. liite: Esimerkki blogikirjoituksen visualisoinnista). Asiantuntijatyöllä blogikirjoituksissa tarkoitetaan sellaista tietotyötä, jota voidaan tehdä itsenäisesti paikasta riippumatta, mutta johon kuitenkin kuuluu keskeisesti yhteistyö muiden kanssa.

Ajatuksena on, että blogikirjoitukset voidaan myöhemmin julkaista blogissa, jolle olen alustavasti suunnitellut nimeksi *Viestintä ja vuorovaikutus työssä*. Koko blogin tavoitteena olisi tällöin tarjota ajankohtaisia näkökulmia työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Blogissa kirjoitukset on tärkeää pyrkiä jäsentämään niin, että ne ovat helppolukuisia. Visuaalisia elementtejä kannattaa lisätä selventämään käsiteltävää aihetta ja tekemään blogista lukijalle kiinnostavamman. Keskeisimmät asiat kirjoituksista nostetaan koosteeseen. Mahdollisen julkaisemisen yhteydessä on tärkeää pohtia saavutettavuutta. Verkkosisältöjen saavutettavuus tarkoittaa esimerkiksi teknistä saavutettavuutta, verkkopalvelun helppokäyttöisyyttä ja ymmärrettävää sisältöä, jota helpottaa esimerkiksi tekstin jäsentely ja silmäiltävyys. Tekstin ja taustan välillä tulee olla myös riittävä kontrasti



eli tummuusero. Mahdollisille verkkosivuille lisättäville kuville, videoille ja äänitteille on myös saavutettavuusohjeet. (Saavutettavasti.fi 2022.)

*Lähtökohta työnäytteelle.* Lähtökohtana työnäytetyyppisen opinnäytteen toteuttamiseksi blogikirjoituksina oli, että halusin saada mahdollisuuden kasvattaa omaa ymmärrystäni johtamisviestinnästä ja johtajan vuorovaikutusosaamisesta hybridityössä sekä kehittää ja syventää osaamistani ammatillisten ja yleistajuttavien tekstien kirjoittajana. Valitsin blogikirjoitukset työnäytteen toteuttamistavaksi myös siksi, että blogi genrenä mahdollistaa haastattelutyypiset asiantuntijatekstit. Blogikirjoittaminen tarjoaa viestinnän ja vuorovaikutuksen asiantuntijalle tilaisuuden tuoda esille omaa asiantuntemusta, jakaa osaamista ja mahdollisuuden pyrkiä vaikuttamaan työelämän viestintään ja vuorovaikutukseen. Blogikirjoittaminen voidaan nähdä myös yhteiskunnallisena vaikuttamisena (Lehti 2014, 3). Blogikirjoittaminen mahdollistaa lisäksi tutkitun tiedon levittämisen internetissä, josta on tullut merkittävä lähde kaikelle tiedon etsimiselle (Mauranen 2013, 7, 31).

*Valmistautuminen haastatteluihin ja blogikirjoittamiseen.* Valmistautuminen asiantuntijahaastatteluihin ja kirjoittamiseen sisälsi useita vaiheita. Valmistautuminen alkoi syksyllä 2021 perehtymisellä teorianäyttöön johtajan vuorovaikutusosaamisesta ja hybridityöstä. Suunnitelmavaiheessa syksyllä 2021 kirjoitin alustavasti työnäytetyyppiseen opinnäytetyöhön kuuluvaa teoreettista taustaa. Keväällä 2022 teoreettinen tausta jäsenyi työssä kahdeksi itsenäiseksi esseetyyppiseksi kirjoitelmaksi. Teorianäyttöön perehtymisen ja alustavan kirjoitustyön jälkeen päätin blogikirjoitusten aiheet ja pohdin sopivia haastateltavia. Tavoitteenani oli alusta asti haastatella neljää asiantuntijaa ja kirjoittaa teorianäytteen sekä haastatteluiden pohjalta 4–5 blogikirjoitusta. Teorianäytteen lisäksi valmistauduin asiantuntijahaastatteluihin ja kirjoitustyöhön lukemalla muiden blogikirjoituksia aiheesta ja kuuntelemalla podcasteja.

*Haastatteluiden toteuttaminen.* Haastateltavaksi pyysin neljää viestinnän ja vuorovaikutuksen asiantuntijaa, joilla kaikilla on pitkä ja monipuolinen kokemus viestinnän johtamis- ja kehittämistehtävistä. He myös edustavat työelämää monipuolisesti. Kaksi haastateltavaa työskentelee yrityksissä, yksi järjestössä ja yksi yliopistolla. Kolmella haastateltavista on

myös tutkijatausta. Haastateltavat olivat kansainvälisen pörssiyrityksen viestintäjohtaja, FT *Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer*, muutosjohtamisen seniorikonsultti, FT *Pipsa Purhonen* CCEA:sta, viestintäjohtaja, FM *Ilpo Kiiskinen* Suomen Punaisesta Rististä sekä akatemiaturkija, palvelujohtamisen ja viestinnän apulaisprofessori, dosentti *Jonna Koponen* Itä-Suomen yliopistosta. Lähetin jokaiselle haastateltavalle etukäteen muutamia kysymyksiä, joista toivoin, että keskustelisimme. Haastattelut olivat ikään kuin journalistisia asiantuntijahaastatteluita, joissa oli samalla tilaa yhteiselle keskustelulle. Haastattelut toteutettiin helmi- ja maaliskuussa 2022 käyttäen vuorovaikutusteknologiaa. Haastatteluiden kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Kolme haastattelua tallennettiin. Yhtä haastatteluista ei pystytty tallentamaan teknisten ongelmien vuoksi, joten tein haastattelun aikana kattavat kirjalliset muistiinpanot. Haastattelutilanteessa aiheesta toiseen siirryttiin luontevasti. Hahmottelemani kysymykset ohjasivat keskustelua vain osittain, mikä oli suunnitelmakin.

Haastatteluissa käsiteltiin seuraavia kysymyksiä:

- Millainen erityinen vuorovaikutusympäristö hybridityö on?
- Millaisia mahdollisuuksia hybridityö tarjoaa johtamisviestinnän kehittämiseksi tai muuttamiselle?
- Minkälainen muutos johtamisviestinnälle hybridityö on?
- Minkälaisia konkreettisia neuvoja voisi olla johtajalle, joka haluaa kehittää johtamisviestintää ja vuorovaikutusosaamista hybridityössä?
- Minkälaisiin vuorovaikutustaitoihin johtajan kannattaa keskittyä, kun organisaatiossa siirrytään hybridityöhön?
- Millaisilla kriteereillä voitaisiin punnita johtajan vuorovaikutusosaamista hybridityössä?
- Miten johtaja voi tukea vuorovaikutussuhteiden muodostumista hybridityössä?

### 5.3 Blogikirjoitusten tavoitteet

Blogikirjoituksia varten tehdyt asiantuntijahaastattelut jäsenyivät viideksi kirjoitukseksi, joissa tarkastellaan vuorovaikutuskäytänteitä, halukkuutta vuorovaikutukseen, etäjohtajan vuorovaikutusosaamisen erityispiirteitä, vuorovaikutusta muutosjohtamisen perustana ja

johtajan monimuotoistuvaa vuorovaikutusympäristöä. Yhdessä kirjoituksessa nostetaan esille teoreettisen tiedon lisäksi aina yhden asiantuntijan ääni sekä konkreettisia ideoita vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi ja johtamisviestinnän tueksi hybridityössä. Tässä alaluvussa kuvataan viiden blogikirjoituksen keskeiset sisällöt ja kirjoitusten tavoitteet kirjoituksittain.

*Johtamisviestinnällä onnistuneet vuorovaikutuskäytännöt hybridityöhön* -blogikirjoitukseen haastateltiin viestintäjohtaja, FT Maijastiina Rouhiainen-Neunhäusereriä. Blogikirjoituksessa määritellään tiiviisti vuorovaikutusosaaminen, tuodaan esille vuorovaikutusosaamisen merkitys hybridityössä teknisen hallinnan rinnalla sekä pohditaan tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereiden toteutumista vuorovaikutustilanteissa. Kirjoituksessa kannustetaan johtajaa ohjaamaan työyhteisö keskusteluun hybridityön vuorovaikutuskäytänteiden sopimiseksi muun muassa rajojen hallinnan näkökulmasta.

Blogikirjoituksen tavoitteena on

- havainnollistaa se, että hybridityö on uusi vuorovaikutusympäristö, joka poikkeaa aiemmin totutusta etä- ja lähityön vuorovaikutusympäristöstä
- tuoda esille, että tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöt mahdollistavat strategisen siirtymän hybridityöhön
- innostaa johtajaa ohjaamaan työyhteisö hybridityöhön sopivien vuorovaikutuskäytänteiden pohdintaan yhteisissä merkitysneuvotteluissa, ja antaa työyhteisölle kimmoke aloittaa vuorovaikutusetiketin laadinta.

*Halukkuus vuorovaikutukseen – avain hybridityöhön* -blogikirjoitukseen haastateltiin viestintäjohtaja, FM Ilpo Kiiskistä. Blogikirjoituksessa tuodaan esille vuorovaikutussuhteiden merkitys asiantuntijatyössä sekä pohditaan sitä, milloin työpaikka voidaan fyysisen tilan sijaan määritelläkin ryhmänä ihmisiä, jotka tekevät yhteistyötä saavuttaakseen yhdessä määritellyt organisaation tavoitteet. Kirjoituksessa vuorovaikutushalukkuus ja välittömyyden osoittaminen tuodaan esille vuorovaikutusosaamisena, jota johtajan kannattaa hybridityössä vahvistaa.

Blogikirjoituksen tavoitteena on

- herättää pohtimaan vuorovaikutuksen relationaalista luonnetta
- innostaa rakentamaan vuorovaikutussuhteita hybridityössä aktiivisesti sekä ilmaisemalla halukkuutta vuorovaikutukseen että vahvistamalla vuorovaikutuskäyttäytymistä, joka viestii välittömyyttä
- virittää johtajan johdolla työyhteisössä keskustelu lähi- ja etäpäivien suunnittelemiseksi vuorovaikutusnäkökulmasta.

*Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen – empaattisuus ja arvostuksen osoittaminen*

-blogikirjoitukseen haastateltiin akatemitutkija, palvelujohtamisen ja viestinnän apulaisprofessori, dosentti Jonna Koposta. Blogikirjoituksessa tuodaan esille hybridityö johtajan pysyvänä tulevaisuuden vuorovaikutusympäristönä sekä pohditaan vuorovaikutustaitoja, jotka ovat etäjohtajalle keskeisiä. Kirjoituksessa johtajaa kannustetaan osoittamaan kiinnostusta ja arvostusta työntekijöiden asiantuntemukselle myös työpaikan ulkopuolisissa tilanteissa ja paikoissa, kuten sosiaalisessa mediassa.

Blogikirjoituksen tavoitteena on

- tuoda esille, että etäjohtaja tarvitsee tehtävä- ja suhdekeskeistä vuorovaikutusosaamista sekä teknologista osaamista
- havainnollistaa, että etäjohtaja voi tukea työpaikan vuorovaikutussuhteita mahdollistamalla asiakeskeisen viestinnän lisäksi vapaamuotoiset vuorovaikutushetket
- antaa konkreettisia ehdotuksia etäjohtajan vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi
- innostaa etäjohtajaa osoittamaan tukea ja arvostusta työntekijöille ja heidän asiantuntemukselleen, myös työpaikan ulkopuolisissa tilanteissa.

*Vuorovaikutus on muutosjohtamisen perusta* -blogikirjoitusta varten haastateltiin muutosjohtamisen seniorikonsultti, FT Pipsa Purhosta. Blogikirjoituksessa keskitytään vuorovaikutukseen muutosjohtamisen perustana. Hybridityöhön siirtyminen on muutos ja muutostilanteissa mahdollisuuksia vuorovaikutukseen tarvitaan tavallista enemmän. Kirjoituksessa käsitellään tarvetta pysähtyä pohtimaan hybridityön viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteitä sekä tähdennetään säännöllisen mittaamisen merkitystä, kuten

kyselyiden toteuttamista, johtamisviestinnän tukena muutostilanteissa. Säännölliset kyselyt mahdollistavat oikea-aikaisen reagoinnin ja tarvittavat toimenpiteet.

Blogikirjoituksen tavoitteena on

- tarjota näkökulma siihen, että hybridityöhön siirtyminen on muutos ja että vuorovaikutus on muutosjohtamisen ydin
- havahduttaa pohtimaan sitä, että hybridityössä tuloksellisuus saattaa vaatia aiempaa enemmän sovittuja aikoja, jolloin työtä tehdään yhdessä
- rohkaista ottamaan käyttöön säännölliset arviointikyselyt johtamisviestinnän tueksi muutostilanteissa.

*Hybridityö monimuotoistaa johtajan vuorovaikutusympäristön* -blogikirjoitukseen haastateltiin viestintäjohtaja, FM Ilpo Kiiskistä. Blogikirjoituksessa tuodaan esille viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen johtajan tehtävään kuuluvana ammattiosaamisena. Johtamisviestintää ohjaa organisaation tavoitteet, mutta vuorovaikutuskäyttäytymistä on tarpeen sovittaa toimintaympäristö, vuorovaikutustilanne ja vuorovaikutuskumppanit huomioiden. Kirjoituksessa kannustetaan pohtimaan, vaatiiko hybridityö vuorovaikutusympäristönä myös kouluttautumista esiintymisosaamisessa.

Blogikirjoituksen tavoitteena on

- muistuttaa siitä, että monimuotoistuvassakin vuorovaikutusympäristössä johtamisviestintää ja vuorovaikutusta ohjaavat organisaation tavoitteet
- kannustaa muokkaamaan omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä toimintaympäristö, tilanne ja vuorovaikutusosapuolet huomioiden
- innostaa kehittämään omaa esiintymis- ja kokousosaamista hybridityöhön sopivaksi, esimerkiksi viestintä- ja vuorovaikutuskoulutuksiin osallistumalla.

## 6 BLOGIKIRJOITUKSET

### 6.1 Johtamisviestinnällä onnistuneet vuorovaikutuskäytännöt hybridityöhön

*Etätöyöhön siirtyminen tapahtui monessa asiantuntijaorganisaatiossa yhdessä yössä. Koska päätös etätöyöhön siirtymisestä ei tällöin ollut strateginen vaan olosuhteista johtuva, keskustelu teknologiavälitteisestä vuorovaikutusosaamisesta on saattanut organisaatiossa jäädä käymättä. Vuorovaikutusteknologian tekninen hallinta ei yksin riitä, vaan teknologiaa tulisi osata käyttää yhdessä tekemiseen ja luottamuksellisen vuorovaikutusympäristön luomiseen. Nyt on aika kehittää vuorovaikutusosaamista uudessa vuorovaikutusympäristössä, hybridityössä. Johtaja voi käynnistää kehittämistyön esimerkiksi johtamalla työyhteisön yhteiseen pohdintaan vuorovaikutuskäytänteistä.*

Vuorovaikutusosaaminen koostuu viestintää ja vuorovaikutusta koskevasta tiedosta, vuorovaikutustaidoista sekä asenteesta eli motivaatiosta viestiä ja olla vuorovaikutuksessa. Osaaminen tulee näkyväksi tehokkaana ja tilanteeseen sopivana tarkoituksenmukaisena viestintä- ja vuorovaikutuskäyttäytymisenä sekä eettisenä toimintana, jossa muita kunnioitetaan tasa-arvoisina vuorovaikutuskumppaneina. Vuorovaikutusosaaminen ei ole yksilön pysyvä ominaisuus, vaan kehitettävissä oleva osaamisalue, jonka merkitys on työelämässä keskeinen. Hybridityössä tarvitaan motivaatiota soveltaa tietoa vuorovaikutuksesta yhteisen työskentelyn edistämiseksi ja vuorovaikutussuhteiden syventämiseksi ja vuorovaikutustaitojen hallintaa uudenaikaisessa työympäristössä.

#### **Vuorovaikutusteknologian käyttö vaatii vuorovaikutusosaamista**

Vuorovaikutusteknologian tekninen hallinta on asiantuntijatyössä välttämättömyys. Tekninen hallinta ei työyhteisön näkökulmasta kuitenkaan yksin riitä. Vuorovaikutusteknologiaa tulee osata käyttää yhteiseen tekemiseen, yhteisen tilan tunnun luomiseen ja läsnäolon osoittamiseen. Pahimmassa tapauksessa kokousten aikana edistetään montaa muutakin

työtehtävää, koska päivään ei ole suunniteltu huokoisia hetkiä, joissa esimerkiksi viesteihin vastaaminen onnistuisi. Monen asian yhtäaikainen tekeminen saattaa vaikuttaa kielteisesti keskittymiseen, yhteiseen työskentelyyn ja kiinnostuksen osoittamiseen niin käsiteltävää asiaa, kuin läsnä olevia työkavereita kohtaan.

Niin virtuaalisesti kuin samassa fyysisessä tilassa yhteisesti työskenneltäessä voidaan havaita läsnäolo ja läsnäolottomuus. Läsnäolottomuus on loukkaus muita yhteisen asian äärellä olevia kohtaan. Se ei myöskään ole tilanteeseen sopivaa tehokasta tai tarkoituksenmukaista vuorovaikutuskäyttäytymistä, jolla edistetään organisaation tai tiimin tavoitteiden saavuttamista. Johtajan kannattaa pyrkiä luomaan sellainen vuorovaikutusympäristö, joka rohkaisee osallisuuteen, arvostaa erilaisten näkökulmien ilmaisemista ja luo luottamusta. Tällainen psykologisesti turvallinen vuorovaikutusympäristö on avoin, salliva ja kuunteleva.

Kansainvälisen pörssiyrityksen viestintäjohtajana pitkään toiminut *Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer* tuo esille, että päätös etätyöhön siirtymisestä ei kaikissa organisaatioissa ollut strateginen, vaan olosuhteista johtuva. ”Yhteinen keskustelu teknologiavälitteisestä vuorovaikutusosaamisesta on saattanut jäädä käymättä etätyöhön siirryttäessä. Tätä keskustelun puutetta ei kannata toistaa organisaation siirtyessä hybridityöhön”, toteaa Rouhiainen-Neunhäuserer. Hybridityö on johtajalle ja työyhteisölle kokonaan uusi vuorovaikutusympäristö, joka haastaa sekä johtajaa että työyhteisöä. ”Jos tarkoituksena ei ole palata kokonaan lähityöhön, niin nyt on hetki pohtia strategista siirtymää hybridityöhön ja sitä, millaista vuorovaikutusosaamista se vaatii. Johtaja tai yrityksen viestintäjohtaja voi edistää asiaa konkreettisesti esimerkiksi johdattamalla organisaation pohtimaan vuorovaikutusetiketin laadintaa”, jatkaa Rouhiainen-Neunhäuserer.

### **Vuorovaikutusetiketin laatiminen**

Hybridityössä työtehtäviä voidaan tehdä samanaikaisesti yhteisessä fyysisessä tilassa ja etänä (esimerkiksi palaverit) tai eriaikaisesti samassa tilassa (esimerkiksi henkilökohtaiset työtehtävät) tai eriaikaisesti etänä (esimerkiksi yhteiset, mutta luonteeltaan asynkroniset tehtävät). Vuorovaikutusetiketin luominen hybridityöhön alkaa yhteisillä

merkitysneuvotteluilla. ”Vaikka merkitysneuvottelut vievät aikaa, ne ovat tärkeitä, koska yhteistä ymmärrystä ei luoda toteamalla asioita. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteistä keskustelua siitä, kuinka vuorovaikutus hybridityössä eroaa organisaation aikaisemmasta kulttuurista ja minkälaista vuorovaikutusta nyt tarvitaan”, kuvaa Rouhiainen-Neunhäuserer.

Hybridityön vuorovaikutusetiketillä ei tarkoiteta kohteliaisuussäännöstöä, vaan sen laatiminen on strateginen johtamisviestinnän toimenpide, jolla luodaan pohja vuorovaikutukselle hybridityössä. Etiketin tilalla voitaisiin puhua myös organisaation sovituista hybridityön vuorovaikutuskäytänteistä. ”Ensin on hyvä kirjata ylös aikaisemmat työn tekemisen käytännöt sekä selkeyttää se, mikä ero on tiedon hakemisella, ongelmanratkaisulla ja päätöksenteolla, ja missä ja miten organisaatiossa nämä asiat hybridityössä tehdään ja miten niistä viestitään. Hybridityössä yhteistä sopimista vaatii myös se, mistä asioista puhutaan kasvokkain läsnä ollen ja mitkä asiat voidaan hoitaa teknologiavälitteisesti”, kuvaa Rouhiainen-Neunhäuserer kehittämistyön alkua.

Teknologia mahdollistaa paljon, mutta samalla kun uusia käytäntöjä hybridityöhön merkitysneuvotteluissa sovitaan, on kiinnitettävä huomiota rajojen hallintaan. Teknologian avulla työtä voidaan tehdä ajasta ja paikasta riippumatta. Tämä uudenlainen joustavuus on monille etu, mutta altistaa kuitenkin myös sille, että työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät, jolla voi olla vaikutusta työn kuormittavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. ”Tärkeää on sopia myös siitä, milloin työtehtävät hoidetaan ja koska työntekijöiden oletetaan olevan tavoitettavissa. Tämä on merkittävää niin yhteistyön sujuvuuden kuin työn ja vapaa-ajan rajojen hallinnan näkökulmasta”, Rouhiainen-Neunhäuserer muistuttaa.

Hybridityössä korostuu jaettu vastuu merkitysneuvotteluista ja sen tuomisesta julki, millaisia odotuksia ja käytäntöjä vuorovaikutussuhteen osapuolet liittävät vuorovaikutukseen. ”Johtajan tulisi kertoa avoimesti odotuksistaan, mihin työssä pyritään ja miten työn tavoitteista ja tekemisestä keskustellaan. Johdettavan vastuulla on puolestaan tuoda esiin se, miten ja milloin hän työskentelee, millaisia tuloksia hän on saanut aikaan tai millaisia haasteita hän on kohdannut. Keskusteluissa voidaan näin yhdessä sopia, millainen tapa viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toimii eli on tehokasta ja tarkoituksenmukaista kyseisessä vuorovaikutussuhteessa”, sanoo Rouhiainen-Neunhäuserer.



## **Vuorovaikutusetiketti konkretisoituu yhteisesti sovituiksi toimintatavoiksi**

Vuorovaikutusosaamista tarkastellaan yleensä tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteereistä käsin. Käytännössä toimintatapoja hybridityön vuorovaikutusympäristöön voidaan suunnitella pohtimalla sitä, minkälainen vuorovaikutuskäyttäytyminen tukee läsnäolon, osallisuuden ja psykologisesti turvallisen viestintä- ja vuorovaikutusilmapiirin syntymistä ja miten tarkoituksenmukaisuus viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa varmistetaan. Tarkoituksenmukaisuutta voi arvioida vuorovaikutustilanteissa esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä: Annettiinko keskustelulle riittävästi aikaa? Ymmärsivätkö osallistujat päätöksen yhtäläisesti? Mistä sovittiin ja mihin keskustelu päättyi? ”Minkä vain yhteisen työskentelyn päätteeksi voidaan varata aikaa sille, että fyysisen ja virtuaalisen pöydän ympärillä käydään kierros, jossa osallistujilta kysytään, kuinka he ymmärsivät yhteisesti sovitut asiat. Tämä havainnollistaa sen, olisiko yhteiselle vuorovaikutukselle tullut varata aikaa enemmän vai oliko sitä riittävästi”, antaa Rouhiainen-Neunhäuserer konkreettisen esimerkin tarkoituksenmukaisuuden arvioinnista.

Huomiota ja kiinnostusta vuorovaikutuskumppaneihin voidaan ilmaista niin sanallisesti kuin nonverbaalisesti. Läsnäoloa ja kuuntelemista voidaan hybridityössä osoittaa esimerkiksi käyttämällä kameraa, aktiivisella chattikeskustelulla, puheenvuoropyynnöillä, kysymällä kysymyksiä sopivissa kohdin ja virtuaalireaktioilla kuten peukutuksilla ja sydämillä. Kykyä seurata toisten viestintää kannattaa kehittää ja omaa osallistumista sovittaa keskusteluun. Tämä kaikki yhdessä rakentaa luottamuksellista vuorovaikutusilmapiiriä. Vuorovaikutuksen tutkimuksissa puhutaan koordinoititaidoista, joilla tarkoitetaan sanallisia ja sanattomia vuorovaikutusprosessin ohjaamisen tai johtamisen taitoja. Käytännössä tämä on taitoa, jossa johtaja esimerkiksi ohjaa keskusteluun liittymistä, puheenvuorojen pituutta, keskustelusta poistumista sekä siirtymistä aiheesta tai henkilöstä toiseen.

Johtajan vuorovaikutusosaamiselle voidaan hänen asemastaan johtuen asettaa erityisiä odotuksia. Johtajan vuorovaikutusosaaminen tulee konkreettisesti näkyväksi esimerkiksi siinä, että hän näkee tärkeäksi viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteiden suunnittelemisen ja sopimisen hybridityössä ja johdattaa työyhteisön tähän kehittämisprosessiin ollen siinä itse mukana. ”Johtajan on merkityksellistä arvioida omaa toimintaansa vuorovaikutustilanteissa.

Mahdollistaako johtaja omalla toiminnallaan kaikkien osallistumisen keskusteluun ja kysytäänkö tai arvostetaanko erilaisia mielipiteitä”, havainnollistaa Rouhiainen-Neunhäuserer johtajan keskeistä roolia kehittämässä.

Koostelaatikko blogissa.

### **Merkitysneuvotteluissa luodaan vuorovaikutuskäytänteet hybridityöhön**

- Johtajan tehtävänä on käynnistää yhteiset merkitysneuvottelut siitä, miten vuorovaikutus hybridityössä eroaa organisaation aiemmasta viestintä- ja vuorovaikutuskulttuurista.
- Johtajan on tärkeää keskustella työntekijöiden kanssa työn ja vapaa-ajan rajojen hallinnasta.
- Yhteistä työskentelyä hybridityössä edistää keskustelu siitä, kuinka kameraa, chattikenttää ja virtuaalisia reaktioita käytetään ja miten ne huomioidaan silloin, kun osa osallistujista on yhteisessä fyysisessä neuvottelutilassa ja osa läsnä teknologiavälitteisesti.
- Johtaja voi tukea osallisuutta ja erilaisten mielipiteiden ilmaisemista esimerkiksi kiinnittämällä huomiota siihen, dominoivatko jotkut keskustelua ja vetäytyvätkö toiset, mahdollistamalla puheenvuoropyynnöt ja rajoittamalla tarvittaessa niiden pituutta tasapuolisesti.
- Olennaista on keskittyminen ja läsnäolo yhteisen työskentelyn aikana.

*Blogikirjoitusta varten on haastateltu viestintäjohtaja, FT Maijastiina Rouhiainen-Neunhäusereriä. Rouhiainen-Neunhäuserer työskentelee viestintäjohtajana ja alueellisen johtoryhmän jäsenenä kansainvälisessä pörssi-yhtiössä vastaten yrityksen strategisesta sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä Euroopan, Lähi-Idän, Aasian, Afrikan ja Venäjän alueella. Hän on luonut yli viidentoista vuoden työuran pääosin ulkomailla. Rouhiainen-Neunhäuserer on työskennellyt aiemmin myös konsulttina ohjaten eri toimialojen ja yritysten johtajia viestinnän kysymyksissä.*

## 6.2 Halukkuus vuorovaikutukseen – avain hybridityöhön

*Hybridityössä ollaan sekä etä- että lähityössä. Mutta kumpaa milloinkin? Vaikka lähityö ei teknologian kehittymisen vuoksi ole enää samalla tavalla välttämätöntä kuin se aiemmin on ollut, tarvitsevat ihmiset yhteyttä toisiinsa ja yhdessä tekemistä. Vuorovaikutuksen merkitys ei poistu hybridityössä mihinkään. Hybridityötä kannattaakin suunnitella niin, että sillä vahvistetaan vuorovaikutussuhteita ja vuorovaikutuskäytänteillä ilmaistaan halukkuutta vuorovaikutukseen. Läsnä ollaan työyhteisöä varten, fyysisesti ja virtuaalisesti.*

Työpaikkaa saattaa määrittää tulevaisuudessa yhä vähemmän fyysinen tila tai työpaikan sijainti. Varmaa on kuitenkin se, että keskeistä asiantuntijatyössä on ihmisten väliset suhteet. Yhteys toisiin luodaan interpersonaalisisissa eli ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutuksella rakennetaan ja ylläpidetään näitä suhteita, edistetään yhteisiä työtehtäviä ja luodaan ja vahvistetaan tunnetta kuulumisesta työpaikan sosiaaliseen verkostoon riippumatta siitä, missä työtä fyysisesti tehdään. Vuorovaikutussuhteilla on merkitystä myös työtyytyväisyyteen. Asiantuntijatyössä monia päätöksiä tehdään itsenäisesti. Samalla yhtä keskeistä tulisi olla halukkuus vuorovaikutukseen toisten kanssa. Koska työelämässä erilaisten tehtävien edistäminen korostuu, on luontevaa pohtia kuinka rakentaa sellaisia vuorovaikutussuhteita, jotka tukevat parhaiten työn tekemistä.

### **Läsnäololla ja välittömyydellä ilmaistaan halukkuutta vuorovaikutukseen**

Viestinnän johtotehtävissä pitkään toiminut Suomen Punaisen Ristin viestintäjohtaja *Ilpo Kiiskinen* kannustaa pohtimaan vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämistä hybridityössä yksilönäkökulman lisäksi työyhteisön näkökulmasta. ”Läsnä ollaan työyhteisöä varten, sitä varten, että joku muu tarvitsee meitä! Johtaja voi jo pelkällä läsnäolollaan toimistolla mahdollistaa epämuodollisia tapaamisia ja näin edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista”, Kiiskinen toteaa.

Tällaista Kiiskisen kuvaamaa vuorovaikutuskäyttäytymistä voidaan kuvata nonverbaalisen välittömyyden käsitteellä (nonverbal immediacy). Vuorovaikutusosaamisen tutkimuksissa nonverbaalista välittömyyttä kuvataan esimerkiksi kokonaisuutena, jossa

vuorovaikutuskäyttäytyminen viestii saavutettavuutta, hyväntahtoisuutta ja halukkuutta vuorovaikutukseen. Se on myös aktiivista yhteyden etsimistä muiden kanssa.

”Sen merkitystä, että johtaja tai kollega on spontaanin lähestymisen päässä valmiina kasvokkain hetkiin tai yhtä aikaa kahvikupin äärellä, ei kannata vähätellä”, Kiiskinen painottaa. Lähityössä halukkuutta vuorovaikutukseen voidaan ilmaista esimerkiksi avoimella ovella. ”Johtajana olen itse pitänyt säännöllisesti lähipäiviä ihan sitä varten, että se viestii tiimini jäsenille sitä, että olen helposti saavutettavissa”, Kiiskinen jatkaa.

Virtuaalisestikin spontaani toiminta on mahdollista, mutta päätös lähestyä toista on tällöin usein tietoisempi. Virtuaalisesti lähestyttävyyttä voidaan lisätä esimerkiksi Teamsin vihreällä pallolla tai sillä, että kalenteri on avoin työyhteisölle luettavaksi. Työtä voidaan tehdä hybridisti myös niin, että teknologiavälitteisesti linjat ovat auki, vaikka kukin keskittyy omaan työtehtävään. Tämä mahdollistaa sen, että kolleegaan voi olla yhteydessä helposti, vain avaamalla mikrofonin. Tämä tuo hybridityöskentelyyn välittömyyttä ilmaisevan vuorovaikutuskäytännön, johon lähityössä on totuttu.

### **Vuorovaikutus ohjaa lähi- ja etätyötä eli hybridiä**

Hybridityöhön siirryttäessä keskitytään todennäköisesti seuraavaan kysymykseen: milloin lähityöhön kokoonnutaan koko työyhteisöllä? Kiiskinen kehottaa pohtimaan lähitekemisen vahvuuksia vuorovaikutuksen näkökulmasta: ”Johtaja voi herättää työyhteisön pohtimaan asiaa esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä: Minkälaisia tehtäviä tehdään silloin, kun kaikki kokoontuvat lähityöhön? Mitä sellaista lähikohtaaminen tuo, jota ei teknologiavälitteisesti voi saavuttaa?”

Työyhteisöissä saatetaan päätyä olemaan koolla silloin, kun ideoidaan uutta ja suunnitellaan tulevaa. Toisissa aina silloin, kun työyhteisössä aloittaa uusi jäsen. Toiset taas haluavat kokoontua yhteen erityisesti juuri silloin, kun tehtävälustalla ei ole mitään erityistä. Jotkut taas tekevät päätöksen, että lähityössä ollaan aina tietty määrä päiviä tai tietyt päivät viikossa. Yhteisen ymmärryksen luominen vuorovaikutuksen merkityksestä hybridityössä helpottaa myös yksilöitä suunnittelemaan omaa työviikkoaan ja siihen kuuluvia tehtäviä niin, että ne

sekä palvelevat yhteisiä tavoitteita paremmin että mahdollistavat vuorovaikutuksen. Jos yhteistä keskustelua ei toteuteta, voi käydä niin, että kaksikymmentä henkilöä on kuulokkeineen istumassa samassa tilassa Teams-kokouksesta toiseen vain siksi, että tietyt päivät on määritelty lähityöksi.

Halukkuus vuorovaikutukseen on avain sille, että työpaikka voidaan määritellä myös ryhmänä ihmisiä, jotka jakavat samat tavoitteet, ovat riippuvaisia toisistaan ja tekevät yhteistyötä saavuttaakseen yhdessä määritellyt tavoitteet. Johtajan rooli organisaatiossa on erityinen. Tämän vuoksi hänen on merkityksellistä omalla esimerkillään viestiä saavutettavuutta ja halukkuutta vuorovaikutukseen. Tällainen vuorovaikutuskäyttäytyminen kannustaa muitakin välittömien vuorovaikutussuhteiden luomiseen työpaikalla.

Koostelaatikko blogissa.

### **Miksi vuorovaikutus on tärkeää hybridityössä?**

- Vuorovaikutuksella edistetään yhteisiä työtehtäviä ja luodaan ja vahvistetaan tunnetta kuulumisesta työyhteisöön.
- Yhteys toisiin luodaan interpersonaalisisissa eli ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Nämä suhteet ovat merkittäviä esimerkiksi työhyvinvoinnin kannalta.
- Vuorovaikutus edistää ymmärrystä hybridityössä siitä, mitä yhteisellä lähityöskentelyllä halutaan saavuttaa ja selkeyttää sitä, milloin työskentely muualla sopii mainosti.
- Vuorovaikutushalukkuus on aktiivista yhteyden etsimistä muiden kanssa.
- Vuorovaikutushalukkuutta ilmaisemalla johtaja viestii saavutettavuutta ja välittömyyttä.

*Blogikirjoitusta varten on haastateltu viestintäjohtaja, FM Ilpo Kiiskistä Suomen Punaisesta Rististä. Kiiskisellä on yli 20 vuoden laaja-alainen kokemus viestintäalalta mm. strategisesta muutosjohtamisesta, viestintäorganisaation rakentamisesta ja kehittämisestä, kriisi- ja maineviestinnästä, digitaalisista viestintäratkaisuista, mediatyöstä sekä valmiuden ja varautumisen viestintäratkaisuista. Ennen Punaista Ristiä Kiiskinen on työskennellyt mm.*

*ihmisoikeusjärjestö Amnesty Internationalin viestintäpäällikkönä ja YK:n kehitysohjelman UNDP:n viestintätehtävissä Sambiassa.*

### **6.3 Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen – empaattisuus ja arvostuksen osoittaminen**

*Johtajan kannattaa olla kiinnostunut kehittämään omaa viestintä- ja vuorovaikutusosaamistaan hybridityöhön sopivaksi, koska hybridityö ei ole ohimenevä ilmiö. Käsitystä hybridityön pysyvyydestä tukee se, että korona on muuttanut laajasti ymmärrystä siitä, miten, missä ja milloin asiantuntijatyötä tehdään. Etäjohtajan vuorovaikutusosaamisessa korostuvat empaattisuus sekä tuen ja palautteen antamisen taito sekä taito vahvistaa vuorovaikutussuhteita. Johtaja voi osoittaa arvostusta esimerkiksi nostamalla työntekijöiden asiantuntemusta esille niin työyhteisön sisäisissä kokouksissa kuin sosiaalisessa mediassa.*

Akatemiatutkija, palvelujohtamisen ja viestinnän apulaisprofessori *Jonna Koponen* Itä-Suomen yliopistosta johtaa *Etäjohtaminen digitaalisen viestinnän avulla* -tutkimushanketta. Hankkeen tarkoitus on tutkia, mitä digitaalinen vuorovaikutusosaaminen on. Aihetta on toistaiseksi tutkittu vielä vähän, mutta tema on erittäin ajankohtainen. Yhä useampi asiantuntijatyötä johtava toimii etäjohtajana, jolloin digitaalinen vuorovaikutusosaaminen on keskeinen osa ammattiosaamista. ”Yhä useamman työyhteisö on verkosto vuorovaikutussuhteita, jossa digitaalinen vuorovaikutus on keskiössä. Digitaalinen vuorovaikutusosaaminen on edellytys työtehtävien onnistuneelle hoitamiselle”, kuvaa Koponen.

Vuorovaikutusosaamisen tutkimuksista tiedetään, että se millaista vuorovaikutusosaamista tarvitaan, vaihtelee eri ammattien välillä. Hybridityön kontekstissa johtajan vuorovaikutusosaamisen tulisi tukea sellaisen vuorovaikutusympäristön rakentumista, jossa osoitetaan tukea ja luodaan luottamusta. ”Etäjohtajan vuorovaikutusosaamisessa korostuu empatian osoittamisen taito ja taito luoda sellaista vuorovaikutusympäristöä, joka vahvistaa

ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita. Johtamisessa on merkityksellistä keskittyä asioiden edistämisen lisäksi myös ihmisten välisiin suhteisiin”, Koponen sanoo.

Lähityössä rakennettu luottamus ei välttämättä siirry teknologiavälitteiseen ympäristöön ilman, että sitä aktiivisesti vuorovaikutuksella tuetaan. Jos tuki ja sosiaaliset suhteet puuttuvat, työntekijät voivat kokea tyytymättömyyttä ja tuntea olevansa vähemmän tehokkaita. ”Tutkimuksista tiedetään, että etätyössä oman työpäivän aikatauluttaminen ja oman työn johtaminen ei ole kaikille helppoa. Työn ulkopuoliset sosiaaliset suhteet ovat työntekijöillä erilaisia, mikä voi myös osaltaan vaikuttaa siihen, kuinka etätyöhön sopeudutaan”, kertoo Koponen.

Johtaja voi edistää yhteisöllistä vuorovaikutusilmapiiriä monin tavoin. Hybridityöskentelyssä voidaan kokeilla esimerkiksi ideointipalavereita kävelypuheluin. Ulkoilulla voidaan luoda välittömämpää ilmapiiriä ja samalla liikkuminen ulkoilmassa tukee työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia. Sisätiloissa pidettävissä kokouksissa kameroiden käyttö vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. ”Vuorovaikutussuhteiden syventymistä voidaan edistää esimerkiksi niin, että kokouksiin varataan tietty aika vapaalle keskustelulle. Etäjohtajan kannattaa ottaa säännöllisesti aikaa myös ”mitä kuuluu” -kierroksille. On myös tunnustettu, että kameroiden käytön koetaan tuovan yhteisöllisyyden tunnetta yhdessä olemiseen. Kun vuorovaikutussuhde on syventynyt, kameran käyttö ei aina ole välttämätöntä työtehtävien edistämiseksi. Se kuitenkin vahvistaa sosiaalisen läsnäolon kokemusta, koska tunne välittyy eri tavoin, kun näemme toisemme”, tiivistää Koponen konkreettisia keinoja vahvistaa vuorovaikutussuhteita etäjohtamisessa.

### **Johtajan vuorovaikutusosaamista on tukea asiantuntijuutta myös työpaikan ulkopuolella**

Etäjohtamisen tutkimuksen mukaan etäjohtajien vuorovaikutusosaamista on esimerkiksi etäviestintätaito, jolla tarkoitetaan viestin selkeyttä ja harkintaa siitä, milloin ja kuinka paljon esimerkiksi kirjallisia viestejä vaikkapa sähköpostilla kannattaa lähettää, viestintäteknologiset taidot eli käytettävän teknologian valinta ja hallinta sekä etäsosiaaliset taidot, joilla tarkoitetaan johtajan vuorovaikutustaitoja, kuten tuen osoittamista. Johtajan tuella ja

kannustavalla palautteella on suuri merkitys työelämässä. Se vaikuttaa muun muassa motivaatioon ja työhön sitoutumiseen sekä lisää työtyytyväisyyttä.

Supportiivinen eli tukea-antava vuorovaikutus ei välttämättä aina ole helppoa kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa. Teknologiavälitteisesti toimittaessa sen on tutkimusten mukaan todettu olevan vielä haastavampaa. Vuorovaikutuksen tutkimuksista tiedetään, että tuen osoittaminen kuuntelemalla on tärkeää. Kuuntelemista voi ilmaista muun muassa eleillä ja ilmeillä sekä reagoimalla esimerkiksi vuorovaikutusteknologian mahdollistamilla peukutuksilla, hymiöillä tai giffeillä. Kuuntelemiseen kuuluu myös tilan antaminen toiselle niin, että vuorovaikutusosapuolelle jää riittävästi aikaa harkita ennen vastaamista tai muuta reagointia.

Teknologiavälitteisesti työskenneltäessä johtaja voi osoittaa tukea, arvostusta ja kiinnostusta myös aktiivisella chatin käytöllä, joka tukee työntekijän esitystä. ”Johtaja voi tukea työntekijän esitystä ja puheenvuoroa myös niin, että hän lähettää yksityisviestin, jossa hän rohkaisee työntekijää esityksessä tai muistuttelee vielä jostain sisällöstä, joka vahvistaa työntekijän puheenvuoroa”, kuvaa Koponen tuen osoittamista.

Etäjohtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluu tuen ja arvostuksen osoittaminen myös työn ulkopuolisissa tilanteissa ja oman organisaation ulkopuolisissa verkostoissa, joissa johtajan kannattaa aktiivisesti nostaa esille asiantuntijoiden osaamista. ”Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa johtaja voi osoittaa kiinnostusta ja arvostusta työntekijöille reagoimalla asiantuntijoiden työhön liittyviin postauksiin tykkäämällä, jakamalla tai kommentoimalla niitä”, Koponen kannustaa.

Aktiivisella toiminnalla sosiaalisessa mediassa johtaja luo kuvaa asiantuntijaorganisaatiosta, edistää organisaation uskottavuutta ja on mukana keskustelemassa organisaatiolle tärkeistä teemoista kaikille avoimilla alustoilla. Johtajan aktiivinen läsnäolo ja toiminta sosiaalisessa mediassa on arvostuksen ja tuen osoitus koko työyhteisölle ja sen tekemälle työlle.



Koostelaatikko blogissa.

### **Etäjohtajan vuorovaikutusosaaminen**

- Etäjohtaja tarvitsee tehtävä- ja suhdekeskeistä vuorovaikutusosaamista sekä teknologista osaamista. Tässä blogikirjoituksessa painottuu suhdetason vuorovaikutusosaamisen kuvaaminen.
- Etäjohtajan suhdekeskeisinä vuorovaikutustaitoina korostuvat kuunteleminen, empaattisuus, tuen antaminen ja arvostuksen osoittaminen.
- Empaattisuutta voi osoittaa ja suhdetason vuorovaikutusta lujittaa esimerkiksi tapaamisilla, joissa voi keskustella myös muista kuin työasioista. Epämuodollinen ja leikkisäkin vuorovaikutus lisää sosiaalista yhteenkuuluvuutta työyhteisön jäsenten kesken.
- Etäjohtajalta odotetaan aktiivista reagointia työntekijöiden esityksiin, tukea virtuaalikokouksissa ja aktiivisuutta palautteen antamisessa.
- Etäjohtajan vuorovaikutusosaamiseen kuuluu arvostuksen ja tuen osoittaminen työntekijöille myös organisaation ulkopuolella, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa.
- Teknologiavälitteisessä kirjallisessa viestinnässä johtajan kannattaa kiinnittää huomiota viestin sävyyn, koska ilmeet ja eleet puuttuvat. Tekstiä voi pehmentää esimerkiksi hymiöillä.

*Blogikirjoitusta varten on haastateltu akatemiaturkija, palvelujohtamisen ja viestinnän apulaisprofessori, dosentti Jonna Koposta Itä-Suomen yliopistosta. Koposella on 20 vuoden kokemus opetus- ja tutkimustehtävistä. Hän on tutkinut muun muassa etäjohtamista digitaalisen viestinnän avulla, yritysten välistä myyntiä ja asiakasvuorovaikutusta, asiakaskokemusta ja asiakassuhteiden johtamista sekä viestinnän oppimisen ja opettamisen kysymyksiä.*

## 6.4 Vuorovaikutus on muutosjohtamisen perusta

*Moni organisaatio on siirtynyt hybridityöhön. Siirtymässä on kyse muutoksesta ja muutosjohtamisesta. Muutosjohtamisessa vuorovaikutus luo pohjan uudelle työn tekemisen tavalle. Tämän vuoksi muutoksessa tarvitaan tavallista enemmän vuorovaikutuksen mahdollistavia kokoontumisia, joissa yhteistä ymmärrystä uudesta rakennetaan johtajan ja organisaation jäsenten kesken. Tärkeää on myös seurata muutoksen aiheuttamia tunteita ja arvioida viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteiden toimivuutta.*

Johtamisviestinnän tuloksellisuus tulee pitkälti näkyväksi työntekijöiden työssä ja se syntyy ja kehittyy johtajan ja työntekijöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutus on välttämätön osa muutosjohtamista. Ilman yhteistä vuorovaikutusta organisaation muiden jäsenten kanssa, johtajalla ei ole mahdollisuuksia tukea siirtymää hybridityöhön. Hybridityö perustuu luottamukseen, jossa keskeistä ei enää ole työn tekemisen fyysinen paikka. Työtä tehdään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lukuisten organisaatioiden muutosprojekteja ja -ohjelmia tukenut muutosjohtamisen seniorikonsultti *Pipsa Purhonen* CCEA:sta tuo esille, että johtajalta vaaditaan osaamista kuvata nämä yhteiset tavoitteet riittävän selkeästi ja kykyä tukea työntekijöitä näiden saavuttamisessa sekä taitoa luoda sellaisia vuorovaikutuskäytänteitä, että yhteinen visio pysyy kirkkaana myös hybridisti työskenneltäessä.

Purhonen painottaa vuorovaikutusta perustana onnistuneelle muutosjohtamiselle, sillä yhteisen ymmärryksen rakentamisen vaihe luo perustan sille, että uusiin työskentelytapoihin hybridityössä sitoudutaan ja toisaalta tavoitteet pysyvät yhtenäisinä. ”Muutos, kuten hybridityöhön siirtyminen, edellyttää aina vuorovaikutusta ja yhteisen ymmärryksen rakentamista: Mitä muutos tarkoittaa organisaation, tiimin tai yksilön näkökulmasta? Mitä ihmisiltä odotetaan? Miten heidän tulee muuttaa esimerkiksi ajatteluaan tai työn tekemisen tapoja? Muutosymmärryksen rakentamiseen tarvitaan säännöllisiä vuorovaikutusfoorumeita, mahdollisuuksia kysyä ja määritellä vastauksia yhdessä”.

Viestintä- ja vuorovaikutuskäytänteitä hybridityöhön kehitettäessä on tarpeen pysähtyä pohtimaan toimintatapoja, joilla työtehtävät tehdään sujuvasti ja sitä, millä varmistetaan, että

työyhteisön jokaisen jäsenen osaaminen on yhtä vahvasti läsnä kuin se lähityössä on ollut. Hybridityössä tuloksellisuus saattaa vaatia aiempaa enemmän valmistelua ja sovittuja aikoja, jolloin työtä tehdään yhdessä. Johtajalta odotetaan yhä enemmän ennakoivaa viestintää. ”Hybridityössä korostuu se, että työlle asetetut tavoitteet ovat jaettuja ja kaikille kirkkaita. Se tuo raamia ja suuntaa itsenäisesti työskentelevien asiantuntijoiden työhön. Myös yksittäisten työtehtävien, kuten kokousten, tasolla voi olla tarpeen sanoittaa odotuksia: miten kokoukseen tulee valmistautua, mihin kokouksessa pyritään ja millaista osallistumista se edellyttää”, kuvaa Purhonen.

### **Säännöllinen mittaaminen johtamisviestinnän tukena**

Hybridityötä ja siihen siirtymistä voi Purhosen mukaan tarkastella sekä tilanteen tasolla että pitkäjänteisenä muutoksena. Tilanteen tason tarkastelulla tarkoitetaan esimerkiksi yksittäisiä vuorovaikutustilanteita kuten kokouksia, kehittämispäiviä tai työpajoja. Hybridinä työskentely vaatii näissä hyvää valmistautumista sekä osaamista seurata ja havainnoida kokonaisuutta. Hybridinä toteutettaessa on oleellisista suunnitella tilaisuus niin, että sekä teknologiavälitteisesti että fyysisesti läsnä olevien osallistuminen mahdollistuu tasapuolisesti. ”Johtajan tai tilanteen fasilitaattorin vuorovaikutusosaaminen tulee näkyväksi esimerkiksi siinä, kuinka hän rohkaisee osallistumiseen osallistujia, jotka ovat hiljaisempia tai vetäytyvät muuten”, Purhonen sanoo.

Muutoksen näkökulmasta hybridityöhön siirtymisessä voi olla kyse muun muassa kulttuurisesta, ihmisten asenteiden, työtapojen ja myös työvälineiden muutoksesta. Tarvitaan myös vuorovaikutuskäytänteitä, jotka sopivat siihen, kun ihmiset työskentelevät pysyvästi niin lähityössä kuin etänä. Yksittäiset vuorovaikutustilanteet ja niihin yhdessä sovitut vuorovaikutusta edistävät käytänteet luovat myös koko organisaation viestintä- ja vuorovaikutuskulttuuria eli esimerkiksi sitä, kuinka välittömäksi ja psykologisesti turvalliseksi se koetaan.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumista ja työntekijöiden kokemia tunteita muutostilanteessa tulisi pystyä seuraamaan, kysymään ja arvioimaan säännöllisesti. Muutoksessa kannattaa pohtia sitä, kuinka muutoksen vaikutuksia voidaan havainnoida ja

kuinka siihen liittyviä tunteita tunnistaa. Sen lisäksi, että työtä kokoonnutaan tekemään yhteen säännöllisesti ja sovitusta vuorovaikutusfoorumeista pidetään kiinni, johtaja luo luottamuksellista ilmapiiriä varaamalla aikaa kysymyksille ja antamalla tilaa ajatusten esittämislle. Tämä on tärkeää muutoksessa osallisena olevien yhteisessä vuorovaikutuksessa.

Yhteisen vuorovaikutuksen lisäksi tärkeää on hybridityössä onnistumisen säännöllinen mittaaminen esimerkiksi kyselyillä. Yksittäisillä kyselyillä voidaan arvioida esimerkiksi hybridikokouksen, työpajan tai koulutuksen onnistumista. Toistuvalla, esimerkiksi kuukausittain toteutettavalla, mittauksella voidaan mitata muutoksen etenemistä. ”Seuraamalla säännöllisesti ihmisten kokemusta ja tunteita muutoksesta, voidaan niihin reagoida oikea-aikaisesti ja tarvittavin tukitoimenpitein. Tähän ei päästä yksittäisellä mittauksella tai sillä, että asiaa tarkastellaan vain jälkikäteen”, kuvaa Purhonen säännöllisen mittaamisen merkitystä.

Johtamisviestinnällä mahdollistetaan vuorovaikutussuhteiden luomista, työntekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden tukemista, työn ohjaamista, palautteen antamista, tiedon keräämistä ja jakamista. Hybridityöhön siirtyminen vaatii johtajalta näiden asioiden tarkastelua uudelleen, koska vuorovaikutuskonteksti on etä- ja lähityöhön verrattuna erilainen. Vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja siinä onnistumisen arvioiminen on muutosjohtamisen ydin. ”Johtajan on varmistettava, että tekemisen tavoitteet ovat kaikille kirkkaat ja selvät. Konkreettisesti vuorovaikutus on se, joka mahdollistaa tämän”, kiteyttää Purhonen.

Koostelaatikko blogissa

### **Vuorovaikutus on muutosjohtamisen ydin**

- Hybridityöhön siirtyminen on muutos, jossa vuorovaikutuksen merkitys korostuu.
- Vuorovaikutuksen mahdollistavia tapaamisia tulisi olla muutostilanteessa runsaasti, koska niissä rakennetaan yhteinen ymmärrys uudesta tilanteesta ja työn tekemisen tavoista. Johtajan tehtävään kuuluu luoda ja mahdollistaa vuorovaikutusfoorumeita, joissa yhteistä keskustelua on mahdollista käydä.

- Kyselyllä voidaan arvioida esimerkiksi yksittäisen hybridikokouksen tai työpajan vuorovaikutuskäytänteiden onnistumista.
- Muutoksen etenemistä kannattaa mitata säännöllisesti. Seuraamalla säännöllisesti ihmisten kokemusta ja tunteita muutoksesta, mahdollistetaan oikea-aikainen reagointi.
- Säännöllisesti toteutettavat kyselyt tukevat myös johtamisviestinnän kehittämistä.

*Blogikirjoitusta varten on haastateltu muutosjohtamisen seniorikonsultti, FT Pipsa Purhosta CCEA:sta. Purhosella on noin 20 vuoden kokemus liiketoiminnan kehittämisestä konsulttina, viestinnän freelancerina, tutkijana ja kouluttajana. Hän on tukenut muutosprojekteja ja -ohjelmia lukuisissa organisaatioissa julkisyhteisöistä suuryrityksiin.*

## **6.5 Hybridityö monimuotoistaa johtajan vuorovaikutusympäristön**

*Johtamisviestintää ohjaavat organisaation tavoitteet, mutta samalla johtamisviestintä on aina vuorovaikutusta. Hybridityössä vuorovaikutustilanteet monimuotoistuvat ja esimerkiksi teknologiavälitteiset esiintymistilanteet lisääntyvät. Johtajalle tämä merkitsee sitä, että vuorovaikutusta kannattaa pohtia tilannesidonnaisesti ja vuorovaikutuskumppanit huomioiden. Vuorovaikutusosaamista voi kehittää esimerkiksi kouluttautumalla sekä työelämän erilaisissa viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa refleктоimalla omaa vuorovaikutuskäyttäytymistä ja kysymällä palautetta.*

Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen on osa johtajan tehtävään kuuluvaa ammattiosaamista. Vuorovaikutusosaamisessa ei ole kyse yksilön pysyvistä ominaisuuksista tai piirteistä, vaan osaamista kokonaisuutena voidaan kehittää esimerkiksi osallistumalla koulutuksiin tai lukemalla teemaa koskettavaa kirjallisuutta. Vuorovaikutusosaamisen tutkimusten mukaan myös työelämän erilaiset vuorovaikutustilanteet kehittävät osaamista. Oman vuorovaikutuskäyttäytymisen reflektointi on osaamisen kehittämisessä merkityksellistä. Johtamisviestinnässä toimintaympäristön eli kontekstin ymmärtäminen on keskeistä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan on sovitettava omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään sekä toimintaympäristö, tilanne että vuorovaikutusosapuolet huomioiden.

Viestinnän johtotehtävissä pitkään toiminut Suomen Punaisen Ristin viestintäjohtaja *Ilpo Kiiskinen* kannustaa pohtimaan johtamisviestintää hybridityössä, koska hybridityö on johtajalle monimuotoinen vuorovaikutusympäristö. ”Monet johtamisen peruselementit voivat olla samoja riippumatta siitä, johdetaanko perinteisesti lähityötä, ovatko työntekijät etänä vai toimitaanko hybridinä. Se ei silti tarkoita sitä, etteikö johtamisviestinnän kysymyksiä hybridityössä ole merkityksellistä pohtia.”

Johtamisviestinnältä odotetaan vastauksia kuka, mitä, missä ja miksi -kysymyksiin. Tosiasiassa näillä kysymyksillä halutaan ymmärtää organisaation strategista johtamista eli esimerkiksi tehtävää ja visiota sekä strategiaa siitä, kuinka nämä saavutetaan. Samalla johtamisviestintä tuo näkyväksi arvot ja rakentaa yhteistä identiteettiä. ”Viestintä on aina osa organisaatiota ja johtamisviestintää toteutetaan organisaation tavoitteitten ohjaamana”, muistuttaa Kiiskinen.

Johtamisviestintä on vuorovaikutusta myös hybridisti toimivassa organisaatiossa. Usein asiat ovat moninaisia, jonka vuoksi lineaarisella viestin lähettämällä lähettäjältä vastaanottajalle harvoin päästään toivottuun lopputulokseen. Mahdollisuus palautteen antamiseen, kysymysten esittämiseen ja keskusteluun on johtamisviestinnässä keskeistä. Konkreettisesti tämä voi tapahtua, kun käytetään vuorovaikutusteknologiaa, johon sisältyy keskustelumahdollisuus esimerkiksi chattitoiminnolla tai varaamalla kokouksiin aikaa yhteiselle keskustelulle. Johtamisviestinnän vuorovaikutuksellinen luonne tulee huomioida myös esiintymistilanteissa.

### **Monimuotoistuvat vuorovaikutustilanteet kannustavat pohtimaan esiintymisosaamista**

Vuorovaikutustilanteiden monimuotoistuminen voidaan nähdä mahdollisuutena kehittää johtamisviestintää ja osaamista siinä. Kiiskinen muistuttaa, että perinteiset johtamisviestinnän muodot kuten yhteiset tilaisuudet tai sähköposti saavat rinnalleen tai tilalleen nyt ja tulevaisuudessa jotain ihan muuta. ”Monissa organisaatioissa on vakiintuneet toimintatavat viestintään ja vuorovaikutukseen lähityössä. Etätyöhön siirryttiin ainakin teknisen osaamisen näkökulmasta luontevasti, koska vuorovaikutusteknologia on ollut monessa kansainvälistä työtä tekevässä ja hajautetusti toimivassa organisaatiossa jo pitkään. Mutta entä hybridityö,

jossa läsnä ollaan samanaikaisesti sekä teknologiavälitteisesti että fyysisesti toimistolla. Onko johtajien vuorovaikutusosaamista uudessa työskentely-ympäristössä pysähtynyt pohtimaan”, kysyy Kiiskinen.

Tilaisuuksia, joissa ollaan koolla läsnä ja etänä, kannattaa suunnitella huolella. Onnistuminen vaatii sitä, että kaikki osallistujat ymmärtävät roolinsa. Hybridityössä viestin selkeys korostuu, kun samanaikaisesti halutaan saavuttaa osallistujat niin yhteisessä virtuaalisessa, kuin fyysisessä tilassa. ”Käytännössä organisaatio voi olla sen edessä, että niin johdon kuin henkilöstön esiintymis- ja kokousosaaminen vaatii päivittämistä. Puheenvuoroja tulee pohtia entistä tarkemmin, johon kuuluu myös se, minkälaisella esityksellä puheenvuoroja tuetaan ja toimitetaanko materiaali osallistujille jo etukäteen. Samoin korostuu se, kuinka asioita voidaan sanoittaa kiinnostavasti ja vetävästi, ja kuinka mahdollistetaan osallistaminen riippumatta siitä, missä fyysisesti ollaan”, kuvaa Kiiskinen.

Työssä vuorovaikutussuhteita on monenlaisia. Osa niistä on läheisempiä ja osa etäisempiä, jotkut suhteet voivat olla muodollisempia tai luottamuksellisempia. Johtajan kannattaa hybridityötä johtaessaan, mutta myös kokouksissa tai omaa esitystä valmistaessaan, pohtia vuorovaikutusta tavoitteen lisäksi tilannesidonnaisuus ja vuorovaikutuskumppanit huomioiden. ”Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu tavoitteen ohjaaman toiminnan lisäksi herkkyyys sen havaitsemiseen ja tunnistamiseen, kuinka juuri tässä tilanteessa tai näiden henkilöiden kanssa itse toimii parhaiten”, Kiiskinen muistuttaa.

Koostelaatikko blogissa.

### **Millaista esiintymisosaamista hybridityö vuorovaikutusympäristönä johtajalta edellyttää?**

- Johdettaessa tai esiinnyttäessä hybridiympäristössä viestin selkeys korostuu.
- Valitsemalla teknologiavälitteisiä alustoja, jotka mahdollistavat vuorovaikutuksen, kuten vastaamisen, kysymisen ja kommentoinnin, mahdolliset väärinymmärrykset on helpompi havaita ja korjata.
- Esiintyessä tai kokousta johtaessa huomioidaan tasapuolisesti sekä fyysisesti että virtuaalisesti läsnä olevat, jotta osallistujille ei tule vaikutelmaa ”kahden kerroksen

väestä”.

- Varautuminen teknisiin haasteisiin kannattaa. Sopimalla etukäteen, kuka voi auttaa mahdollisten teknisten ongelmien ilmetessä, on luottavaisempaa esiintyä.
- Esiintymiseen valmistaudutaan tilanne- ja osallistujat huomioiden. Vuorovaikutus toteutuu aina suhteessa muihin.

*Blogikirjoitusta varten on haastateltu viestintäjohtaja, FM **Ilpo Kiiskistö** Suomen Punaisesta Rististä. Kiiskisellä on yli 20 vuoden laaja-alainen kokemus viestintäalalta mm. strategisesta muutosjohtamisesta, viestintäorganisaation rakentamisesta ja kehittämisestä, kriisi- ja maineviestinnästä, digitaalisista viestintäratkaisuista, mediatyöstä sekä valmiuden ja varautumisen viestintäratkaisuista. Ennen Punaista Ristiä Kiiskinen on työskennellyt mm. ihmisoikeusjärjestö Amnesty Internationalin viestintäpäällikkönä ja YK:n kehitysohjelman UNDP:n viestintätehtävissä Sambiassa.*



## **OSA III PÄÄTÄNTÖ**

## 7 ARVIOINTI

Tässä luvussa arvioin työnäytetyyppisen opinnäytetyön toteutumista kokonaisuutena. Työnäytetyyppisen opinnäytteen tulee osoittaa sekä teoreettista perehtyneisyyttä asiaan että ammatillista kehittymistä, joka voidaan osoittaa työnäytteenä (Viestinnän graduohjeet 2021, 13). Arviointikriteerit muun muassa määrittelevät, että työnäytetyyppisen opinnäytetyön odotetaan olevan aiheeltaan ajankohtainen ja työnäytteen innovatiivinen. Teoreettisen taustan tulee tukea työnäytteen toteutusta ja tuotoksen olla kokonaisuus, joka ratkaisee sille asetettuja tavoitteita.

Työnäytetyyppisen opinnäytetyöni kokonaistavoitteena on luoda katsaus johtajan vuorovaikutusosaamiseen hybridityössä ja hybridityöhön johtajan vuorovaikutusympäristönä sekä jakaa asiantuntijatieta johtajuuden ja työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Työnäytetyyppisen opinnäytetyöni aihetta ja sille asetettuja tavoitteita voidaan pitää erityisen ajankohtaisena, koska koronan aiheuttama runsas siirtyminen asiantuntijatyössä etätyöhön on nyt muuttunut monissa työpaikoissa hybridityöksi. Johtamisviestinnälle hybridityö tarkoittaa muuttunutta ja moninaisempaa vuorovaikutusympäristöä verrattuna pelkkään lähi- tai etätyöhön, jonka vuoksi myös johtamisviestintää ja johtajan vuorovaikutusosaamista on tarpeen tarkastella tässä kontekstissa. Sekä teoreettinen tausta että työnäyte, blogikirjoitukset, vastaavat tähän. Asetin tavoitteita erikseen omalle oppimiselleni, teoreettiselle taustalle ja työnäytteelle, joiden saavuttamista arvioin seuraavaksi.

*Omat oppimistavoitteeni.* Työnäytetyyppinen opinnäytteeni rakentuu niin sanottuna näytekansiona, joka koostuu teoreettiseen taustaan koostetusta kahdesta itsenäisestä esseetyyppisestä kirjoitelmasta ja työnäytteestä eli viidestä blogikirjoituksesta.

Työnäytteeseen kuuluu lisäksi esimerkki siitä, kuinka blogikirjoitusta voitaisiin visualisoida. Työnäytteen toteuttamiseksi tein asiantuntijahaastatteluita. Arvioin haastatteluiden merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa blogikirjoitusten yhteydessä. Oppimistavoitteeni mukaisesti työnäytetyyppisen opinnäytteen tekeminen kehitti omaa osaamistani ammatillisten, yleistajuisten tekstien tuottajana. Blogikirjoituksia työstäessäni kehityin tieteellisen tiedon ja haastatteluista keräämäni tietojen soveltamisessa kirjoituksiksi, jotka ovat sopivaa luettavaa

niin johtajille kuin kenelle tahansa työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämistä kiinnostuneille. Teoreettisen taustan itsenäiset kirjoitukset lisäsivät ymmärrystäni vuorovaikutusosaamisesta sekä käsitteen määrittelyn tasolla että johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyvän tutkimustiedon osalta. Oma osaamiseni kasvoi johtamisviestinnästä, jonka yhä selkeämmin ymmärrän johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteissa ilmi tulevana vuorovaikutusosaamisena.

Olen lukenut ja seurannut useita blogeja. Blogi genrenä on itselleni kirjoittajan näkökulmasta kuitenkin uusi. Työnäyte antoi minulle mahdollisuuden pohtia sitä, kuinka blogikirjoittaminen voi toimia viestinnän ja vuorovaikutuksen asiantuntijuuden ja ajankohtaisen aiheiden esille tuojana. Näen, että viestinnän ja vuorovaikutuksen asiantuntijalle oman blogin avaaminen antaisi mahdollisuuden koettaa vaikuttaa työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseen. Erityisesti tämä mahdollistuu, kun tekstejä kirjoitetaan säännöllisesti ja ne kirjoitetaan tutkittuun tietoon perustuen. Blogikirjoittamisessa korostuu kuitenkin myös konkreettisuus ja kirjoittajan onkin osattava vastata työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen kysymyksiin niin, että ne riittävällä konkreettisuudella herättävät lukijoiden mielenkiinnon. Oppimisprosessini perusteella pidän tärkeänä sitä, että viestinnän ja vuorovaikutuksen asiantuntija jakaa tiedon kirjoituksista myös muuhun sosiaaliseen mediaan mahdollistaakseen aktiivisemmän vuorovaikutuksen. Työelämää kehittävien blogikirjoitusten jakopaikkana esimerkiksi LinkedIn on luonteva. Koen, että asiantuntijuuteni on kasvanut tämän työnäytetyyppisen opinnäytteen työprosessin aikana ja prosessi on syventänyt omaa identiteettiäni viestinnän ja vuorovaikutuksen asiantuntijana. On ollut tärkeää saada perehtyä vuorovaikutusosaamiseen hybridityössä ja tuoda oma näkökulma tähän ajankohtaiseen aiheeseen.

*Teoreettinen tausta.* Teoreettisen taustan luvun 3, *Johtajan vuorovaikutusosaaminen*, tavoitteena oli kuvata johtajan vuorovaikutusosaamista, vuorovaikutusosaamisen ulottuvuuksia, kriteereitä sekä vuorovaikutusosaamisen relationaalista luonnetta. Määrittelin teoreettisesti vuorovaikutusosaamisen käsitteen tuoden esille vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet sekä arviointikriteerit. Toisaalta ilmiö on niin moniulotteinen, että ilmiötä on tarkasteltu kirjoitelmassa vain hyvin rajatusti. Pyrin myös soveltamaan vuorovaikutusosaamisen määritelmää sellaiseksi, jolla voitaisiin tarkastella johtajan

vuorovaikutusosaamista. Tarkastelin luvussa 3 johtajan vuorovaikutusosaamista vuorovaikutussuhteisiin liittyvänä osaamisena, vuorovaikutusta johtajan työssä työn tekemisen ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta sekä vuorovaikutusosaamista johtajan kehitettävissä olevana osaamisena. Teoreettinen tausta tuo erityisesti tietoa suhdetason vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutusosaamisen tarkastelu johtamisviestinnässä työyhteisön yhteisenä osaamisena olisi merkittävää, mutta keskittyminen johtajaan oli toisaalta rajauksen vuoksi tärkeää.

Luvun 4, *Johtamisviestintä ja vuorovaikutusosaaminen hybridityössä*, tavoitteena oli tarkastella johtamisviestintää ja vuorovaikutusosaamista erityisesti hybridityössä. Tavoitteena oli tarkastella millainen vuorovaikutusympäristö hybridityö johtamisviestinnän ja vuorovaikutusosaamisen näkökulmista on sekä käsitellä hybridityötä koettuna työpaikkana, joka muodostuu ihmisten välisistä verkostoista ja vuorovaikutussuhteista. Määrittelin kirjoitelmassa hybridityön koetun työpaikan käsitteen kautta ja perustelin tämän valinnan vuorovaikutussuhteiden merkityksen ja vuorovaikutusverkostojen näkökulmasta. On kuitenkin huomioitava, että tämä määritelmä on vain tietty näkökulma hybridityöhön, joka vuorovaikutuskontekstina on moninainen. Kuvaan kirjoitelmassa hybridityötä johtajan vuorovaikutusympäristönä vuorovaikutussuhteiden merkityksen, rajojen hallinnan, teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja nykytilan arvioinnin näkökulmista. Olen pyrkinyt käyttämään monipuolista tutkimuskirjallisuutta havaiten kuitenkin sen, että monissa tutkimuksissa ei varsinaisesti puhuta hybridityöstä, vaan teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta yleensä. Tutkimustieto hybridityöstä johtajan vuorovaikutuskontekstina tulee varmasti lisääntymään tulevaisuudessa. Näin myös ymmärrys siitä, mitä johtamisviestinnälle ja johtajan vuorovaikutusosaamiselle merkitsee se, että osa työntekijöistä on samanaikaisesti lähi- ja osa etätyössä, tulee lisääntymään. Taustaluku 4 tarjoaa kuitenkin jo nyt tietoa siitä, millä tavoin hybridityö on johtajalle ja koko työyhteisölle monimuotoisempi vuorovaikutusympäristö, kuin pelkkä etä- tai lähityö ovat ja että siirtymää ja vuorovaikutuskäytänteitä hybridityöhön kannattaa esimerkiksi tästä syystä suunnitella strategisesti.

*Työnäyte.* Blogikirjoitusten tavoitteena on kuvata, millaista vuorovaikutusosaamista johtaja asiantuntijatyötä hybridityön kontekstissa johtaessaan tarvitsee ja millainen erityinen

vuorovaikutusympäristö hybridityö johtajalle on. Tarkoituksena on, että blogikirjoituksissa on luettavissa havaintoja keskeisistä johtajan vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä ilmiöistä ja käytännön ehdotuksia viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi ja johtamisviestinnän tueksi hybridityössä. Blogikirjoitukset syntyivät sekä asiantuntijahaastatteluista saadun että teoreettisen tiedon yhteensovittamina. Sekä asiantuntijahaastattelut että teoreettinen tieto yhdessä mahdollistivat sen, että asetettuihin tavoitteisiin oli mahdollista päästä. Sain haastateltavikseni juuri sellaisia henkilöitä, joilla kaikilla on kokemusta ja näkemystä työelämän viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Kaikki neljä erittäin pitkään viestinnän ja vuorovaikutuksen johtamisen ja kehittämisen tehtävissä toiminutta asiantuntijaa toimivat myös haastatteluhetkellä viestinnän alan johtamis- ja kehittämistehtävissä ja heillä on omakohtaista kokemusta hybridityöstä johtamisen vuorovaikutusympäristönä. Tämä vahvistaa blogikirjoitusten merkitystä asiantuntijakirjoituksina.

Haastateltavat nostivat esille merkittäviä havaintoja johtajan vuorovaikutusosaamista hybridityön vuorovaikutusympäristössä, mutta myös laajemminkin työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisen näkökulmia. Nämä havainnot mahdollistavat muille johtajille ja työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen kysymyksistä kiinnostuneille mahdollisuuden pohtia oman osaamisen kehittämistä sekä organisaation strategista siirtymää hybridityöhön. Tavoitteiden saavuttamisessa auttoi lisäksi se, että lähetin haastateltaville etukäteen muutaman kysymyksen, joista toivoin meidän keskustelevan. Nämä kysymykset käynnistivät luontevasti haastattelut, mutta eivät kuitenkaan ohjanneet keskustelua liikaa.

Vaikka blogikirjoitukset eivät ole uusi tapa tuoda esille tutkittua tietoa, voidaan työnäytetyypistä opinnäytettäni pitää innovatiivisena sen suhteen, että se viiden kirjoituksen kokonaisuutena vastaa ajankohtaiseen aiheeseen tavalla, joka on yleistajuttavaa luettavaa kenelle tahansa johtamisviestinnästä tai johtajan vuorovaikutusosaamisesta kiinnostuneelle. Kirjoitusten voidaan ajatella vahvistavan lukijoiden käsitystä siitä, että onnistunut johtamisviestintä ja vuorovaikutus hybridityössä vaatii strategista suunnittelua, viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kehittämistä ja arviointia sekä vuorovaikutuskäytänteiden sopimista. Näitä blogikirjoituksia ei ole vielä julkaistu blogissa. Mahdollisen julkaisemisen jälkeen blogikirjoitusten kiinnostavuutta voi arvioida esimerkiksi seuraamalla blogin analytiikkaa. Analytiikan avulla voidaan tarkastella muun muassa blogissa kävijöiden määrää, uniikkeja

kävijöitä, yksittäisten kirjoitusten lukukertoja tai sitä, mistä lukijat ovat blogiin ohjautuneet. Analytiikan avulla on mahdollista suunnitella tulevaa blogisisältöä tietoisemmin ja tavoitella näin lisää lukijoita blogille. Mikäli viestinnän ja vuorovaikutuksen asiantuntija haluaa edelleen kehittää omaa kirjoittajaosaamistaan kiinnostavien viestinnän ja vuorovaikutuksen ilmiöiden kuvaamiseksi työelämässä, hänen on arvioitava omia tekstejään kriittisesti. Analytiikkaosaaminen voi omalta osaltaan tukea tässä.

## 8 LOPUKSI

Tämän työnäytetyyppisen opinnäytetyön teoreettisen taustan kaksi esseetyyppistä kirjoitelmaa ja työnäytteenä toteutetut viisi blogikirjoitusta tarjoavat johtajalle tutkimustietoa ja konkreettisia ideoita ja esimerkkejä kehittää johtamisviestintää hybridityön vuorovaikutusympäristössä. Blogikirjoituksissa kannustetaan sopimaan yhteiset vuorovaikutuskäytännöt, annetaan esimerkkejä sellaisen vuorovaikutusilmapiirin luomisesta, joka viestii välittömyyttä ja johtajan lähestyttävyyttä, innostetaan arvioimaan johtamisviestinnän ja vuorovaikutuksen onnistumista sekä havahdutetaan pohtimaan mahdollista tarvetta päivittää vuorovaikutusosaamista esimerkiksi kouluttautumalla, jotta vuorovaikutusosaaminen vastaisi paremmin monimuotoistuneeseen hybridityön vuorovaikutusympäristöön.

Vuorovaikutusosaaminen on moniulotteinen ilmiö, joka koostuu vuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta, vuorovaikutustaidoista sekä asenteesta ja motivaatiosta eli halusta hyödyntää tietoa ja olla vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusosaaminen ilmenee tilanteeseen sopivana tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena vuorovaikutuskäyttäytymisenä.

(Spitzberg 2013, 126, 130.) Vuorovaikutus on sekä kontekstuaalinen että tilannesidonnainen prosessi, jossa sekä jaetaan että luodaan yhteisiä merkityksiä (Mikkola & Valkonen 2020, 181). Vuorovaikutusosaamisen kontekstuaalinen luonne tulee hyvin esille hybridityössä. Aiemmin lähi- tai etätyöhön toimiviksi todetut vuorovaikutuskäytännöt on tarpeen ottaa tarkasteluun, kun vuorovaikutusympäristönä onkin hybridityö. Johtajalle hybridityö vuorovaikutusympäristönä tuo johdettavaksi organisaation, jossa työpaikkaa ei enää määritäkään tietty tila tai fyysinen sijainti, vaan koettuna työpaikkana käsitettynä ihmisten väliset suhteet (Valo & Mikkola 2020, 4). Asiantuntijatyössä tarkoituksenmukaiset vuorovaikutuskäytänteet luovat pohjan toimivalle työpaikalle (Mikkola & Valkonen 2020, 190), jonka vuoksi niihin on keskityttävä erityisesti hybridityöhön siirryttäessä.

Työnäytetyyppinen opinnäytetyö tarjoaa tekijälleen mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan teoreettisen tiedon lisäksi käytännönläheisesti. Tämä työnäytetyyppinen opinnäytetyö antoi mahdollisuuden tarkastella johtajan vuorovaikutusosaamista hybridityön ympäristössä sekä tuottaa ammatillisia, yleistajuttavia kirjoituksia, jotka ovat ajankohtaista

luettavaa erityisesti johtamis- tai esihenkilötehtävissä toimiville, mutta myös kaikille työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämisestä kiinnostuneille. Koronapandemia siirsi Suomessa lähes kaiken sellaisen asiantuntijatyön etänä tehtäväksi, jossa työtehtävien luonne tämän salli (Selander, Alasoini & Hakonen 2022, 3). Päätöstä etätyöhön siirtymisestä ei kaikissa organisaatioissa tehty todennäköisesti strategisesti, vaan olosuhteista johtuen. Tästä johtuen muuttuneen tilanteen vaatimaan viestintä- ja vuorovaikutusosaamiseenkaan ei paneuduttu kaikissa organisaatioissa todennäköisesti tietoisesti. Keväällä 2022 monessa organisaatiossa pohditaan uutta mallia työn tekemiselle, joista hybridityö on yksi. Hybridityöhön siirtymistä kannattaa suunnitella niin, että se tukee ihmisten välistä vuorovaikutusta. Johtamisviestintänä tämä tarkoittaa olemassa olevien vuorovaikutuskäytänteiden arviointia ja yhteisiä merkitysneuvotteluita uusien luomiseksi.

Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen on osa johtajan ammattiosaamista (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 145). Johtajalle hybridityö on vuorovaikutusympäristönä kuitenkin moninaisempi kuin pelkkä etä- tai lähityö, koska johtaja johtaa organisaatiota, jossa ihmiset työskentelevät sekä etänä että lähityössä. Tämä voi vaatia johtajalta osaamisen kehittämistä. Vuorovaikutusteknologian hallinta ei yksin riitä, vaan johtajan tulisi pystyä luomaan ja tukemaan sellaisia vuorovaikutussuhteita, joilla edistetään organisaation tavoitteita ja luodaan sellaista yhteisöllisyyttä, jossa ihmiset kokevat kuuluvansa samaan sosiaaliseen verkostoon riippumatta siitä, missä he työtä tekevät (Valo & Mikkola 2020, 3–4).

Tämä työnäytetyyppinen opinnäytetyö tarjoaa näkökulmia vuorovaikutusosaamisen tarkasteluun ja kehittämiseen hybridityössä. Työ tuo tietoa vuorovaikutusosaamisen merkityksestä hybridityössä johtajille ja kaikille työelämän viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittämistä kiinnostuneille. Blogikirjoitusten konkreettiset havainnot voivat rohkaista johtajaa johtamisviestinnän tarkasteluun ja tuovat esille ideoita vuorovaikutuskäytänteiden sopimiseksi. Blogikirjoituksia voitaisiin mahdollisesti käyttää esimerkiksi keskustelun herättäjinä yhteisissä merkitysneuvotteluissa, joissa työyhteisön vuorovaikutuskäytänteitä hybridityöhön pohditaan ja sovitaan.



## KIRJALLISUUS

Tämä kirjallisuus sisältää lukujen 1–2, 5 ja 7–8 kirjallisuuden. Teoreettisten taustalukujen kirjallisuus on esseetyyppisten kirjoitelmien yhteydessä luvuissa 3 ja 4.

Aller Media Oy. 2014. Suuri blogitutkimus. Saatavana:

<https://mb.cision.com/Public/1478/9669731/aa780d30b8ae5fdd.pdf> [viitattu 8.4.2022]

Helasvuo, M-L., Johansson, M. & Tanskanen, S-K. 2015. Johdatus digitaaliseen vuorovaikutukseen. Teoksessa M-L. Helasvuo, M. Johansson & S-K. Tanskanen. Kieli verkossa. Näkökulmia digitaaliseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 9–28.

Herring, S., Scheidt, L., Bonus, S. & Wright, E. 2004. Bridging the gap: A genre analysis of weblogs. Proceedings of the 37<sup>th</sup> Hawaii international conference on system science.

Saatavana: <https://www.csus.edu/indiv/s/stonerm/genreanalysisofweblogs.pdf> [viitattu 17.5.2022]

Horila, T. 2020. Communication competence in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 165–178.

Isotalus, P. 2021. Vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa (Interaction in social media).

Teoksessa A. Ryyänänen. Luottamushenkilön käsikirja. Tallinna: UNIPress, 459–476.

Koskinen, K. 2014. Tunteella ja tuttavallisesti. Margot Wallströmin blogi osana Euroopan

komission viestintää. Teoksessa M-L. Helasvuo, M. Johansson & S-K. Tanskanen. Kieli verkossa. Näkökulmia digitaaliseen vuorovaikutukseen. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 127–147.

Kotimaisten kielten keskus. 2022. Kielitoimiston sanakirja: blogi. Saatavana:

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/blogi> [viitattu 8.4.2022]

Lehti, L. 2014. Genre ja eetos. Diskursiivisia imagonrakennuskeinoja poliitikkojen blogeissa. *Virittäjä* 1, 1–11.

Leonardi, P.M., Treem, J.W. & Jackson, M.H. 2010. The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38 (1), 85–105.

Mauranen, A. 2013. Hybridism, edutainment, and doubt: Science blogging finding its feet. *Nordic Journal of English Studies* 13 (1), 7–36.

Mikkola, L. 2020. Leadership in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 123–135.

Mikkola, L. & Valkonen, T. 2020. Developing workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 179–192.

Myers, G. 2009. *The Discourse of Blogs and Wikis*. London: Continuum.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Saavutettavasti.fi. 2022. Ohjeita ja vinkkejä verkkosisältöjen saavutettavuuteen. Saatavana: <https://www.saavutettavasti.fi/> [viitattu 24.5.2022]

Selander, K., Alasoini, T. & Hakonen, N. 2022. Työnantajien näkemyksiä etätyöstä. Kuinka etätyöstä päätetään koronapandemian jälkeen? TYÖ2030. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma 2022. MEADOW-julkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavana: <https://www.julkari.fi/handle/10024/144341> [viitattu 30.4.2022]

Siitonen, M. & Aira, A. 2020. Technology-mediated communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) *Workplace communication*. New York: Routledge, 96–109.

Sivunen, A. & Laitinen, K. 2020. Digital communication environments. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 41–53.

Spizberg, B.H. 2013. (Re)Introducing communication competence to the health professions. Journal of Public Health Research, 23 (2), 126–135.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2022: väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. Saatavana: <https://www.stat.fi/til/sutivi/index.html> [viitattu 8.4.2022]

Valo, M. & Mikkola, L. 2020. Focusing on workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. New York: Routledge, 3–14.

Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K, Olsson, T, Ropponen, A, Henttonen, K. & Vartiainen, M. 2021. Factors influencing adjustment to remote work: employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18, 1–19.

Viestinnän graduohjeet 2021. Jyväskylän yliopisto: kieli- ja viestintätieteiden laitos, viestintä. Saatavana: <https://www.jyu.fi/hytk/fi/laitokset/kivi/opiskelu/tutkinto-ohjelmat-ja-oppiaineet/viestinta/opiskelu/gradu/viestinnan-graduohjeet-140121.pdf> [viitattu 29.4.2022]

## LIITE: ESIMERKKI BLOGIKIRJOITUKSEN VISUALISOINNISTA

# VIESTINTÄ JA VUOROVAIKUTUS TYÖSSÄ

ARTIKKELIT | BLOGI  
XX.XX.2022 Anna Tenho

## Halukkuus vuorovaikutukseen – avain hybridityöhön

*Hybridityössä ollaan sekä etä- että lähityössä. Mutta kumpaa milloinkin? Vaikka lähityö ei teknologian kehittymisen vuoksi ole enää samalla tavalla välttämätöntä kuin se aiemmin on ollut, tarvitsevat ihmiset yhteyttä toisiinsa ja yhdessä tekemistä. Vuorovaikutuksen merkitys ei poistu hybridityössä mihinkään. Hybridityötä kannattaakin suunnitella niin, että sillä vahvistetaan vuorovaikutussuhteita ja vuorovaikutuskäytänteillä ilmaistaan halukkuutta vuorovaikutukseen. Läsnä ollaan työyhteisöä varten, fyysisesti ja virtuaalisesti.*

Työpaikkaa saattaa määrittää tulevaisuudessa yhä vähemmän fyysinen tila tai työpaikan sijainti. Varmaa on kuitenkin se, että keskeistä asiantuntijatyössä on ihmisten väliset suhteet. Yhteys toisiin luodaan interpersonaalisisissa eli ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Vuorovaikutuksella rakennetaan ja ylläpidetään näitä suhteita, edistetään yhteisiä työtehtäviä ja luodaan ja vahvistetaan tunnetta kuulumisesta työpaikan sosiaaliseen verkostoon riippumatta siitä, missä työtä fyysisesti tehdään. Vuorovaikutussuhteilla on merkitystä myös työtyytyväisyyteen.

Asiantuntijatyössä monia päätöksiä tehdään itsenäisesti. Samalla yhtä keskeistä tulisi olla halukkuus vuorovaikutukseen toisten kanssa. Koska työelämässä erilaisten tehtävien edistäminen korostuu, on luontevaa pohtia kuinka rakentaa sellaisia vuorovaikutussuhteita, jotka tukevat parhaiten työn tekemistä.

(jatkuu)

(jatkoa)

## Läsnäololla ja välittömyydellä ilmaistaan halukkuutta vuorovaikutukseen

Viestinnän johtotehtävissä pitkään toiminut Suomen Punaisen Ristin viestintäjohtaja **Ilpo Kiiskinen** kannustaa pohtimaan vuorovaikutuskäytäntöjen kehittämistä hybridityössä yksilönäkökulman lisäksi työyhteisön näkökulmasta. "Läsnä ollaan työyhteisöä varten, sitä varten, että joku muu tarvitsee meitä! Johtaja voi jo pelkällä läsnäolollaan toimistolla mahdollistaa epämuodollisia tapaamisia ja näin edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista", Kiiskinen toteaa.

Johtaja voi jo pelkällä läsnäolollaan toimistolla mahdollistaa epämuodollisia tapaamisia ja näin edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista.



Tällaista Kiiskisen kuvaamaa vuorovaikutuskäyttäytymistä voidaan kuvata nonverbaalisen välittömyyden käsitteellä (nonverbal immediacy). Vuorovaikutusosaamisen tutkimuksissa nonverbaalista välittömyyttä kuvataan esimerkiksi kokonaisuutena, jossa vuorovaikutuskäyttäytyminen viestii saavutettavuutta, hyväntahtoisuutta ja halukkuutta vuorovaikutukseen. Se on myös aktiivista yhteyden etsimistä muiden kanssa.

"Sen merkitystä, että johtaja tai kollega on spontaanin lähestymisen päässä valmiina kasvokkain hetkiin tai yhtä aikaa kahvikupin äärellä, ei kannata vähätellä", Kiiskinen painottaa. Lähityössä halukkuutta vuorovaikutukseen voidaan ilmaista esimerkiksi avoimella ovella. "Johtajana olen itse pitänyt säännöllisesti lähipäiviä ihan sitä varten, että se viestii tiimini jäsenille sitä, että olen helposti saavutettavissa", Kiiskinen jatkaa



Virtuaalisestikin spontaani toiminta on mahdollista, mutta päätös lähestyä toista on tällöin usein tietoisempi. Virtuaalisesti lähestyttävyyttä voidaan lisätä esimerkiksi Teamsin vihreällä pallolla tai sillä, että kalenteri on avoin työyhteisölle luettavaksi. Työtä voidaan tehdä hybridisti myös niin, että teknologiavälitteisesti linjat ovat auki, vaikka kukin keskittyy omaan työtehtävään. Tämä mahdollistaa sen, että kollegaan voi olla yhteydessä helposti, vain avaamalla mikrofonin. Tämä tuo hybridityöskentelyyn välittömyyttä ilmaisevan vuorovaikutuskäytännön, johon lähityössä on totuttu.

(jatkuu)

(jatkoa)

## Vuorovaikutus ohjaa lähi- ja etätöitä eli hybridiä

Hybridityöhön siirryttäessä keskitytään todennäköisesti seuraavaan kysymykseen: milloin lähityöhön kokoonnutaan koko työyhteisöllä? Kiiskinen kehottaa pohtimaan lähitekemisen vahvuuksia vuorovaikutuksen näkökulmasta: "Johtaja voi herättää työyhteisön pohtimaan asiaa esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä: Minkälaisia tehtäviä tehdään silloin, kun kaikki kokoontuvat lähityöhön? Mitä sellaista lähikohtaaminen tuo, jota ei teknologiavälitteisesti voi saavuttaa?"

Minkälaisia tehtäviä tehdään silloin, kun kaikki kokoontuvat lähityöhön?



Työyhteisöissä saatetaan päätyä olemaan koolla silloin, kun ideoidaan uutta ja suunnitellaan tulevaa. Toisissa aina silloin, kun työyhteisössä aloittaa uusi jäsen. Toiset taas haluavat kokoontua yhteen erityisesti juuri silloin, kun tehtävälstalla ei ole mitään erityistä. Jotkut taas tekevät päätöksen, että lähityössä ollaan aina tietty määrä päiviä tai tietyt päivät viikossa.

Yhteisen ymmärryksen luominen vuorovaikutuksen merkityksestä hybridityössä helpottaa myös yksilöitä suunnittelemaan omaa työviikkoaan ja siihen kuuluvia tehtäviä niin, että ne sekä palvelevat yhteisiä tavoitteita paremmin että mahdollistavat vuorovaikutuksen. Jos yhteistä keskustelua ei toteuteta, voi käydä niin, että kaksikymmentä henkilöä on kuulokkeineen istumassa samassa tilassa Teams-kokouksesta toiseen vain siksi, että tietyt päivät on määritetty lähityöksi.



Halukkuus vuorovaikutukseen on avain sille, että työpaikka voidaan määritellä myös ryhmänä ihmisiä, jotka jakavat samat tavoitteet, ovat riippuvaisia toisistaan ja tekevät yhteistyötä saavuttaakseen yhdessä määritellyt tavoitteet. Johtajan rooli organisaatiossa on erityinen. Tämän vuoksi hänen on merkityksellistä omalla esimerkillään viestiä saavutettavuutta ja halukkuutta vuorovaikutukseen. Tällainen vuorovaikutuskäyttäytyminen kannustaa muitakin välittömien vuorovaikutussuhteiden luomiseen työpaikalla.

(jatkuu)

(jatkoa)

## Miksi vuorovaikutus on tärkeää hybridityössä?

Vuorovaikutuksella edistetään yhteisiä työtehtäviä ja luodaan ja vahvistetaan tunnetta kuulumisesta työyhteisöön.

Yhteys toisiin luodaan interpersonallisissa eli ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Nämä suhteet ovat merkittäviä esimerkiksi työhyvinvoinnin kannalta.

Vuorovaikutus edistää ymmärrystä hybridityössä siitä, mitä yhteisellä lähityöskentelyllä halutaan saavuttaa ja selkeyttää sitä, milloin työskentely muualla sopii mainosti.

Vuorovaikutushalukkuus on aktiivista yhteyden etsimistä muiden kanssa.

Vuorovaikutushalukkuutta ilmaisemalla johtaja viestii saavutettavuutta ja välittömyyttä.




---

*Blogikirjoitusta varten on haastateltu viestintäjohtaja, FM **Ilpo Kiiskistä** Suomen Punaista Rististä. Kiiskisellä on yli 20 vuoden laaja-alainen kokemus viestintäalalta mm. strategisesta muutosjohtamisesta, viestintäorganisaation rakentamisesta ja kehittämisestä, kriisi- ja maineviestinnästä, digitaalisista viestintäratkaisuksista, mediatyöstä sekä valmiuden ja varautumisen viestintäratkaisuksista. Ennen Punaista Ristiä Kiiskinen on työskennellyt mm. ihmisoikeusjärjestö Amnesty Internationalin viestintäpäällikkönä ja YK:n kehitysohjelman UNDP:n viestintätehtävissä Sambiassa.*