

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

Author(s):

Title: Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2016

Year: 2016

Version:

Please cite the original version:

Siitonen, M., Lahti, M., Koponen, J., & Vanhatalo, R. (Eds.). (2016). Prologi : puheviestinnän vuosikirja 2016. Prologos ry. Prologi.

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

Marko Siitonen, Malgorzata Lahti, Jonna Koponen &
Riitta Vanhatalo (toim.)

PROLOGI

PUHEVIESTINNÄN VUOSIKIRJA
2016

Prologos ry
Jyväskylä

Yhteystiedot:

Prologos ry

Viestintätieteiden laitos / Puheviestintä PL 35

40014 Jyväskylän yliopisto

tiedottaja@prologos.fi

www.prologos.fi

Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2016

Toimituskunta:

Marko Siitonen, päätoimittaja

Malgorzata Lahti

Jonna Koponen

Riitta Vanhatalo



VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus

© 2016 Kirjoittajat ja Prologos ry

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

ISSN 1795-7613 (Painettu)

ISSN 2342-3684 (Verkkójulkaisu)

Kansi: Ina Majaniemi

Taitto: Pasi Ikonen

Paino: Grano, Jyväskylä

Sisällys

PÄÄKIRJOITUS

Avoimen tiedon virrassa

Marko Siitonen

4

ARTIKKELIT

Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantuntijatyössä

Birgitta Kempainen & Anne Laajalahti

6

Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmäkokouksissa

Tomi Laapotti

24

Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä

Tessa Horila & Maarit Valo

46

Tunneilmaisu virtuaalitiimien tapaamisissa

Kaisa Laitinen & Maarit Valo

59

PUHEENVUORO

Kriisiviestinnästä kriisivuorovaikutukseen:

Puheviestinnän näkökulmia kriiseissä ja kriiseistä viestimiseen

Anne Laajalahti

76

LECTIO PRAECURSORIA

Johtoryhmien vuorovaikutus – miten kehittää taitavaa vuorovaikutusta?

Eerika Hedman

83

Vertaistukiryhmässä alkoholistien läheiset tukevat toisiaan – siis itseään

Venla Kuuluvainen

89

KEYNOTE-PUHEENVUORO

Putting Listening in Its Place

Graham D. Bodie

93

Kirjoittajien tiedot

104

Prologin arvioijat

105

Kirjoittajakutsu

106

Pääkirjoitus

Avoimen tiedon virrassa

Uuden tiedon ja ymmärryksen rakentuminen on koko tieteellisen projektin lähtökohta. Tämä iloinen poreileva ja loputon prosessi, jossa monenlaiset toimijat etsivät jatkuvasti paikkaansa, on myös se kenttä, johon puheviestinnän vuosikirja on jo yli vuosikymmenen ajan tarjonnut omaa panostaan.

Tieteelliseen julkaisutoimintaan liittyy peruskysymyksiä, joiden pariin kannattaa mielestäni palata yhä uudelleen. Tällaisia ovat esimerkiksi kysymykset tutkimustiedon arvioimisen käytänteistä sekä tieteen kielestä, joista jälkimmäinen olikin viime vuoden vuosikirjan pääkirjoituksen aiheena. Myös kysymys tutkimustiedon tavoitavuudesta ja sitä kautta vaikuttavuudesta kuuluu näihin peruskysymyksiin. Puheviestinnän vuosikirja on alusta lähtien pyrkinyt tavoittamaan mahdollisimman laajan kohdeyleisön. Prologin artikkeleita on käytetty korkeakoulujen valintakoemateriaalina, ja ne ovat taustalla toimivan tieteellisen yhdistyksen kautta tavoittaneet myös suuren joukon sellaisia lukijoita, jotka eivät välttämättä muuten seuraa aktiivisesti kansainvälisiä akateemisia kausijulkaisuja. Mielestäni tämä on ehdottoman positiivinen asia.

Prologos ry:n jäsenistön tarjoaman tuen turvin (ja joinakin vuosina Tieteellisten Seurain Valtuuskunnan avustuksella) olemme pystyneet pitämään Prologin artikkelit avoimessa jakelussa, kaikkien kiinnostuneiden luettavissa. Tätä tavoitavuuteen liittyvää seikkaa ei kannata pitää itsestäänselvytenä. Esimerkiksi tämän pääkirjoituksen kirjoittamishetkellä, loppusyksystä 2016, kerättiin suomalaisen yliopistokentän

piirissä nimiä tieteellisten julkaisujen hintojen nousua vastaan. Tiedonhinta.fi -osoitteessa pyörinyttä keräystä oli marraskuun lopulla tukenut jo yli 2000 tutkijaa ja opettajaa – allekirjoittanut osana tätä joukkoa. Kyseessä ei ole mikään pieni asia, vaan keskeisesti tieteellisen tiedon saatavuuteen kytkeytyvä periaatekysymys. Prologos ry:n jäsenistö voi hyvästä syystä tuntea ylpeyttä vuosikirjan mahdollistamisesta ja siitä, että toisin kuin niin moni muu open access -periaatetta noudattava julkaisu maailmalla, Prologi ei joudu keräämään julkaisumaksuja kirjoittajiltaan. Pidetään huoli siitä, että näin on myös jatkossa!

* * *

Tämä järjestyksessään kahdestoista puheviestinnän vuosikirja tarjoaa jälleen kattauksen erilaisia näkökulmia ihmistenvälisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseen. Pääpaino on tänäkin vuonna työelämän vuorovaikutuksessa.

Birgitta Kemppaisen ja Anne Laajalahden artikkelissa pohditaan viestintätoimijuuden edellytyksiä ja tukemista asiantuntijatyössä. Idea toimijuudesta on monipuolinen työkalu vuorovaikutuksen tutkijoiden käyttöön, minkä lisäksi artikkelissa avattu viestintätoimijuuden käsite tarjoaa tarttumapintaa myös työyhteisöiden ja miksei muidenkin organisaatioiden kehittämistä kiinnostuneille.

Tomi Laapotti tarkastelee tutkimuksessaan organisaatioiden rakentumista viestinnässä saaraajohtoryhmien kokousten näkökulmasta. Keskeiseksi nousee vuorovaikutustilanteiden

rooli organisaatioiden olemassaolon mahdollistajana sekä se, kuinka eri toimijoiden keskenään ristiriitaisetkin tavoitteet suhteutuvat yhteisen todellisuuden rakentumiseen. Artikkelit toimii erinomaisena esimerkkinä siitä kuinka vuorovaikutusprosesseja analysoimalla on mahdollista päästä lähelle organisaatioille keskeisiä merkitysneuvotteluita.

Tessa Horilan ja Maarit Valon artikkelissa esitellään yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsite. Käsitteen rakentamisessa on nojaututtu erityisesti työelämän tiimien tutkimukseen jota kartoitettaessa on tehty tärkeää työtä yhteyksiin löytämiseksi puheviestintätieteen lähialojen kanssa. Erityishuomion ansaitsee myös tempo-raalisuuden eli ajan ulottuvuuden korostaminen keskustelussa vuorovaikutusosaamisesta.

Tiimityön kontekstiin liittyy myös Kaisa Laitisen ja Maarit Valon tutkimus tunneilmaisusta virtuaalitiimien tapaamisissa. Tutkimuksen mukaan virtuaalitiimien tunneilmaisun skaala voi olla hyvinkin laaja, ja tunneilmaisun voidaan nähdä heijastavan tiimin kulttuuria. Artikkelit toimiikin tärkeänä muistutuksena tunneilmaisun tärkeästä roolista ihmisten välisessä yhteistyössä.

Vertaisarvioitujen tieteellisten artikkelien lisäksi vuosikirjassa on aina ollut myös muuta materiaalia. Niin on myös tällä kertaa. Anne Laajalahti pohtii puheenvuorossaan kriisivuorovaikutuksen käsitettä. Kirjoitus perustuu kirjoittajan omiin opetuskokemuksiin ja -kokeiluihin, ja ottaa mainiolla tavalla osaa siihen keskusteluun, jota jatkuvasti käydään vuorovaikutuksen tutkimuksen käytännön sovelluksiin ja uusiin tutkimusavauksiin liittyen. Vuosikirjassa on mukana myös hieman toisenlaisia materiaalia vuorovaikutuksen tutkimuksen päivien keynote-puheenvuoron muodossa. Vuorovaikutuksen tutkimuksen päivät (ent.

puheviestinnän päivät) pidettiin syksyllä 2016 Tampereen yliopistossa, ja tässä vuosikirjassa julkaistaan toinen päivillä pidetyistä kahdesta kutsupuheenvuorosta. Professori Graham Bodien puheenvuoro kuuntelemiseen liittyvistä tutkimuksellisista edistysaskeleista ja avoimista kysymyksistä on paitsi tieteellisestä näkökulmasta kiinnostava, myös oivallinen tapa jättää muistijälki ensimmäisistä vuorovaikutuksen tutkimuksen päivistä.

Mukana on tuttuun tapaan myös kaksi lectio praecursoriaa, joiden kirjoittajat ovat väitelleet puheviestinnän alalta vuoden 2015 Prologin painoon menemisen jälkeen.

Haluan vielä omasta ja koko toimituskunnan puolesta kiittää tästä kahden vuoden ajaksi avautuneesta mahdollisuudesta päästä mukaan osaksi Prologin jatkumoa. Toimitustyön tarjoama aitiopaikka on ainutlaatuinen mahdollisuus lisätä myös omaa ymmärrystä vuorovaikutuksen tutkimuksen kentästä. Kiitokset jälleen myös anonyymeille vertaisarvioijillemme sekä kaikille heille, joiden artikkelikäsitteilyt eivät tällä kertaa tulleet valituksi julkaistavien tekstien joukkoon – jokainen toimija ja jokainen askel on tärkeä kokonaisuuden kehittämisen kannalta. Tieteellinen ymmärrys ympäröivästä maailmasta ei ilmesty tyhjältä. Se tarvitsee minua ja sinua, myös tulevina vuosina.

Jyväskylässä joulukuussa 2016
Marko Siitonen, päätoimittaja

Artikkeli

Prologi – puheviestinnän
vuosikirja 2016
6-23



Viestintätoimijuuden edellytykset ja tukeminen asiantuntijatyössä

Birgitta Kempainen

myyntiasistentti, FM

Balentor Oy

birgitta.kempainen@balentor.fi

Anne Laajalahti

tutkijatohtori, FT

Jyväskylän yliopisto

anne.laajalahti@jyu.fi

Tiivistelmä

Toimijuus on noussut viime aikoina keskeiseksi kiinnostuksen kohteeksi työssä oppimista ja ammatillisia identiteettejä koskevassa keskustelussa sekä laajemminkin aikuiskasvatustieteissä. Tässä artikkelissa¹ keskitytään tarkastelemaan toimijuutta työyhteisöviestinnän näkökulmasta ja pohditaan, mitä viestintätoimijuus on tai voisi olla asiantuntijatyössä. Artikkelissa pyritään näin ollen valottamaan asiantuntijoiden viestinnällisen toimijuuden edellytyksiä ja tukemista. Artikkelin perustuu eräessä Väli-Suomen julkishallinnollisessa asiantuntijaorganisaatiossa tehtyyn haastattelututkimukseen. Tutkimusaihetta lähestyttiin laadullisen tutkimusotteen avulla asiantuntijoiden itsensä kokemana ja kuvaamana. Tutkimusaineisto kerättiin 12 teemahaastattelulla, ja se analysoitiin teoriasidonnaista sisällönanalyysia noudattaen. Tutkimustulokset tarjoavat näkökulmia asiantuntijoiden viestintätoimijuuden rakentumiseen ja rakentamiseen. Artikkelin keskeisintä antia on uuden viestintätoimijuuden käsitteen esille nostaminen ja esittelemine. Käsitteellä viitataan ammatillista toimijuutta rajatumpaan prosessiin, jossa asiantuntijajaksilöt, ryhmät tai kokonaiset työyhteisöt ilmaisevat ja työstävät työnsä viestinnällisiin aspekteihin liittyviä valintoja ja pyrkimyksiä, ottavat kantaa, osallistuvat ja vaikuttavat viestintään työssään sekä neuvottelevat ammatillisista identiteeteistään viestinnän osalta. Lisäksi artikkeli tarjoaa konkreettisia ehdotuksia, joiden avulla asiantuntijaorganisaatiot voivat yhdessä jokaisen jäsenensä voimin kehittää toimintaansa yksilöiden ja koko työyhteisön viestintätoimijuutta tukevaksi. Artikkelin lopussa pohditaan viestintätoimijuuden näkökulman merkitystä työyhteisöviestinnän ymmärtämisessä, kouluttamisessa ja tutkimisessa sekä viestintätoimijuuden tukemisen tärkeyttä yksilöiden ja työyhteisöjen kehittymisessä ja kehittämisessä. Tulokset tarjoavat hyödyllistä tietoa asiantuntijaorganisaatioille ja asiantuntijoille, jotka tahtovat panostaa aktiivisempien, vuorovaikutteisempien ja osallistavampien viestintätapojen hyödyntämiseen ja jalkauttamiseen. Artikkelissa tuodaan esille myös viestintätoimijuutta käsitteleviä jatkotutkimusaiheita työyhteisöviestinnän tutkijoille ja muille aiheesta kiinnostuneille.

ASIASANAT: asiantuntijatyö, toimijuus, työyhteisöviestintä, viestintätoimijuus, vuorovaikutusosaaminen

Johdanto

Toimijuudesta (agency) on tullut viime aikoina keskeinen kiinnostuksen kohde työssä oppimista ja ammatillisia identiteettejä koskevassa keskustelussa, ja sitä on tutkittu ja käsitteellistetty yhä enenevässä määrin esimerkiksi aikuiskasvatuksessa, filosofiassa, sosiologiassa, sosiaalipsykologiassa, psykologiassa, antropologiassa ja naistutkimuksessa. Toimijuudella tarkoitetaan eri tieteenaloilla ja eri yhteyksissä eri asioita, mutta usein määritelmässä korostuvat yksilön tai yhteisön aktiivisuus, aloitteellisuus, intentionaalisuus, osallisuus, hallinnan kokemus, vapaaehtoisuus sekä valinnan ja vaikuttamisen mahdollisuudet. (Ks. esim. Eteläpelto ym. 2013; 2014; Vähäsantanen 2013.)

Tarve keskustella *ammattillisesta toimijuudesta* (professional agency) työssä on lisääntynyt monesta syystä. Työelämän vaatimukset ja jatkuvat muutokset edellyttävät erilaisen ja eritasoisen ammatillisen toimijuuden vahvistamista työssä (Eteläpelto ym. 2014, 202; Kerosuo 2014, 178). Nykyinen työelämä edellyttää työntekijöiltä osallistuvaa, kehittämisorientoitunutta ja innovatiivista toimijuutta (Haapasaari, Engeström & Kerosuo 2016, 232). Työelämä asettaa toimijuudelle kuitenkin ristiriitaisia vaatimuksia. Samaan aikaan kun työntekijöiden edellytetään olevan aloitteellisia, kriittisiä ajattelijoita, luovia, vastuullisia, yrittäjämäisiä ja pystyvän jatkuvasti uusiutumaan ammatillisesti sekä luomaan työssään uutta, monet työntekijät kokevat ulkoisen kontrollin ja valvonnan kiristyneen työssään. (Vähäsantanen 2013, 108.)

Organisaatioiden toiminnasta on tullut yhä tietointensiivisempää, ja muun muassa tieto- ja viestintäteknikan kehitys, työn uudenlainen organisoituminen, uudet sosiaaliset ja vuorovaikutteiset viestintäareenat sekä niihin liittyvän jakamista korostavan viestintäkulttuurin

leviäminen ovat vaikuttaneet myös työyhteisöjen viestintään (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 1–5; Li 2010, 6). Tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa työskentely vaatii muun muassa itseohjautuvuutta, analyttisyyttä, luovuutta, ongelmanratkaisukykyä, tieto- ja viestintäteknistä osaamista sekä vuorovaikutusosaamista (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 25; Pyöriä 2006, 55–90). Kuvatut kehityssuunnat viestinnässä edellyttävät henkilöstöltä myös vahvaa sitoutumista, vastuullista autonomiaa sekä parempia vaikutusmahdollisuuksia (Julkinen 2011, 43).

Tulevaisuuden työn on ennustettu korostavan entisestään vuorovaikutusosaamista ja vaativan vapauden vastapainona yhä vahvemmin itsensä johtamista ja vastuunottamista työnteosta, omista valinnoista, viihtymisestä ja hyvinvoinnista (Tulevaisuusselonteko 2030). Vaikka tämänkaltaiset muutokset näyttäisivät edellyttävän nimenomaan asiantuntijoiden aktiivista osallistumista ja vaikuttamista työyhteisönsä viestintään, asiantuntijatyötä ei ole aiemmin lähestytty viestinnällisen toimijuuden näkökulmasta. Tässä artikkelissa tarkastellaan toimijuutta työyhteisöviestinnän näkökulmasta ja valotetaan viestintätoimijuuden edellytyksiä ja tukemista asiantuntijatyössä. Viestintätoimijuudella tarkoitetaan ammatillista toimijuutta rajatumpaa prosessia, jossa asiantuntijajaksilöt, ryhmät tai kokonaiset työyhteisöt ilmaisevat ja työstävät työnsä viestinnällisiin aspekteihin liittyviä valintoja ja pyrkimyksiä, ottavat kantaa, osallistuvat ja vaikuttavat viestintään työssään sekä neuvottelevat ammatillisista identiteeteistään viestinnän osalta.

Artikkelin teoriaosuudessa tarkastellaan toimijuuden käsitettä ja tutkimusta keskittyen ammatilliseen toimijuuteen työssä. Lisäksi käsitellään asiantuntijaorganisaatioita toimijuuden areenana ja määritellään sisäisen viestinnän

sekä työyhteisöviestinnän käsitteet. Tutkimuskysymysten ja -menetelmien jälkeen käydään läpi keskeisimmät tutkimustulokset, jonka jälkeen pohditaan tulosten merkitystä työyhteisöviestinnän kehittämisessä ja tuodaan esille keskeisimmät jatkotutkimushaasteet.

Toimijuuden käsite ja tutkimus

Vaikka toimijuuden käsitettä on alettu käyttää monilla tutkimusalueilla aktiivisesti ja eksplisiittisesti vasta viime aikoina, toimijuuden idea ei sinänsä ole uusi. Toimijuuden juuret palautuvat valistuksen aikaan ja ajatukseen kasvatuksen roolista kahlitsevista traditioista vapautumisessa ja oman elämän hallinnassa (Silvennoinen 2014, 162). Toimijuuden idean voidaan nähdä kytkeytyvän myös esimerkiksi kriittisen tietoisuuden ja emansipatorisen eli vapauttavan oppimisen kautta tapahtuvaan valtautumiseen ja voimaantumiseen (empowerment) (Mezirov 1991; ks. lisäksi Eteläpelto ym. 2013, 46) tai refleksiivisyyteen, jolloin toimijuutta voidaan tarkastella käyttäytymisen prosessina, joka koostuu kolmesta tietoisesta vaiheesta: 1) toiminnan suunnittelusta, 2) toiminnan valinnasta sekä 3) toiminnan toteuttamisesta (Archer 2010, 23).

Toimijuutta on tarkasteltu toisinaan yleisesti teoreettisella ja tieteenfilosofisella tasolla (ks. esim. Eteläpelto ym. 2013; 2014). Toisinaan kiinnostuksen kohteena on ollut rajatun toimijuus jossain tietyssä kontekstissa, jonnekin tietyn aspektin suhteen tai jonkin tietyn ihmisryhmän keskuudessa. Tällöin tarkastelu on voinut keskittyä esimerkiksi muutostoi- mijuuteen (transformative agency) (Haapasaari, Engeström & Kerosuo 2016), strategiseen toimijuuteen (Laulainen 2010), suhteisiin perustuvaan toimijuuteen (relational agency) (Edwards 2005), retoriseen toimijuuteen (Campbell 2005), lasten (Lehtinen 2000), nuorten aikuis-

ten (Evans 2007) tai ikääntyvien ihmisten toimijuuteen (Jyrkämä 2008) tai vaikkapa toimijuuteen yksinasuvien muistisairaiden naisten arjessa (Virkola 2014). Lähestymistapana on voinut olla myös esimerkiksi toimijuuden tukeminen ohjaustyössä (Vanhalakka-Ruoho 2014) tai työelämäinterventtioiden avulla (Vähäsantanen ym. 2014).

Hitlinin ja Elderin (2007) mukaan toimijuutta voidaan jäsentää ja linkittää erilaisiin teoria- ja tutkimustraditioihin neljästä näkökulmasta. Nämä ovat 1) yleisessä mielessä toiminnan intentionaalisuutta, itseohjautuvuutta ja aloitteellisuutta sekä ihmisen valinnanvapautta tarkasteleva *eksistentiaalinen toimijuus* (existential agency), 2) ainutkertaisen nykyyhetken valintoihin ja rutiinien rikkoutumiseen kietoutuva *pragmaattinen toimijuus* (pragmatic agency), 3) erilaisissa rooleissa ja toimintaympäristöissä identiteetin rakentumiseen liittyvä *identiteetti-toimijuus* (identity agency) ja 4) ihmisen koko *elämänkulkuaan liittyvä toimijuus* (agency in the life course).

Eteläpellon ym. (2013; 2014) mukaan toimijuuden tutkimuksesta on sen sijaan erotettavissa seuraavat neljä tutkimustraditiot: 1) *Sosiologisessa keskustelussa* on korostettu rakenteita, diskursseja ja valtaa sekä niiden rajoittavaa ja mahdollistavaa vaikutusta yksilöiden toimijuuteen. 2) *Jälkistrukturalistisessa naistutkimuksessa* on pohdittu muun muassa sitä, miten kieli ja puhuvat luovat toimijuuteen vaikuttavia valtarakenteita. 3) *Sosiokulttuurinen lähestymistapa* on painottanut sosiokulttuurisen kontekstin merkitystä ihmisen toiminnan välittäjänä. 4) *Elämänkulkututkimuksessa* toimijuuden on nähty ilmenevän tekoina ja valintoina, jotka rakentavat yksilöiden elämänkulkua ja liittyvät myös identiteettityöhön.

Keskeisimmät erot lähestymistavoissa kulminoituvat ensinnäkin kysymykseen, *miten toimijuuden ontologia hahmotetaan*. Toimijuus näyttäytyy suppeimmillaan ymmärrettyinä yksittäisinä rationaalisina ja intentionaalisina tekoina, kun taas laajimmillaan sen nähdään sisältävän niin ihmisen yksilökehityksellisen elämänkulun kuin sitä ympäröivät yhteiskunnalliset rakenteet (ks. kohteja esim. Eteläpelto ym. 2013; 2014).

Toinen keskeinen ero palautuu sosiologian ikuisuuskysymykseen toimijan ja rakenteiden suhteesta ja siitä, *voiko toimijan ja rakenteiden tarkastelun ylipäänsä erottaa*. Yksilöllisen ja sosiaalisen välinen suhde voidaan hahmottaa analyttisesti erilliseksi ja vastavuoroiseksi tai myös toisistaan erottamattomaksi (Laulainen 2010, 30). Mikäli toimijuuden yksilölliset ja sosiaaliset aspektit hahmotetaan erillisiksi, on usein päädytty jonkinasteiseen toimijan/toiminnan ja rakenteiden väliseen vastakkainasetteluun ja niiden tärkeyden arvottamiseen (Laulainen 2010, 30; Settersten & Gannon 2005, 35). Settersten ja Gannon (2005, 35–37) erottavat kolme tapaa hahmottaa toimijuuden ja rakenteiden suhdetta: 1) sosiaalisten ja yhteiskunnallisten rakenteiden merkitystä painottava lähestymistapa (structure without agency), 2) yksilön kykyjä, tavoitteita, päätöksiä ja toimintaa korostava lähestymistapa (agency without structure) sekä 3) toimijuutta sosiaalisissa ja yhteiskunnallisissa rakenteissa tarkasteleva lähestymistapa (agency within structure). Karkeistaen toisissa lähestymistavoissa painottuu siis tahtova ja toimiva yksilö henkilökohtaisine pyrkimyksineen, valintoineen ja resursseineen, kun taas toisissa korostetaan esimerkiksi sosiaalisten ja yhteiskunnallisten rakenteiden, olosuhteiden, instituutioiden sekä vallan toimijuudelle asettamia mahdollisuuksia ja rajoituksia (ks. kohteja esim. Hitlin & Elder 2007; Settersten & Gannon 2005).

Kolmas ero lähestymistapojen välillä on, *kenen tai minkä toimijuutta tarkastellaan*. Toimijuus voi olla yksilöllistä tai yhteisöllistä ja kollektiivista, ja sitä voidaan tarkastella joko yksilön, ryhmän, yhteisön tai jonkin muun laajemman sosiaalisen kokonaisuuden tasolla. Toimijuutta voi siis olla esimerkiksi työntekijöillä, ryhmällä tai vaikkapa kokonaisilla työyhteisöillä (ks. esim. Eteläpelto ym. 2013; 2014).

Toimijuus työelämässä

Tässä artikkelissa keskitytään toimijuuden tarkasteluun nimenomaan asiantuntijatyön kontekstissa. Toimijuus yhdistyy työelämässä esimerkiksi rakenteelliseen vallankäyttöön, sosiaalisiin suhteisiin, puhetapoihin ja ihmisten väliseen epäviralliseen valtaan. Ammatillisen toimijuuden on nähty liittyvän niin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin ja vastarintaan kuin luovuuteen, motivaatioon ja työkäytäntöjen kehittämiseen. (Eteläpelto ym. 2014, 202.)

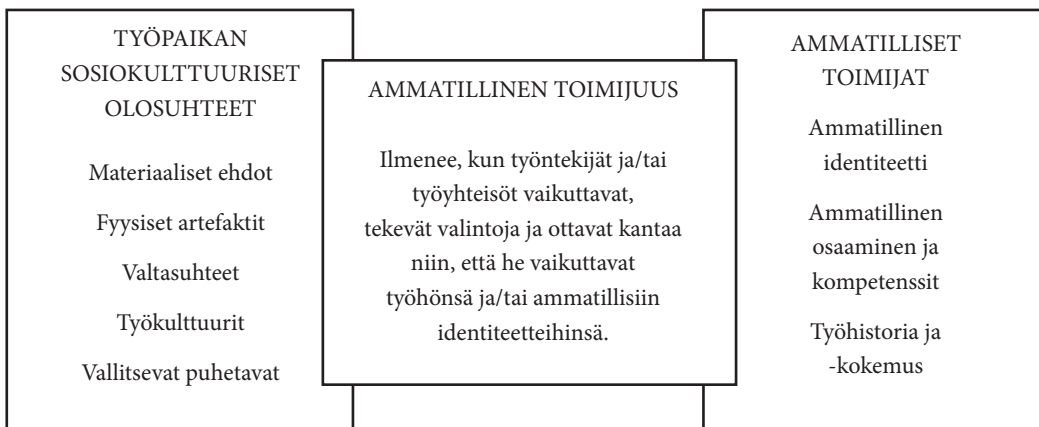
Eri tutkimustraditiot ovat painottaneet toimijuuden tarkastelussa eri näkökulmia, mutta yhteistä niille näyttäisi olevan ajatus toimijuudesta jonakin arvokkaana ja edistämisen arvoisena (Silvennoinen 2014, 162). Ammatillista toimijuutta tarvitaan työn ja työolojen kehittämisessä, työssä oppimisessa ja ammatillisista identiteeteistä neuvotellessa. Identiteetti voidaan ymmärtää yksilön elämänhistoriaan perustavaksi käsitykseksi ja kokemukseksi itsestään, joka koostuu muun muassa henkilökohtaisista piirteistä, kiinnostuksen kohteista, kyvyistä sekä arvomaailmasta. Ammatillisen identiteetin voidaan taas nähdä rakentuvan prosessissa, jossa yksilö määrittelee nimenomaan työhön liittyvää minuuttaan eli esimerkiksi omaa rooliaan ja asemaansa työyhteisössä sekä sitä, kuinka vahvasti hän samastuu organisaatioonsa. (Kallio 2014, 4–5.) Toimijuuden kautta työntekijät voivat vaikuttaa, mikä lisää turvallisuutta,

hyvinvointia ja mahdollisuutta kehittää omaa työtä ja osaamista. Tämä parantaa taasen työn tuottavuutta ja laatua. (Eteläpelto ym. 2014, 212.) Lisäksi toimijuus edistää organisaatioon sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista (Vähäsantanen 2013, 111). Voidaankin koota, että toimijuus lisää sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja hyvinvointia että organisaatioiden uudistumista ja innovatiivisuutta.

Laulainen (2010, 34) huomauttaa, että lähestytessä toimijuutta lähtökohtaisesti tarpeellisena ja tavoiteltavana, sen sisältö ja kontekstuaalisuus jää usein huomioimatta. Onkin muistettava, että vaikka toimijuuteen liitetään usein positiivisia konnotaatioita esimerkiksi luovuudesta, motivaatiosta, hyvinvoinnista ja jopa onnellisuudesta, myös kriittinen asennoituminen, muutosten vastustaminen ja työpaikan vaihtaminen osoittavat toimijuutta (ks. koontia Eteläpelto ym. 2013). Toimijuudesta puhuttaessa korostetaan usein myös aktiivisuutta ja näkyvien tulosten saavuttamista, vaikka myös tekevä jättäminen, vetäytyminen ja odottamaan jääminen sekä vastarinta ja vastoin odotuksia toimiminen ovat nekin toimijuutta (Vanhalakka-Ruoho 2014, 198).

Ammatillinen toimijuus voidaan määritellä prosessiksi, joka ilmenee, kun työntekijät tai työyhteisöt vaikuttavat, tekevät valintoja ja ottavat kantaa työhönsä tai ammatillisiin identiteetteihinsä (Eteläpelto ym. 2014, 211). Näin ollen ammatillinen *toimijuus* eroaa ammatillisesta *toimijasta* ja esimerkiksi toimijan ammatillisesta identiteetistä ja osaamisesta. Työhistoria ja -kokemus, osaaminen ja asiantuntijuus ovat kuitenkin ammatillisen toimijuuden resursseja. Lisäksi toimijuus kytkeytyy työyhteisön resursseihin ja työpaikan sosiokulttuurisiin olosuhteisiin, jotka vaikuttavat siihen, millainen toimija yksilö tai yhteisö voi kulloinkin olla. Tällaista lähestymistapaa toimijuuteen voidaan kutsua *subjektikeskeiseksi sosiokulttuuriseksi lähestymistavaksi*, sillä se ottaa huomioon sekä työntekijöiden yksilöllisen taustan että ympäröivät sosiaaliset olosuhteet. (Eteläpelto ym. 2013; 2014; Vähäsantanen 2013.) Ammatillista toimijuutta ja siihen liittyviä tekijöitä on havainnollistettu kuviossa 1.

Ammatillinen toimijuus voidaan määritellä myös yksilöiden, ryhmien tai työyhteisöjen kyvyksi vaikuttaa omaan työhönsä ja sen toteuttamiseen (Kerosuo 2014, 178). Tässä artikkelissa nojataan edellä esitettyyn subjektikeskeiseen



KUVIO 1 Ammatillinen toimijuus ja siihen liittyvät tekijät (Eteläpelto ym. 2014, 211)

sosiokulttuuriseen lähestymistapaan (ks. Ete-läpelto ym. 2013; 2014) ja nähdään, että tuo ”kyky” rakentuu yksilöllisten ja yhteisöllisten tekijöiden vuorovaikutuksessa. Vähäsantasen (2013, 112) sanoin toimijuuden nähdään siis olevan yksilöllisesti ja sosiaalisesti resursoitua. Artikkelissa hahmotetaan, että ”kyky vaikuttaa” on ”mahdollisuutta vaikuttaa”, eikä toimijuudella tarkoiteta kykyä esimerkiksi osaamisen tai taidon merkityksessä, niin kuin on toisinaan ehdotettu (ks. esim. Campbell 2005, 3).

Artikkelissa ajatellaan, että viestintätoimijuus on ammatillista toimijuutta rajatumpi prosessi, joka tulee näkyväksi, kun tarkastellaan, millä tavoin asiantuntijajaksilöt, ryhmät tai kokonaiset työyhteisöt ilmaisevat ja työstävät työnsä viestinnällisiin aspekteihin liittyviä valintoja ja pyrkimyksiä, ottavat kantaa, osallistuvat ja vaikuttavat viestintään työssään sekä neuvottelevat ammatillisista identiteeteistään viestinnän osalta. Niin ammatillista toimijuutta kuin viestintätoimijuutta toteutetaan ja ilmennetään viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, mutta tässä artikkelissa hahmotetaan, että viestintätoimijuus on ammatillisen toimijuuden ulottuvuus, joka myös kohdistuu nimenomaan viestintään.

Esitetty viestintätoimijuuden käsite vahvistaa ja syventää toimijuuden ja työelämän viestintätutkimuksia kahdella tapaa. Ensinnäkin se rajaa ammatillisen toimijuuden tarkastelun työyhteisöviestinnän näkökulmaan: artikkelissa käsitteellistetään viestintätoimijuutta suhteessa laajempaan ammatillisen toimijuuden käsitteeseen ja sovelletaan nimenomaan asiantuntijaorganisaatioiden sisäiseen työyhteisöviestintään. Lisäksi viestintätoimijuuden käsite suuntaa työyhteisöviestinnän tarkastelua esimerkiksi vuorovaikutusosaamisen tutkimusta laajemmalle.

Puheviestinnässä ja lähitieteenaloilla on tutkittu jo melko runsaasti vuorovaikutusosaamista

työelämässä ja laajemminkin yhteiskunnassa (ks. koonteja esim. Greene & Burlison 2003; Laajalahti 2014; Spitzberg & Cupach 2011). Vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan tietoa ja ymmärrystä, taitoja, motivaatiota sekä asenteita, joita voidaan pitää vuorovaikutuksessa tehokkaina ja tarkoituksenmukaisina (ks. esim. Spitzberg & Cupach 2011). Vuorovaikutusosaamiseen on liitetty myös kyky tehdä tulkintoja ja tietoisia päätöksiä, joiden myötä yksilö joko mukautuu vuorovaikutustilanteeseen ja päämääriinsä sopivalla tavalla tai tarpeelliseksi kokiessaan pyrkii muokkaamaan vallitsevia olosuhteita (Barge 2014, 138, 144). Vaikka myös vuorovaikutusosaamisen katsotaan useimmiten olevan sekä yksilöllisten että kontekstuaalisten tekijöiden summa, on käsitteiden tausta ja ontologia erilainen ja viestintätoimijuus vuorovaikutusosaamista laajempi käsite. Artikkelissa nähdään, että viestintätoimijuus on *prosessi* ja vuorovaikutusosaaminen yksi viestintätoimijuuden *resurssi*, sillä vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa osaltaan siihen, miten viestintätoimijuus voi toteutua ja millainen toimija esimerkiksi yksilö tai työyhteisö voi olla. Viestintätoimijuuteen vaikuttavat kuitenkin – vuorovaikutusosaamisen ohella – myös monet muut yksilölliset ja sosiokulttuuriset tekijät, kuten identiteetti, ammatilliset positiot, rakenteellinen vallankäyttö ja ihmisten väliset valtasuhteet.

Asiantuntijatyö toimijuuden areenana

Asiantuntijatyö luo viestintätoimijuudelle kiintoisan areenan. Vaikka asiantuntijatyöhön sisältyy myös yksilöllisen työn vaiheita, sitä tehdään tyypillisesti yhdessä toisten ihmisten kanssa: erilaisissa ryhmissä, verkostoissa ja yhteistyösuhteissa. Asiantuntijatyö ei perustu yksilösuorituksiin vaan ennen kaikkea vuorovaikutuksessa syntyviin ratkaisuihin ja

ymmärrykseen (Edwards 2010, 22). Viestintä, vuorovaikutus ja yhteistyö sekä vaikuttaminen, aktiivisuus ja jatkuva neuvottelu ammatillisesta identiteetistä ovatkin asiantuntijatyön keskeisiä elementtejä. Omaa asiantuntemusta ja työn tuloksia kehitetään ja tehdään näkyväksi myös oman työyhteisön kesken: työyhteisö on yksi tärkeä tila, jossa asiantuntijatyö toteutuu. Tämän vuoksi myös työyhteisöviestinnän kehittämiseen liittyvällä viestintätoimijuudella on asiantuntijatyössä tärkeä rooli.

Sisäisen viestinnän (internal communication) on perinteisesti nähty koostuvan organisaation sisällä tapahtuvista viestintätoiminnoista, kuten tärkeimpien prosessien ja muutosten tukemisesta, organisaation jäsenten sitouttamisesta sekä tiedon tuottamisesta heidän käyttöönsä, kun taas *ulkoisen viestinnän* (external communication) on nähty sisältävän organisaation viestinnän sen ulkopuolisten sidosryhmien ja toimintaympäristön kanssa (Mazzei 2010; Vos & Schoemaker 2011). Jaottelua voidaan kuitenkin pitää vanhanaikaisena, sillä esimerkiksi uudet viestintätekniikat ja sosiaalinen media ovat hämärtäneet sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajoja. Rajojen hämärtymisestä kertoo myös sisäisen viestinnän levittäytyminen kaikille organisaation tasoille ja yhä useammalle jäsenelle, kanavalle ja areenalle. (Juholin 2013, 24–25; Men 2014, 265–266.) Mazzein (2010, 230) mukaan sisäinen viestintä voidaankin määritellä nykyisin perinteisten organisaatorajojen sijaan abstraktien asioiden, kuten tiedon, viestintäkäytäntöjen ja vuorovaikutuksen, kautta.

Organisaation sisäisestä viestinnästä puhuttaessa voidaan käyttää *työyhteisöviestinnän* käsitettä, jolla tarkoitetaan kaikkea työyhteisössä tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta, mitä eri jäsenten ja ryhmien välillä esiintyy niin muodollisilla kuin epämuodollisilla foorumeilla (Juholin 2013, 85). Tässä artikkelissa

sisäinen viestintä ymmärretään synonyymisesti työyhteisöviestinnän kanssa ja käsitteitä käytetään toiston välttämiseksi rinnakkain. Niillä tarkoitetaan siis kaikkea sitä ihmisten välistä muodollista ja epämuodollista viestintää ja vuorovaikutusta, jota tarvitaan työyhteisöissä työn tekemisessä, vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä sekä yhteisten tavoitteiden neuvottelemisessa ja saavuttamisessa. Työyhteisöviestinnän avulla luodaan uutta tietoa, ylläpidetään ja kehitetään työyhteisöä sekä opitaan uusia asioita ja luodaan siten edellytyksiä työnteolle (Juholin 2013, 85–86).

Tavoite ja menetelmä

Artikkelissa tarkastellaan toimijuutta työyhteisöviestinnän näkökulmasta ja pohditaan, mitä viestintätoimijuus on tai voisi olla asiantuntijatyössä. Viestintätoimijuus ymmärretään prosessina, jossa asiantuntijayksilöt, ryhmät tai kokonaiset työyhteisöt ilmaisevat ja työstävät työnsä viestinnällisiin aspekteihin liittyviä valintoja ja pyrkimyksiä, ottavat kantaa, osallistuvat ja vaikuttavat viestintään työssään sekä neuvottelevat ammatillisista identiteeteistään viestinnän osalta. Tutkimus perustuu eräässä Väli-Suomen julkishallinnollisessa asiantuntijaorganisaatiossa koettuun tarpeeseen kehittää sisäistä viestintää asiantuntijoiden osallistumismahdollisuuksia ja kollektiivista tiedonhallintaa tukevaksi. Tavoitteena on ymmärtää asiantuntijoiden viestintätoimijuuden edellytyksiä ja tukemista. Tutkimuskysymys on seuraava: *Mitkä yksilölliset ja sosiokulttuuriset tekijät tukevat viestintätoimijuuden rakentumista asiantuntijatyössä?*

Tutkimusaihetta lähestyttiin laadullisen tutkimusotteen avulla asiantuntijoiden itsensä kokemana ja kuvaamana. Yleistettävyyden sijaan tavoiteltiin mahdollisuutta ymmärtää viestintätoimijuutta ja analysoida aineistoa mahdolli-

simman syvällisesti. Tutkimusaineisto kerättiin 12 teemahaastattelulla, sillä haastattelemalla on mahdollista tuoda vapaamuotoisesti esiin haastateltavien omia näkemyksiä, saada tietoa heidän ajatuksistaan ja syistä heidän toimintansa taustalla sekä varmistaa tärkeimpien aiheiden käsittely jokaisen haastateltavan kohdalla (Eskola & Suoranta 1996, 65–67; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48; Tuomi & Sarajärvi 2004, 73–75). Kohderyhmäksi rajattiin asiantuntijoina toimivat työntekijät, koska heidän kokemuksistaan ja viestintätoimijuuden vahvistamiseen liittyvistä tarpeistaan haluttiin tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Näin ollen johdon edustajia lukuun ottamatta koko kohdeorganisaation jäsenistö nähtiin tutkimukseen sopivina osallistujina eli henkilöstöä edustavina asiantuntijoina, ja heille kaikille tarjottiin mahdollisuus osallistua teemahaastatteluihin lähettämällä heille sähköpostitse kutsu haastatteluun sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta viestinnän roolista asiantuntijatyössä omassa työyhteisössään. Haastateltavina oli kaksi miestä ja kymmenen naista, joiden työkokemuksen kesto vaihteli puolen ja 22 vuoden välillä. Haastattelut toteutettiin touko- ja kesäkuussa 2015, ja ne kestivät keskimäärin yhden tunnin. Ennen varsinaisia haastatteluja haastattelurunko testattiin kolmella pilottihaastattelulla, minkä jälkeen kysymyksiä muotoiltiin hieman saadun palautteen perusteella. Haastattelurunko toimi ohjaavana pohjana, mutta kysymykset ja niiden järjestys vaihtelivat haastateltavien ja heidän vastaustensa mukaan. Jokaisessa haastattelussa huolehdittiin kuitenkin, että kaikki haastatteluteemat tulivat käsitellyiksi. Pääteemoja olivat 1) avoimuus, 2) tiedon jakaminen ja vuorovaikutus sekä 3) asiantuntijan rooli. Viestintätoimijuutta – eli tämän artikkelin aihetta – käsittelevät kysymykset kartoittivat erityisesti viestinnän roolia omassa asiantuntijatyössä,

viestinnällisen vastuun kokemista sekä koettuja viestintätoimijuutta tukevia ja rajoittavia tekijöitä. Haastattelukysymyksiä olivat muun muassa seuraavat: *Mikä motivoi jakamaan omaa tietopääomaa ja osaamista muille työyhteisön jäsenille? Mitkä asiat voisivat tukea halua olla mukana keskinäisessä vuorovaikutuksessa aktiivisena viestintätoimijana? Mitä aktiivinen osallisuus viestinnässä vaatii yksittäisiltä asiantuntijoilta? Mitä organisaatiolta edellytetään, että jokainen voisi tuntee olevansa aidosti mahdollistettu osallistumaan organisaation sisäiseen viestintään?*

Analyyysi

Haastattelut litteroitiin, jolloin analysoitavaksi kertyi 118 sivua (69 400 sanaa) kirjallista aineistoa. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisista sisällönanalyysia noudattaen, jolloin aiempi tutkimustieto ja ymmärrys toimijuudesta toimi apuna analyysin etenemisessä, vaikka analyysi ja tavat jäsentää aineistoa pohjasivat ennen kaikkea kerättyyn aineistoon (ks. esim. Kovács & Spens 2005; Mayring 2000; Tuomi & Sarajärvi 2004). Teoriasidonnaisessa analyysissa teorianmuodostus nähdään yleensä mahdolliseksi silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtolanka tai -ajatus (Alasuutari 2007; Tuomi & Sarajärvi 2004, 97). Tämän artikkelin johtajatus kumpuaa teoriaosuudessa esitellystä subjektikeskeisestä sosiokulttuurisesta lähestymistavasta, jossa tarkastellaan sekä toimijuuden yksilöllisiä että yhteisöllisiä tekijöitä (Eteläpelto ym. 2013; 2014; Vähäsantanen 2013). Toisin sanoen esimerkiksi tämä jako toimijuuden yksilöllisiin ja sosiokulttuurisiin tekijöihin ohjasi osaltaan niin tutkimuskysymyksen muodostamista kuin aineiston analyysia, kun taas esimerkiksi toimijuuden ja johtajuuden yhteyksiin alettiin kiinnittää huomiota vasta aineistoon tutustumisen ja analyysin edetessä.

Tutkimusaineisto päätettiin analysoida teemoittelemalla, sillä se nähdään usein sopivana tapana poimia oleellista tietoa käytännöllisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Eskola & Suoranta 1996, 139). Käytännössä teemoittelu tarkoitti sitä, että analyysissa pyrittiin aineistossa toistuvien ja tutkimuskysymyksen kannalta oleellisten teemojen etsimiseen, muodostamiseen ja ryhmittelyyn sekä teemojen yksityiskohtaiseen tarkasteluun. Teoriapohjan lisäksi analyysin ja tulkintojen tukena hyödynnettiin havaintoja ja taustatietoja, joita kohdeorganisaatiosta saatiin ennen haastatteluja työyhteisön fyysisiin tiloihin ja sisäisiin ohjeisiin tutustumalla sekä seuraamalla niin koko työyhteisön kuin pienempien tiimien kokouksia. Havaintoja ja muistiinpanoja hyödynnettiin taustatietona haastateltavien vastausten ymmärtämisessä, mutta koska niitä ei kerätty systemaattisella aineistonkeruun tavalla, ei niitä kuitenkaan sisällytetty varsinaiseen tutkimusaineistoon.

Ennen teemoittelua aineisto luettiin useaan kertaan huolellisesti läpi ja samalla aineiston yhteyteen lisättiin pohdintoja ja huomioita myöhemmän teemoittelun tueksi. Varsinaisen analyysin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluteemoihin eli 1) avoimuuteen, 2) tiedon jakamiseen ja vuorovaikutukseen sekä 3) asiantuntijan rooliin liittyvät haastatteluvastaukset jaoteltiin uusien pääteemojen alle. Tässä artikkelissa keskitytään näistä kahteen, jotka ovat *viestintätoimijuutta tukevat/rajoittavat yksilölliset tekijät* sekä *viestintätoimijuutta tukevat/rajoittavat sosiokulttuuriset tekijät*. Analyysissa hyödynnettiin koko haastatteluaineistoa, sillä haastateltavat pystyivät puhumaan viestintätoimijuudesta periaatteessa missä vaiheessa haastattelua tahansa.

Analyysin toisessa vaiheessa ensimmäisessä vaiheessa muodostettuja pääteemoja pilkottiin vielä tarkempiin alateemoihin. Esimerkiksi vies-

tintätoimijuutta tukevat/rajoittavat yksilölliset tekijät -pääteeman alle muodostettiin alateema *taidot*, joka jaettiin analyysin edetessä edelleen sitä tarkentaviin ”toisen tason alateemoihin” *viestintä- ja tietotekniset taidot, itsereflektointi ja muilta oppiminen* sekä *arviointi- ja harkintakyky*. Analyysiyksikkö oli lyhimmillään yksittäisen lauseen mittainen mutta usein pidempi tekstijakso niin, että jokainen aineistokatkelma muodosti itsenäisen merkityskokonaisuuden. Analyysin toisen vaiheen jälkeen tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta oleellista ja jäsenneiltyä aineistoa oli yhteensä 28 sivua. Analyysi eteni teema kerrallaan siten, että kutakin teemaa tarkasteltiin yksityiskohtaisemmin kokoomalla samaa teemaa koskevat aineistoesimerkit yhteen ja lukemalla niitä rinnakkain.

Analyysin kolmannessa vaiheessa pyrittiin nostamaan analyysin abstraktiotasoa, suhteuttamaan tutkimustuloksia toisiinsa ja tarkastelemaan niitä suhteessa aiempaan tutkimustietoon (ks. esim. Frey, Botan & Kreps 2000, 384–385). Samalla tulosten jäsennystä tarkennettiin tulosten auki kirjoittamista varten ja varmistettiin, että kaikki pää- ja alateemojen nimet olivat mahdollisimman kuvaavia ja tarkkoja. Aivan analyysin päätteeksi aineistosta valittiin vielä tulosten yhteyteen kuvaavat aineistoesimerkit.

Tulokset

Tulosluku jakautuu kahteen osaan. Ensin käsitellään viestintätoimijuutta tukevia yksilöllisiä tekijöitä asiantuntijatyössä. Tämän jälkeen esitellään asiantuntijoiden viestintätoimijuuden rakentumiseen vaikuttavia sosiokulttuurisia tekijöitä.

Viestintätoimijuutta tukevat yksilölliset tekijät

Tulosten mukaan tärkeimmät yksilötason tekijät asiantuntijoiden viestintätoimijuuden ra-

kentumisessä koskevat 1) *viestinnän merkityksen hahmottamista*, 2) *taitoja*, 3) *asennetta ja motivaatiota* sekä 4) *identiteettiä*.

1) *Viestinnän merkityksen hahmottaminen*

Asiantuntijoiden tiedon ja ymmärryksen taso koskien viestintää nähtiin hyvin oleellisena heidän viestinnällisten tapojen muodostumisessa. Viestinnän merkityksen ymmärtäminen ja hahmottaminen osana omaa asiantuntijuutta koettiin myös kehitystä kaipaavaksi asiaksi, jotta viestintätoimijuus voisi vahvistua. Viestinnän merkityksen ymmärtäminen yhdistettiin siis vahvasti osaksi sitä pohjaa, jolle asiantuntijat voivat rakentaa omaa rooliaan asiantuntijana ja viestintätoimijana.

”Jokaisen vaan pitää ymmärtää se viestinnän tärkeys ja merkitys. Sen kautta kun sen ymmärtää, niin sitten sitä kantaa oman vastuun millä tavalla ja mitä viestittää.” H5

Myös viestinnän hahmottaminen koko organisaation näkökulmasta nähtiin oleellisena osana viestintätoimijuutta. Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja keskinäinen viestintä koettiin sitä helpommaksi, mitä parempi kokonaiskäsitys asiantuntijoilla oli työyhteisöstään ja sen jäsenten rooleista. Juuri tästä syystä haastateltavat kokivat tärkeäksi parantaa ymmärrystään työyhteisöstään, sen viestinnästä ja moninaisista toimijoista. Se, kuinka selväksi oma rooli ja vastualueet osana suurempaa kokonaisuutta koettiin, näytti vaikuttavan työnteon sujuvuuteen ja viestintätoimijuuteen.

”Siinä täytyy tietysti talon toiminta tuntee. Ja just tuntee se, että mitä ne muut tekee, mitä tietoo ne muut tarvii ja sehän meillä on tällä hetkellä nyt hakusessa.” H7

2) *Taidot*

Tärkeimmät viestintätoimijuuden rakentumiseen yhdistetyt taidot asiantuntijatyössä olivat haastateltavien mukaan a) *viestintä- ja tietotekniset taidot*, b) *itsereflektointi ja muilta oppiminen* sekä c) *arviointi- ja harkintakyky*.

a) *Viestintä- ja tietotekniset taidot*. Etenkin kyky käyttää organisaation käytössä olevia viestintäkanavia ja -välineitä koettiin viestintätoimijuuden kannalta välttämättömäksi. Viestintätaitoissa korostuivat lisäksi kyky luoda ja ylläpitää vuorovaikutussuhteita, jolloin tärkeinä nähtiin niin ikään hyvät vuorovaikutustaidot sekä kuuntelu- ja reagoitintaidot. Ne koettiin ylipääntään oleellisiksi asiantuntijatyön sujuvuuden kannalta.

”Sulla pitää olla todella hyvät vuorovaikutustaidot, ohjaukselliset taidot ja tavallaan kestää monenlaisista siinä ja pystyä luovimaan. Pitää olla verkostoa keskeisimpään tonne ns. kentälle ja koko ajan ymmärtää tavallaan työnantajaa.” H6

b) *Itsereflektointi ja muilta oppiminen*. Haastateltavat näkivät yhdessä toimimisen ja oppimisen tärkeinä voimavaroina niin oman asiantuntijuutensa ja viestintätoimijuutensa kuin keskinäisen viestintänsä kehittämisesä. Asiantuntijat kokivat, että heidän on jatkuvasti arvioitava omaa toimintaansa suhteessa muihin ja sen mukaan myös kehitettävä toimintatapojaan. Tämä koettiin helpoiten toteutettavaksi sujuvan keskinäisen vuorovaikutuksen kautta. Haastattelujen valossa näytti siltä, että kyky oppia muilta ja arvioida omaa toimintaa yhdistyy myös asiantuntijoiden viestintätoimijuuden kehittämiseen, etenkin oman organisaation kollektiivisia käytänteitä mukailevaksi.

”Sun on pakko peilata koko aika mitä muut tekee, et teenkö mä samalla tavalla. Elikkä teenkö, kun meillä on lait ja ohjeet, mitä meidän pitää noudat-

taa, mutta niissä jonkun verran on sitä tulkintaa ja sitten on sisäisiä käytäntöjä, että me käytettäis sitä kaikki samalla tavalla. Elikkä ne arvopohjat ohjaa kuitenkin meidän toimintaa ja sillon ne ohjaa meidän viestintääkin.” H2

c) *Arviointi- ja harkintakyky.* Haastateltavat kokivat, että jokaisen asiantuntijan on kyettävä itse arvioimaan yhä tarkemmin, mikä heille on tärkeää ja mikä ei, mikä tieto on jakamisen arvoista ja miten sitä kannattaisi jakaa. Ilman tiedon suodattamista ja jatkuvaa puntarointia sen oleellisuudesta etenkin itselleen asiantuntijat eivät nähneet mahdollisena tehdä työtään ja olla viestintätoimijoita.

”Meidän työhön kuuluu myöskin sen informaation vastaanottaminen, suodattaminen ja käsittelemisen. Tulee semmonen silmä, että ’tuota tietoa mä tarvitsen ja tuon voin deletoida pois’. [- -.] Jos kaiken suodattais ja kävis ikään kuin kunniallisesti läpi, niin mä voisin lakata ottamasta asiakkaita kokonaan.” H12

3) *Asenne ja motivaatio*

Asiantuntijoiden viestintätoimijuuudessa henkilökohtainen asenne ja motivaatio nähtiin tärkeinä. Haastateltavien mukaan asiantuntijoiden ottama rooli ja aktiivisuus keskinäisessä vuorovaikutuksessa määrityvät pääasiassa juuri niiden pohjalta. He kokivat, että mikäli puitteet ja tarjotut mahdollisuudet viestintätoimijuuteen ovat kunnossa, jää vastuu niiden hyödyntämisestä lopulta aina asiantuntijoille itselleen. Asenteeseen ja motivaatioon liitetyt seikat, jotka koettiin aktiivista viestintätoimijutta rakentaviksi, olivat a) *vastuun ottaminen ja kantaminen*, b) *yhteisöllinen ajattelutapa*, c) *ammattillinen innostus ja kunnianhimo* sekä d) *halu kehittyä*.

a) *Vastuun ottaminen ja kantaminen.* Haastateltavat sijoittivat vastuun ottamisen ja kan-

tamisen omista viestintätaidoista, aktiivisuudesta ja viestintätoimijuuudesta osaksi jokaisen asiantuntijan työnkuvaa. Tämä korostui etenkin omaan substanssiosaamiseen ja erityisalaan liittyvistä asioista keskustelemisessa, tiedon luomisessa ja jakamisessa. Lisäksi oma vastuu liitettiin tiedonhakuun ja etsimiseen, sillä haastateltavat kokivat, että työssään heidän on lopulta huolehdittava aina itse tarvitsemansa tiedon löytämisestä.

”Jos perusta on selvä, että sä tiedät missä se tieto on, niin sithän se on vaan sun vastuulla et sä löydät sen.” H8

b) *Yhteisöllinen ajattelutapa.* Yhteisöllinen ajattelutapa nähtiin arvokkaana piirteenä asiantuntijatyössä, sillä sen myötä myös viestinnällisten toimien uskottiin olevan yhteiseen hyvään pyrkiviä ja koko työyhteisöä hyödyttäviä. Haastateltujen mukaan yhteisöllinen ajattelutapa voi tukea sitä, että yksilöt hahmottavat roolinsa osana suurempaa kokonaisuutta ja uskaltavat viestinnällään tuoda esiin niin omaa osaamistaan kuin tarpeitaan, mikä mahdollistaa sujuvan yhteistyön ja parhaimpien kollektiivisten ratkaisujen löytämisen.

”Et semmonen tietyllä lailla jatkuva refleksiivinen tai reflektiivinen työskentelytapa. Ja siihen semmonen vilpitön tutkiva ote. Että ’hei, mites tää nyt menikään?’. Tavallaan et kun eihän tämmöstä työtä voi kukaan omistaa. Ei juurikaan pitäis olla egon kans mitään tekemistä että ’tää on mun juttu’, vaan tää on täydellinen palveluammatti.” H6

c) *Ammattillinen innostus ja kunnianhimo.* Haastateltavat kokivat, että motivaatio ja kiinnostus ylipäätään omaan työhön ja asiantuntijuuteen ovat oleellisia vaikuttimia siihen, kuinka asiantuntijat toimivat viestinnällisesti omassa työyhteisössään. He kokivat, että ammatillinen innostus on yhteydessä myös siihen,

miten asiantuntijat pyrkivät rakentamaan ja kehittämään viestintätoimijuuttaan.

”Totta kai jos se asia on semmonen kiinnostava ja sä haluat siihen vaikuttaa, niin totta kai sä tuot sen oman mielipitees esille. [- -.] Et paljon se on siitä omasta motivaatiosta ja kiinnostuksesta sitten, et miten haluaa vaikuttaa asioihin ja miten se koskee itseä se asia.” H9

Tulosten mukaan vuorovaikutukseen motivoi työssä viihtyminen, vastavuoroisuus ja yhteisen hyvän saavuttaminen. Tietoa ja osaamista jaettiin toisten kanssa todennäköisemmin silloin, kun sen koettiin hyödyttävän myös muita ja helpottavan työntekoa yleisesti organisaation sisällä. Niin ikään arvostuksen ja luottamuksen kokeminen esimerkiksi palautteen tai vastuun saamisen muodossa koettiin motivoivaksi. Muiden auttamisen ja vastavuoroisuuden lisäksi keskinäisen viestinnän koettiin mahdollistavan oman asiantuntijuuden esiin tuomista ja tarjoamista muiden käyttöön ja siten myös vahvistavan sitä. Näin ollen myös ammatillinen kunnianhimo näytti aktivoivan viestinnällisiä toimintatapoja ja tukevan viestintätoimijuuden rakentumista.

”Ammatillinen kunnianhimo, et tietää et tää on jotenkin tärkeitä. Semmonen ikään kuin jakamisen ilo siitä. Ja sitten että voi tarjota sitä omaa osaamistaan. Et jokaisella on sitä omaa osaamistaan, vois tarjota sitä siihen prosessiin.” H12

d) *Halu kehittyä.* Haastateltavien mukaan jokaisen asiantuntijan on mahdollista oppia uusia vuorovaikutustaitoja ja kehittyä viestintätoimijana, mikäli oma asenne ja motivaatio pohjaavat haluun oppia ja kehittyä. Lisäksi yhteisöllinen oppiminen ja kehittyminen koettiin tärkeinä ja mielekkäinä niin oman viestintätoimijuuden ja asiantuntijuuden kuin koko orga-

nisaation asiantuntijayhteisön ja sen viestinnän kehittämisessä.

”Että kuitenkin aina tulee muutoksia ja näin. Niin niitten perässä ois jotenki pysyttävä. Niin sit se vaatis kyllä sitä motivoituneisuutta ja kaikilta sitä osallistumista yhteisen hyvän eteen. Et ei kai sitä oo koskaan liikaa sitä vuorovaikutusta.” H9

4) Identiteetti

Tulosten mukaan vahva ja selkeä viestinnällinen identiteetti eli käsitys siitä, millainen viestittäjä asiantuntija on ja millaiseksi viestittäjäksi hän haluaa tulla, tukee viestintätoimijuuden rakentumista. Haastattelujen mukaan selkeä käsitys omasta ammatillisesta ja viestinnällisestä identiteetistä voi muun muassa auttaa asiantuntijoita hahmottamaan tarkemmin kokemiaan kehitystarpeita, suhdetta oman toiminnan nykytilaan ja mahdollisen tavoitetilan välillä sekä niihin liittyviä tekijöitä ja parhaita ratkaisuja. Haastateltavat kokivat, että viestinnällisen identiteetin selvittäminen ja vahvistaminen toimii oleellisena pohjana niin yksilön asiantuntijuuden ja viestintätoimijuuden kuin koko työyhteisön ja sen viestinnän kehittämisessä. Haastateltavat kokivat, että oman viestinnällisen identiteetin hahmottamista haastoi kuitenkin välillä se, että oma asiantuntijuus ja viestinnän rooli omassa työssä olivat monimuotoisempia kuin koulutus oli ollut.

”Tavallaan se tuottaa semmosta tarpeetonta ahdistusta ja asiantuntijuutensa ja toimijuuden horjumista. [- -.] Että en mä voi sanoa, että mä oisin oikeesti mikään [- -] asiantuntija just sen takia, et ei mulla nyt juurikaan oo hajua mitä tuolla tehdään.” H6

Viestintätoimijuutta tukevat sosiokulttuuriset tekijät

Tulosten mukaan viestintätoimijuuden rakentumista asiantuntijatyössä tukevia sosiokulttuurisia tekijöitä ovat 1) *otolliset viestinnän puitteet*, 2) *mahdollistava johtaminen* sekä 3) *asiantuntijuuteen rohkaiseminen yksilöllisyyttä kunnioittaen*.

1) Otolliset viestinnän puitteet

Asiantuntijat kokivat, että viestintävälineiden priorisoiminen, niiden käyttöön liittyvien käytänteiden yhtenäistäminen sekä sisäisen viestinnän merkityksen kirkastaminen voisivat luoda työympäristöön otollisemmat puitteet aktiiviselle viestinnälle ja viestintätoimijuuden rakentumiselle niin henkilökohtaisesti kuin kollektiivisesti. Ennen kaikkea viestinnällisten puitteiden toivottiin rakentuvan asiantuntijoiden tarpeita vastaavista välineistä ja tavoista. Oleelliseksi koettiin myös johdon viestinnän yhtenäisyys sekä tarvittavan ohjauksen saaminen viestintävälineiden käyttöön ja omien taitojen kehittämiseen. Otollisten viestinnän puitteiden uskottiin helpottavan tiedon ja etenkin sen määrän hallintaa. Haastateltavat kertoivat aktivoituvansa viestinnällisesti mielellään uudenlaisillakin tavoilla, kunhan välineet ja yhteiset pelisäännöt ovat selvät, jolloin myös viestintätoimijana oleminen koettiin helpommaksi ja mielekkäämmäksi.

”Voisko olla myös tiedotuskanavat, jotka kulkis vähän niinku talossa kulkee vesijohdot ja viemärijohdot ja sähköjohdot, on kylmä vesi ja lämmin vesi ja viemäri. Niin jokainen tietää mitä niissä on. Joku semmonen selkeys. Ja ne kattaa sen koko organisat-ion. Ne on käytettävissä, mut sä käytät aina ikään kuin sen tarpeen mukaan myöskin.” H12

2) Mahdollistava johtaminen

Asiantuntijat toivoivat ympärilleen työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta tukevaa ilmapiiriä ja toimintakulttuuria. He toivoivat voivansa tuntea, että heillä on lupa viestiä oma-aloitteisesti ja avoimesti ja että johto suhtautuu tähän avoimuuteen sitä tukevasti. Vahvan hierarkkisen järjestyksen säilyttämisen sijaan asiantuntijat odottivat johtamistapojen korostavan jatkossa enemmän moniammatillisen asiantuntijuuden toimivuutta yhtenä kokonaisuutena, jolloin toimintaa olisi tuki ohjattava, mutta samalla tulisi tuottaa osin myös sitä vapauttavia tekniikoita.

Tarkemmin johtamisen toivottiin olevan vapaampaa viestintätoimijuutta mahdollistavaa, motivoivaa ja rohkaisevaa, asiantuntijoita valtuuttavaa ja vastuuttavaa ja siten myös luottamusta osoittavaa. Johdon toivottiin suhtautuvan asiantuntijoihin tasavertaisempina kumppaneina ja kunnioittavan heille annettua suurempaa viestinnällistä valtaa. Heidän toivottiin myös jakavan selvästi viestintävastuuta etenkin niille, jotka haluavat vaikuttaa ja tehdä töitä yhteisten asioiden eteen. Tärkeänä roolina nähtiin myös aloitteellisena suunnannäyttäjänä toimiminen, jolloin johdon viestinnän toivottiin olevan esimerkillistä, kuuntelevaa ja yhdenmukaista.

Avoimeen tiedon jakamiseen johtajien toivottiin panostavan muun muassa kuuntelemalla sekä tarjoamalla asiantuntijoille aitoja mahdollisuuksia osallistua viestintään ja päätöksentekoon. Haastateltavat arvostivat ennen kaikkea vuorovaikutusta, joka on luonteeltaan sallivaa ja erilaisia näkemyksiä mahdollistavaa, eikä niinkään täydelliseen yhteisymmärrykseen pyrkivää. Ylipäätään johdon tulisi tulosten mukaan mahdollistaa sujuva ja esteetön vuorovaikutus ja tiedon jakaminen sekä tehdä tiedon hyödyntämisestä ja soveltamisesta mahdollisimman helppoa.

Liian tiukan hallinnan uskottiin rajoittavan työntekijöiden viestintätoimijuutta. Koettuina esteinä nähtiin työpaikan valtasuhteet, niiden vaikutukset toiminta- ja puhetapoihin sekä niiden kautta rakentuvat turhan hierarkkiseksi koetut ammatilliset roolit ja asemat. Vaativan asiantuntijatyön ei uskottu onnistuvan tehokkaimmin käskytyksen tai ulkoisen kontrollin kautta, vaan ennemmin valtauttamalla työntekijöitä oman työnsä vaikuttajiksi ja toimijoiksi. Haastateltavat toivoivat johdon ennemmin mahdollistavan heidän autonomiaansa ja osoittavan luottamusta heidän osaamiseensa kuin rajoittavan ja ohjaavan liikaa heidän työntehtäviensä. Samoin ammatillisiin asemiin liittyviä rooleja ja valtaeroja toivottiin purettavan, jotta toisten lähestyminen ja keskinäinen vuorovaikutus koettaisiin sujuvammaksi.

”[- -] johdolla on juuri se rooli. Että se edistää sitä organisaation toimivuutta ja sujuvuutta sen sijaan, että tarttuu asiantuntijoiden paimentamiseen. Että enemmän mahdollistaa ja luo sitä autonomiaa ihmisille, mikä tuottaa semmosta ehkä aidompaa dialogisuutta ja sitä avointa viestintää.” H6

3) Asiantuntijuuteen rohkaiseminen yksilöllisyyttä kunnioittaen

Haastateltavien mukaan on oleellista, että organisaatio huolehtii asiantuntijoiden tarpeeksi selvistä rooleista ja työnkuvista. Tulosten mukaan niiden selkeys vaikuttaa myös viestintätoimijuuteen, ja haastateltavat toivoivatkin selkeämpiä odotuksia ja roolinjakoa myös viestintään. Tämän lisäksi haastateltavat kokivat, että viestintätoimijuuden tukemisen kannalta on tärkeää, että asiantuntijoita rohkaistaan ottamaan asiantuntijan ja aktiivisen viestijän rooli työyhteisössään.

”Se lähtis siitä, et me saatas tätä asiantuntijuutta edelleen vahvistettua, sitä et mitä on olla oikeesti

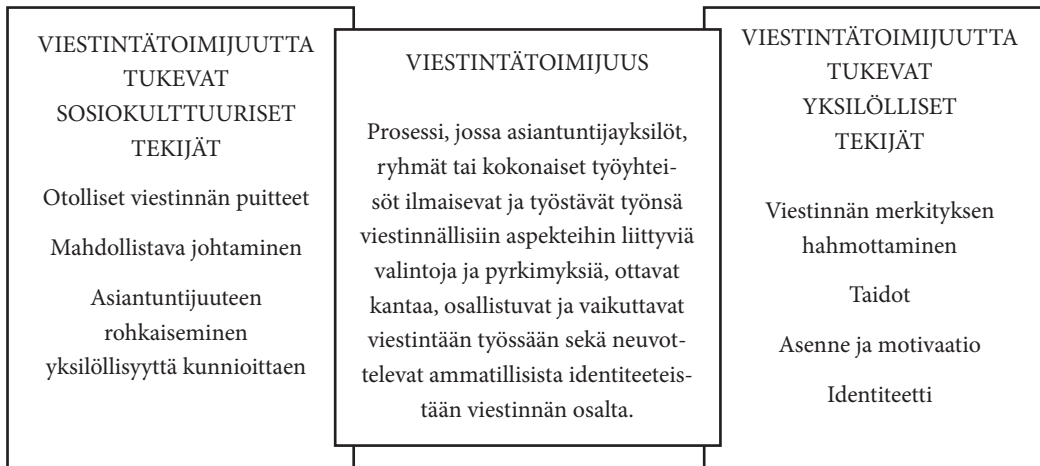
asiantuntija. Että ihmiset oikeesti uskaltas ottaa sen asiantuntijan roolin.” H7

Tuen ja rohkaisun lisäksi haastatteluissa painottui yksilöllisten erojen huomioiminen ja niiden kunnioittaminen. Haastateltavat kokivat, ettei kaikkia asiantuntijoita voida tai pitä istuttaa samaan muottiin viestinnällistenkään ominaisuuksien tai tapojen suhteen, vaan sen sijaan on painotettava joustavaa ja sallivaa rohkaisua sekä matalan kynnyksen mahdollisuuksien luomista ja tarjoamista yhteisesti koko työyhteisölle. Erityisesti organisaation sisäisten vuorovaikutustapojen ohjaaminen yhteisöllistä oppimista edistäväksi ilmeni tehokkaaksi miellettyä ja pidettynä keinona viestintätoimijuuden tukemisessa. Tukemalla asiantuntijoidensa viestintätoimijuutta organisaatio voi tulosten valossa myös laajemmin tukea yksilöiden kehittymistä ja työstä suoriutumista sekä edistää heidän mahdollisuuksiaan vastata paremmin työelämän uusiin vaatimuksiin.

”Ja asiantuntijuus kasvaa viestinnän kautta. Jaetaan tietoa toisillemme, opitaan toisiltamme. [- -] Et myöskään meidän toiminta ei sillon kehity, jos tiedon jakamista jotenkin säännellään ja yhdessä pohtimista.” H7

Pohdinta

Tulosten mukaan asiantuntijoiden viestintätoimijuutta tukevat yksilötasolla viestinnän merkityksen hahmottaminen, taidot, asenne ja motivaatio sekä identiteetti. Sosiokulttuurisista tekijöistä tärkeiksi koettiin sen sijaan otolliset viestinnän puitteet, mahdollistava johtaminen sekä asiantuntijuuteen rohkaiseminen yksilöllisyyttä kunnioittaen. Keskeisimmät tutkimustulokset ja viestintätoimijuuden määritelmä on koottu kuvioon 2.



KUVIO 2 Viestintätoimijuutta tukevat yksilölliset ja sosiokulttuuriset tekijät

Tulokset tukevat aiempia näkemyksiä esimerkiksi osaamisen, identiteetin, materiaalien ehtojen ja valtasuhteiden roolista toimijuuden mahdollistumisessa (Eteläpelto ym. 2014, 211). Ne tuovat kuitenkin toimijuuden tarkasteluun myös uusia näkökulmia nostamalla eksplisiitsemmin esiin esimerkiksi asenteiden ja motivaation sekä mahdollistavan johtamisen merkityksen viestintätoimijuuden rakentumisessa.

Tulosten mukaan viestintätoimijuus rakentuu työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Yksilöta-son tekijät, kuten asiantuntijoiden vuorovaikutusosaaminen, sekä sosiokulttuuriset tekijät, kuten työyhteisön viestintäkäytänteet ja johtaminen, asettavat asiantuntijoiden viestintätoimijuudelle reunaehdoja ja voivat joko edistää tai ehkäistä viestintätoimijuutta. Asiantuntijat kuitenkin myös uusintavat käytäntöjä ja muuntavat vuorovaikutussuhteita sekä työyhteisönsä viestintää viestintätoimijuutensa kautta. Sama periaate on tuotu esiin aiemminkin: esimerkiksi Giddensin (1984) strukturaatioteorian mukaan rakenteet rajoittavat ja mahdollistavat toimijuutta mutta myös muuttuvat ajan kuluessa, sillä yksilöt uudistavat ja muokkaavat toimijoina kyseisiä rakenteita. Toimijuudella

voidaankin myös vaikuttaa toimijuuden edellytyksiin: esimerkiksi Eteläpellon ym. (2014, 212) mukaan osaaminen on toimijuuden edellytys, mutta toimijuus myös lisää mahdollisuutta kehittää omaa osaamista.

Viestintätoimijuutta tukevien ja rajoittavien yksilöllisten ja sosiokulttuuristen tekijöiden väliltä löytyy mielenkiintoisia yhtymäkohtia mutta myös ristiriitoja. Haastateltavat muun muassa toivoivat voivansa työskennellä riittävän tasa-arvoisessa, avoimessa ja läpinäkyvässä työyhteisössä ja näkivät liian jäykät hierarkiset rakenteet, ammatilliset positiot ja valtasuhteet viestintätoimijuuden esteinä. Samaan aikaan he kuitenkin toivoivat riittävän selvien pelisääntöjen ja rajojen luomista, yhtenäisten viestintäkäytänteiden varmistamista sekä roolien selkiyttämistä. Asiantuntijoiden viestintätoimijuuden tukemisessa näyttäisikin olevan haasteena antaa asiantuntijoille samaan aikaan riittävästi vapautta, valtaa ja vastuuta ja luoda samaan aikaan toimijuuden toteuttamiselle tarpeeksi yhtenäiset ja selkeät raamit. Lisähaasteena on asiantuntijoiden tasapuolinen tukeminen, mutta samalla heidän yksilöllisten erojen, tarpeiden ja toiveiden huomioiminen ja

kunnioittaminen myös sen suhteen, miten aktiivisia viestintätoimijoita he ylipäänsä haluavat olla.

Tulokset tarjoavat hyödyllistä tietoa asiantuntijaorganisaatioille ja asiantuntijoille, jotka tahtovat panostaa aktiivisempien, vuorovaikutteisempien ja osallistavampien viestintätapojen hyödyntämiseen ja jalkauttamiseen. Viestintätoimijuuden valossa on mahdollista tarkastella esimerkiksi yksilön vuorovaikutusosaamisen sijaan laajemminkin hänen toimintaansa, rooliaan ja osallisuuttaan työyhteisönsä tai organisaationsa viestinnässä. Käsite suuntaa huomion yksilöllisten ja sosiokulttuuristen resurssien ja reunaehtojen mahdollistamaan tai estämään *prosessiin*. Näin ollen käsitteen avulla yksilöiden ja työyhteisöjen viestinnän sekä siihen sisältyvien käytäntöjen ja tapojen tarkempi hahmottaminen voi olla helpompaa. Tällöin myös erityistä kehitystä kaipaavien työyhteisöviestinnän osa-alueiden kartoittaminen voi olla tarkempaa.

Viestinnän ammattilaiset ja kouluttajat, ja etenkin sisäisestä viestinnästä vastaavat henkilöt, voivat hyötyä viestintätoimijuuden käsitteen ja sitä tukevien tekijöiden tiedostamisesta, esiin nostamisesta ja soveltamisesta organisaatiossaan, kun he pyrkivät kehittämään omaa ja koko työyhteisönsä viestintää. Käsitteen avaaminen voi esimerkiksi auttaa heitä kiinnittämään huomiota myös työntekijöiden viestinnällisen identiteetin rakentumiseen sekä asenteisiin ja motivaatioon; keskittyvän vuorovaikutusosaamisenkin tarkastelu usein pelkästään taitoihin, ellei käsitettä avata ja sen sisältöä tunneta tarkemmin (Laajalahti 2014, 330). Kaikkienensa viestintätoimijuuden käsite voi auttaa tarkastelemaan työyhteisöjen toimintaa sekä työhön sisältyviä vuorovaikutussuhteita ja -tilanteita uudenlaisista näkökulmista.

Asiantuntijaorganisaatiot voivat kehittää toimintaansa yksilöiden ja koko työyhteisön viestintätoimijuutta tukevaksi monin keinoin. Ensinnäkin johdon tulisi mahdollistaa sujuva ja esteetön vuorovaikutus ja tiedon vaihdanta sekä tehdä tiedon hyödyntämisestä ja soveltamisesta mahdollisimman helppoa. Organisaation on myös kannattavaa nostaa esiin niitä tekijöitä, joihin panostaminen voi auttaa asiantuntijoita kehittämään niin omaa kuin koko työyhteisön yhteistä viestintätoimijuutta. Viestintätoimijuuteen motivoimiseksi asiantuntijoille voidaan korostaa, että panostamalla viestintätoimijuuteen heidän on mahdollista helpottaa työntekoaan ja että aktiivisina viestintätoimijoina heillä on paremmat mahdollisuudet oppia muilta ja muiden kanssa, tuoda esille asiantuntemustaan ja hyödyntää osaamistaan sekä ottaa kantaa ja vaikuttaa siihen, millaisessa työyhteisössä he työskentelevät.

Viestintätoimijuuden ymmärtäminen ja käsitteen jatkokehittäminen edellyttää lisätutkimusta. Ensinnäkin tarvitaan tutkimusta, miten viestintätoimijuus ilmenee työyhteisöissä ja millainen viestintätoimijuus on eri tahojen kannalta ylipäänsä toivottavaa. Myös viestintätoimijuuden tärkeys ja seuraukset kaipaavat lisäselvitystä. Ymmärrys viestintätoimijuudesta voisi syventyä esimerkiksi siten, että sen käsitteellistämisessä huomioitaisiin jatkossa paremmin toimijuuden ja refleksiivisyyden suhde (ks. lisäksi Archer 2010) tai vaikkapa organisaatioon sitoutumisen/sitouttamisen (employee engagement) tai organisaatiokulttuurin ja viestintätoimijuuden yhteydet. Viestintätoimijuuden syvällisempi teoretisointi ja operationaalistaminen lisäisi myös mahdollisuuksia kehittää sitä edistäviä yksilöllisiä resursseja ja sosiokulttuurisia reunaehtoja ja tukisi näin viestintätoimijuuden rakentumista ja rakentamista.

Tässä artikkelissa keskityttiin sekä asiantuntijoiden viestintätoimijuuden yksilöllisiin että sosiokulttuurisiin resursseihin, mutta viestintätoimijuutta lähestyttiin lähinnä asiantuntijayksilöiden näkökulmasta. Jatkossa onkin tärkeää tarkastella myös esimerkiksi ryhmien, tiimien ja kokonaisten työyhteisöjen yhteistä viestintätoimijuutta. Silvennoisen (2014, 163) mukaan koulutus näyttäytyy usein resurssina, joka vahvistaa yksilöiden toimijuutta ja varustaa heitä keskinäiseen kilpailuun työstä ja asemista. Tämän vuoksi nimenomaan kollektiivisen, koko työyhteisön yhteisen viestintätoimijuuden tutkiminen ja tukeminen on jatkossa erityisen tärkeää. Artikkelissa keskityttiin asiantuntijoina toimivien työntekijöiden näkemyksiin, joten jatkossa tarvittaisiin myös tutkimuksia, joissa selvitettäisiin johdon edustajien kokemuksia ja käsityksiä viestintätoimijuudesta. Hedelmällistä olisi myös tarkastella, mitkä yksilölliset ja sosiokulttuuriset tekijät ovat merkittävimpiä viestintätoimijuuden kannalta, mihin ei vielä tämän tutkimuksen puitteissa voida ottaa kantaa.

Artikkelissa tarkasteltiin viestintätoimijuutta asiantuntijayksilöiden tulkintojen ja merkityksenantojen kautta. Jatkossa viestintätoimijuuden ilmentymiä voisi kuitenkin tutkia myös esimerkiksi kielenkäytössä, kulttuurisissa käytänteissä, sosiaalisissa normeissa ja valtasuhteissa näkyväksi tulevana ilmiönä (ks. lisäksi Eteläpelto ym. 2014). Tarvitaan myös pitkittäistutkimusta, joka huomioi viestintätoimijuuden kehittymisen ja ajallisen muuttuvuuden. Eräs jatkotutkimushaaste kohdistuukin viestintätoimijuuden käsitteen soveltamiseen työn ulkopuolisiin konteksteihin ja tarkasteluun koko ihmisen elämänkulun ja kehittymisen näkökulmasta.

¹ Artikkelin perustuu Birgitta Kemppaisen (2016) yhteisöviestinnän maisterintutkielmaan, jonka ohjaajana toimi Anne Laajalahti Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitokselta.

Kirjallisuus

- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030: miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://www.tem.fi/files/33157/TEMrap_14_2012.pdf>. Viitattu 11.4.2016.
- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. 6. painos. Tampere: Vastapaino.
- Archer, M. S. 2010. Conversations about reflexivity. London: Routledge.
- Barge, J. K. 2014. Communication competence and systemic practice. Teoksessa S. W. Littlejohn & S. McNamee (toim.) The coordinated management of meaning: a festschrift in honor of W. Barnett Pearce. Madison: Fairleigh Dickinson University Press, 137–160.
- Campbell, K. K. 2005. Agency: promiscuous and protean. *Communication and Critical/Cultural Studies* 2 (1), 1–19.
- Edwards, A. 2005. Relational agency: learning to be a resourceful practitioner. *International Journal of Educational Research* 43 (3), 168–182.
- Edwards, A. 2010. Being an expert professional practitioner: the relational turn in expertise. Dordrecht: Springer.
- Escola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatusta* 34 (3), 202–214.
- Evans, K. 2007. Concepts of bounded agency in education, work, and the personal lives of young adults. *International Journal of Psychology* 42 (2), 85–93.
- Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. Investigating communication: an introduction to research methods. 2. painos. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Giddens, A. 1984. The constitution of society: outline of the theory of structuration. Cambridge: Polity.
- Greene, J. O. & Burlison, B. R. (toim.) 2003. Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Erlbaum.
- Haapasaari, A., Engeström, Y. & Kerosuo, H. 2016. The emergence of learners' transformative agency

- in a change laboratory intervention. *Journal of Education and Work* 29 (2), 232–262.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hitlin, S. & Elder, G. H. Jr. 2007. Time, self, and the curiously abstract concept of agency. *Sociological Theory* 25 (2), 170–191.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Talentum.
- Julkunen, R. 2011. Työ – talouden ja minän välissä. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 18–48.
- Jyrkämä, J. 2008. Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä – hahmottelua teoreettis-metodologiseksi viitekehykseksi. *Gerontologia* 22 (4), 190–203.
- Kallio, P. 2014. Esimiehen muuttuvat identiteetit: narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomurroksessa. Itä-Suomen yliopisto. *Dissertations of Education, Humanities, and Theology* 54.
- Kempainen, B. 2016. Kohti vuorovaikutteista ja osallistavaa sisäistä viestintää: viestintätoimijuuden edellytykset. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma.
- Kerosuo, H. 2014. Kollektiivinen muutostoimijuus – esimerkkinä solmutyöskentely rakennusalan kehittämishankkeessa. *Aikuiskasvatus* 34 (3), 178–191.
- Kovács, G. & Spens, K. M. 2005. Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35 (2), 132–144.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 225.
- Laulainen, S. 2010. ”Jos mittää et anna niin mittää et saa”: strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Itä-Suomen yliopisto. *Dissertations in Social Sciences and Business Studies* 9.
- Lehtinen, A.-R. 2000. Lasten kesken: lapset toimijoina päiväkodissa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. *SoPhi* 55.
- Li, C. 2010. Open leadership: how social technology can transform the way you lead. Hoboken: Jossey-Bass.
- Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3), 221–234.
- Mayring, P. 2000. Qualitative content analysis. *Forum: Qualitative Social Research* 1 (2), Art. 20.
- Men, L. 2014. Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly* 28 (2), 264–284.
- Mezirov, J. 1981. A critical theory of adult learning and education. *Adult Education* 32 (1), 3–24.
- Pyöriä, P. 2006. Understanding work in the age of information: Finland in focus. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tampereensis* 1143.
- Settersten, R. A. Jr. & Gannon, L. 2005. Structure, agency, and the space between: on the challenges and contradictions of a blended view of the life course. *Advances in Life Course Research* 10, 35–55.
- Silvennoinen, H. 2014. Koulutus toimijuuden vahvistajana. *Aikuiskasvatus* 34 (3), 162–163.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 2011. Interpersonal skills. Teoksessa M. L. Knapp & J. A. Daly (toim.) *The Sage handbook of interpersonal communication*. 4. painos. Thousand Oaks: Sage, 481–526.
- Tulevaisuusselonteko 2030. Hallituksen selonteko. <<http://www.2030.fi>>. Viitattu 11.4.2016.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 3. painos. Helsinki: Tammi.
- Vanhalakka-Ruoho, M. 2014. Toimijuus elämäntulussa – ohjaustyön perusta? *Aikuiskasvatus* 34 (3), 192–201.
- Virkola, E. 2014. Toimijuutta, refleksiivisyyttä ja neuvotteluja – muistisairaus yksinasuvan naisen arjessa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 491.
- Vos, M. & Schoemaker, H. 2011. Integrated communication: concern, internal and marketing communication. 4. painos. Portland: Eleven International Publishing.
- Vähäsantanen, K. 2013. Vocational teachers' professional agency in the stream of change. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 460.
- Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2014. Kohti ammatillisen toimijuuden monikytkentäistä vahvistamisohjelmaa. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: University Printing House, 217–226.

Artikkeli

Prologi – puheviestinnän
vuosikirja 2016
24-45



Organisaation merkityksentäminen sairaalajohtoryhmäkokouksissa

Tomi Laapotti
väitöskirjatutkija, FM
Jyväskylän yliopisto
tomi.laapotti@juu.fi

Tiivistelmä

Kokouksia järjestetään kaikissa organisaatioissa ja yhteiskunnissa ja ne vievät valmisteluineen suuren osan erityisesti johtajien työajasta. Tästä huolimatta kokousten roolia osana organisaation prosesseja on tutkittu ja jäsenetty teoreettisesti verrattain vähän. Tämä tutkimus keskittyy sairaalajohtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvaan sairaalaorganisaation merkityksentämiseen (sensemaking). Tutkimuksen tavoite on ymmärtää johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvan sairaalaorganisaation merkityksentämisen roolia osana kokouksia ja koko organisaation toimintaa. Aineistona on kymmenen videoitua kokousta kahdelta eri organisaatiotasolta. Aineiston analyysi perustui vuorovaikutusprosesseihin keskittyvään diskurssianalyysiin, jolla tarkasteltiin erityisesti organisaatiolle annettuja merkityksiä, lokaali-globaali -dynamiikkaa ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa positiointia. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiota merkityksennetään muodollisesti tiedotusmaisesti raporttoimalla ja toisaalta emergentisti kokouskeskustelussa, esimerkiksi täsmennysten, huumorin tai kritiikin kautta. Samalla muodostuu jännite, jossa toisaalta organisaatio ja toisaalta kokoukseen osallistuvat johtoryhmän jäsenet neuvottelevat keskenään toimijuudesta. Organisaation toimijuus korostuu tiedotuksessa ja osallistujien toimijuus emergentissä keskustelussa: organisaatiolle kokoukset näyttäytyvät ensisijaisesti tiedotuskanavana, osallistujille kokousten rooli on moninaisempi. Kokousten merkitys sairaalaorganisaatiolle perustuu muodollisten operationaalisten tavoitteiden lisäksi sairaalan ja sen toiminnan jatkumon jäsentämiseen ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Kokousvuorovaikutuksessa vahvistetaan, muokataan ja luodaan kuvaa organisaatiosta, johon sitoudutaan ja jota eletään todeksi kokousten ulkopuolella. Johtoryhmäkokoukset toimivat jatkuvan organisaation merkityksentämisen muodollisina kiintopisteinä, jotka palvelevat sekä osallistujien että organisaation asettamia tavoitteita.

ASIASANAT: johtoryhmät, kokous, merkityksentäminen, sairaala, vuorovaikutus

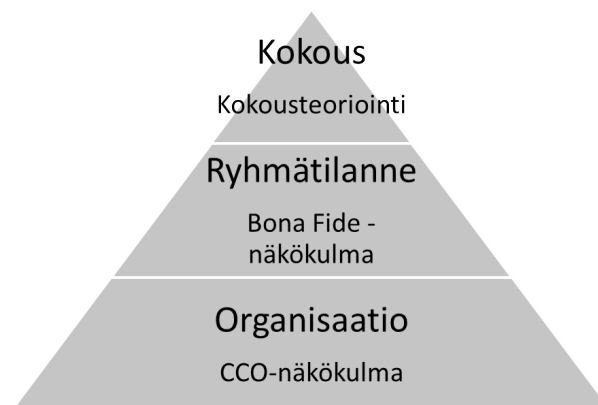
Teoreettinen viitekehys

Tämä tutkimus tarkastelee sairaalaorganisaation johtoryhmäkokousten vuorovaikutusta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu kolmeen toisiaan täydentävään näkökulmaan. Tutkimuksen tavoite on ymmärtää johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvan sairaalaorganisaation merkityksentämisen (sensemaking) roolia osana kokouksia ja koko organisaation toimintaa. Tällöin tarvitaan teoreettinen viitekehys, joka mahdollistaa kokoustilanteen vuorovaikutuksesta (mikro) tehtyjen havaintojen asettamisen organisaation (makro) mittakaavaan. Analyysin fokus on kokoustilanteessa, mutta johtopäätöksiä pyritään vetämään organisaation tasolle. On myös huomioitava, että kokous on vuorovaikutustilanteena erityislaatuinen. Tässä tutkimuksessa kokous nähdään ryhmätilanteena, joka on osa organisaation toimintaa. Näin ollen kokousta tarkastellaan aikaisemmasta kokouskirjallisuudesta johdetun kokousteorioiden, ryhmätilannetta ryhmän vuorovaikutuksen bona fide -näkökulman ja organisaatio(tilannetta) CCO-näkökulman (communicative constitution of organization) kautta. Kuvio 1 kuvaa teoreettisen viitekehksen ”etenemistä” makrosta organisaatiosta mikeroon kokoustilanteeseen.

Seuraavaksi kutakin teoreettisen viitekehksen tasoa avataan tämän tutkimuksen lähtökohdista.

Kokous

Vaikka kokouksia järjestetään kaikkialla, on niitä asetettu tutkimusten keskiöön enenevässä määrin vasta viime vuosina (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg 2015). Erilaisista kokouksista on toki kerätty paljon tutkimusaineistoja, mutta tutkimusten fokus on ollut useimmiten jossain muussa ilmiössä, kuten päätöksenteossa (esim. Canary & Cantú 2012; Clifton 2009) tai ryhmän toiminnan kehittämisessä (esim. Hedman 2015), kuin kokouksessa itsessään. Varsinaisen kokouksikeskeisen tutkimuksen perinteet nojaavat vahvasti antropologi Helen B. Schwartzmanin teokseen *The Meeting-Gatherings in organizations* (1989) (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg 2015; Asmuß & Svennevig 2009), jossa hän ehdotti kokousten asettamista organisaatiotutkimuksen keskiöön. Schwartzman esitti, että kokoukset ovat oleellinen organisaatiokäytännö, jossa organisaatio tulee näkyväksi vuorovaikutuksessa. Näin ollen organisaatio ei tuota kokouksia, vaan kokoukset tuottavat organisaatiota, ja organisaatio tarvitsee kokouksia olemassaoloonsa (Schwartzman 1989).



KUVIO 1 Teoreettinen viitekehys

Toisin sanoen organisaatio tehdään näkyväksi ja olevalle ja (uudelleen)organisoidaan kokousvuorovaikutuksessa (Boden 1994). Samalla kokoukset toimivat esimerkiksi johtamisen keskeisenä näyttämönä, jossa positoidaan ja oikeutetaan henkilökohtaisia ja institutionaalisia rooleja, organisoidaan aikaa ja tilaa ja ilmaistaan saman- ja erimielisyyttä (Boden 1994). Tässä tutkimuksessa kokoukset asetetaan Schwartzmanin ja Bodenin esittämään organisatoriseen keskiöön.

Kokousvuorovaikutusta on tarkasteltu viime vuosina monista eri näkökulmista. Diskursi- tai keskusteluanalyttisistä lähtökohdista kokouksia on tarkasteltu vuorovaikutuksellina saavutuksina ja huomiota on kiinnitetty esimerkiksi johtamisen käytänteisiin, kokousvuorovaikutuksen hallintaan, interpersonaaliin suhteisiin ja näiden prosessien multimodaalisuuteen (ks. Asmuß & Svennevig 2009; Svennevig 2012; Wodak, Kwon & Clarke 2011). Kokouksia on lähestytty myös sosiaali- ja organisaatiopsykologisista sekä johtamisen näkökulmista, jolloin huomio on ollut usein kokousvuorovaikutusprosessien suhteesta tuloksellisuuteen (esim. Allen, Lehmann-Wiltenbrock & Landowski 2014; Lehmann-Wiltenbrock, Allen & Kauffeld 2013; Malouff ym. 2012; Shanock ym. 2013). Puheviestinnän tutkimuksissa huomio on ollut usein vuorovaikutusfunktioissa (Beck & Keyton 2009; Laapotti & Mikkola 2015; Mikkola ym. 2014; Scheerhorn ym. 1994). Voidaankin sanoa, että kokousvuorovaikutuksesta tiedetään jo verrattain paljon ja monelta tieteenalalta.

Viimeaikaisesta kiinnostuksesta huolimatta kokoustutkimuksen teoreettinen kenttä on laaja ja hajanainen, eikä varsinaisia tunnustettuja kokousteorioita ole (Scott ym. 2015). Schwartzmanin ja Bodenin kokouskeskeistä näkökulmaa on käytetty lähinnä perustelemaan kokoustut-

kimuksen tärkeyttä. Heidän esittämiään, melko rohkeita teoreettisia näkemyksiä kokousten merkittävydestä ei kuitenkaan ole kehitelty eteenpäin tai kyseenalaistettu. Esimerkiksi teoreettisia kysymyksiä siitä, mitä kokoukset organisaation näkökulmasta ovat ja miten ne liittyvät organisaation prosesseihin (esim. johtamis- ja kehitysprosessit) ja tulokseen ei juuri ole tarkasteltu (Scott ym. 2015). Tässä tutkimuksessa kokousten roolia organisaatiota organisoivana käytänteenä tarkastellaan kokoustilanteessa tapahtuvan vuorovaikutuskäytymisen tasolla. Samalla Schwartzmanin ja Bodenin näkökulmaa sovelletaan ja kehitetään ryhmäviestinnän (bona fide) ja organisaatioviestinnän (CCO) teorioiden kautta.

Ryhmän vuorovaikutuksen bona fide -näkökulma

Tässä tutkimuksessa aiempi kokousteoriointi sidotaan ryhmän vuorovaikutuksen tasolle ryhmän vuorovaikutuksen bona fide -näkökulman (Putnam & Stohl 1990) kautta. Bona fide -näkökulma ei ole varsinainen teoria, vaan ennemminkin ”linssi” ryhmän vuorovaikutuksen tarkastelemiselle. Näkökulma on ollut yksi merkittävimmistä ryhmäviestinnän teoreettisista näkökulmista 1990-luvulta alkaen (esim. Frey 2004). Kuten kokoustutkimuksen teoreettiset lähtökohdat, myös bona fide -näkökulma suuntaa analyysia kohti vuorovaikutusprosesseja, joissa organisaatiota merkityksennetään. Näkökulma on naturalistista tutkimusperinnettä edustava lähestymistapa, jonka mukaan ryhmät muodostavat identiteettinsä konstruimalla vuorovaikutuksessa rajansa, jäsentensä väliset suhteet ja kontekstinsa (Putnam, Stohl & Baker 2012). Näkökulman mukaan ryhmän läpäisevät rajat ja ryhmän riippuvuusuhde ympäristöönsä ovat määrittäviä tekijöitä sen vuorovaikutuksessa (Stohl & Putnam 2003). Ryhmän läpäisevät rajat muokkaavat ryhmän identiteettiä. Läpäiseviin rajoihin liittyy ryh-

män jäsenten jäsenyydet muissa ryhmissä, muodolliset ja edustukselliset roolit, muuttuvat jäsenyydet ja ryhmän jäsenten väliset suhteet ja jaettu historia (Putnam, Stohl & Baker 2012). Tämän tutkimuksen kohteena olevissa sairaalajohtoryhmissä nämä seikat korostuvat: Erityisesti ylempien tasojen johtoryhmissä kaikki jäsenet kuuluvat myös johonkin toiseen, alemman tason johtoryhmään. Kokouksiin osallistujat myös edustavat usein monia eri professioita tai erikoisaloja.

Ryhmän riippuvuussuhde sen ympäristöön määrittyy sekä ryhmän sisäisessä että ulospäin suuntautuvassa viestinnässä, ryhmän rajat rikkovassa koordinoitussa toiminnassa, toimivallasta ja autonomiasta neuvottelussa ja kollaboratiivisissa merkityksentämisprosesseissa (Putnam, Stohl & Baker 2012). Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ryhmä joutuu vuorovaikutuksessaan jatkuvasti neuvottelemaan ympäristön vaikutuksesta sen toimintaan (Stohl 2007). Jos ryhmä antaa ympäristölleen liikaa valtaa, saattaa ryhmällä olla vaikeuksia esimerkiksi koheesion tai synergian saavuttamisen kanssa. Toisaalta, jos ryhmä eristää itsensä liikaa ympäristöstään, saattaa tiedonkulku vaarantua ja laadukas päätöksenteko hankaloitua (Stohl 2007). Tässä tutkimuksessa bona fide -näkökulma ohjaa analyysia kohdistumaan erityisesti siihen, kuinka ryhmä vuorovaikutuksessa neuvottelee riippuvuussuhdettaan ympäristöönsä merkityksentäessään sairaalaorganisaatiota. Yhteisiä merkityksiä luomalla ryhmä samalla konstruoi toimintaympäristöään. Muodollisesti hierarkkisessa sairaalaympäristössä nämä merkityksentämisprosessit voivat olla kompleksisia ja mahdollisesti epätasa-arvoisia (ks. Scott ym. 2015). Sekä läpäisevät rajat että riippuvuussuhde ympäristöön ovat dynaamisia prosesseja, jotka näyttävät eri tavoin ja eri voimakkuuksin eri ajoissa (Stohl & Putnam 2003). Tässä tutkimuksessa kokoustilanne määrittyy bona

fide -näkökulman kautta toimintaympäristönsä (sairaala) kanssa keskinäisriippuvaiseksi ryhmän vuorovaikutustilanteeksi.

CCO-näkökulma (communicative constitution of organization)

Bona fide -näkökulma sitoo ryhmätilanteen osaksi organisaatiota ryhmän rajapintojen ja ympäristöriippuvuuden tarkastelun kautta, mutta rajoittaa tarkastelun ryhmätasolle. CCO-näkökulma mahdollistaa teoreettisesti perusteltujen johtopäätösten tekemisen ryhmätilanteesta myös organisaatiossa (Cooren & Fairhurst 2009). CCO-näkökulma on nimenomaan näkökulma, eli sekään ei ole yksi tietty teoria, vaan laajempi näkemys organisaatioviestinnän tutkimukseen (Putnam & Fairhurst 2015; Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009). Kuten Schwartzmanin ja Bodenin, myös CCO-näkökulman lähtöajatus on se, että organisaatio rakentuu vuorovaikutuksessa. CCO-näkökulman mukaan organisaatio nähdään pohjimmiltaan prosessina ja vuorovaikutus on tämän prosessin käynnissä pitävä voima (Putnam & Fairhurst 2015; Putnam & Nicotera 2009).

Merkittävimmät CCO-näkökulman suuntaukset ovat strukturaationäkökulma ja Montrealin koulukunta sekä sosiaalisten systeemien teoria (ks. Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009; Putnam & Fairhurst 2015; Schoeneborn & Blaschke 2014). Tämä tutkimus tarkastelee kokousvuorovaikutusta Montrealin koulukunnan näkökulmasta. Erityisesti Montrealin koulukunnan käsitys toimijuudesta laajentaa ja ohjaa aineiston tarkastelua mielekkäällä tavalla.

Montrealin koulukunta laajentaa toimijuuden käsitteen ihmistoimijoiden ulkopuolelle (esim. Cooren & Fairhurst 2009). Ihmisten lisäksi myös esimerkiksi erilaiset säännöt, statukset, dokumentit, esineet, asenteet ja maailmankatsomukset voidaan nähdä toimijoina, jotka vai-

kuttavat (tai ovat vaikuttamatta) ympäristöön-
sä (Cooren & Fairhurst 2009; Cooren 2008).
Usein nämä toimijat vaikuttavat organisaation
vakauteen (Blaschke, Schoeneborn & Seidl
2012; Cooren & Fairhurst 2009). Sairaalan
johtoryhmä- ja erityisesti kokouskontekstiin
asetettuna tämä tarkoittaa esimerkiksi kokous-
käytänteiden, muistioiden, asialistan ja profes-
sioiden mukana tulevien statusten mahdollista
toimijuutta kokoustilanteessa. Elottomien enti-
teettien toimijuus välittyy usein ihmistoimijan
kautta, esimerkiksi sanottaessa ”kunta on päät-
tänyt, että tupakointi ei ole sallittua työajalla”.
Tällöin Montrealin koulukunnassa käytetään
usein vatsastapuhumisen vertauskuvaa: ihmis-
toimija ikään kuin laittaa jonkin tahon (esim.
organisaatio, käytäntö, sääntö, ideologia) ”pu-
humaan” tai päinvastoin (Cooren 2008). Mont-
realin koulukunnan mukaan juuri tämä moni-
tahoinen toimijuus mahdollistaa organisaation
muodostumisen tarkastelun: pelkät vuorovai-
kutussprosessit tai keskustelutilanteiden verkos-
tot eivät riitä (Cooren & Fairhurst 2009).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka nämä
erilaiset toimijuudet näyttäytyvät sairaalaor-
ganisaatiota merkityksennettäessä. Kokouste-
oriointi lähestyy kokouksia alhaalta ylöspäin
(bottom-up) -ajattelun kautta, mutta Mont-
realin koulukunta mahdollistaa lisäksi ylhäältä
alaspäin tapahtuvan organisaation organisoi-
tumisen tarkastelun monipuolisen toimijuus-
käsitteilyn kautta (Cooren & Fairhurst 2009).
CCO-näkökulman mukaista tutkimusta on teh-
ty kokousaineistoista verrattain paljon (esim.
Castor & Cooren 2006; Jarzabkowski & Seidl
2008; Katambwe & Taylor 2006 ja erityisesti
Cooren 2007). Vaikka joissakin CCO-näkökul-
man mukaisissa, kokousaineistoihin perustu-
vissa tutkimuksissa tarkastellaan organisaation
rakentumista (mm. Taylor & Robichaud 2004),
ei niissä tarkastella kokouksen merkitystä osa-
na näitä prosesseja. Lähimpänä tätä tutkimusta

ovat McPhee, Corman ja Iverson (2007) tar-
kastellessaan, kuinka organisaatiota muodos-
tetaan (constitute) kokousvuorovaikutuksessa.
Kokous asemoituu keskeiseksi osaksi heidän
analyysiaansa, ja johtopäätöksissään he toteavat,
että kyseisessä tapauksessa kokouksen vaikutus
organisaation kokonaisuuden muuttumiseen
on vähäinen, mutta samalla kokous on osa or-
ganisaation rakennetta.

Kokous-, bona fide - ja CCO-näkökulmia ei ole
eksplisiittisesti yhdistetty aiemmissä tutkimuk-
sissa. Cynthia Stohl (2007) on kuitenkin tarkas-
tellut kokousaineistoa bona fide - ja CCO-nä-
kökulmasta. Stohlin fokus on ryhmätalanteen
ulkopuolisten tekijöiden (tiettyjen jäsenten
yhteinen jaettu kulttuuritausta) vaikutuksessa
ryhmän päätöksentekoprosesseihin. Hän toteaa
ryhmän läpäisevien rajapintojen olevan oleelli-
nen huomion kohde. Tämän tutkimuksen kan-
nalta tärkeintä on, että Stohl osoittaa CCO- ja
bona fide -näkökulmien soveltuvan hyvin yh-
teen, kun tarkastelu on ryhmän vuorovaikutus-
tilanteessa.

Tutkimuksen konteksti

Tämä tutkimus keskittyy sairaalaorganisaation
johtoryhmäkokousten vuorovaikutukseen.
Suomessa sairaalajohtoryhmäkokoukset ovat
tärkeitä tiedonjakamisen solmukohtia (Viit-
tanen ym. 2011; Laapotti & Mikkola 2016).
Tiedonjakamisen suurin merkitys on todettu
olevan osallistujille ”ison kuvan muodostami-
sessa” eli sairaalaorganisaation kokonaisuuden
hahmottamisessa (Laapotti & Mikkola 2016).
Sairaalajohtoryhmillä ei useinkaan ole varsina-
isia strategisia vastuita, vaan ne toimivat ensisi-
jaisesti yksiköiden johtamisen tukieliminä, joi-
den tehtävät liittyvät lähinnä tiedonvälitykseen
ja koordinointiin (Viitanen ym. 2011). Sairaala-
johtoryhmäkokouksiin osallistujat ovat toden-
neet näiden kokousten olevan merkittäviä hei-

dän oman työnsä kannalta (Viitanen ym. 2011; Laapotti & Mikkola 2016). Sairaaloiden organisaatorakenteessa johtoryhmiä on useimmiten monella organisaatiotasolla. Tämä tutkimus on kiinnostunut alempien tasojen johtoryhmiä, joilla ei ole päätöksentekovastuuta tai -tehtäviä ja joissa vastuu on puheenjohtajalla (esim. toimi- tai vastuualuejohtajalla). Tällaiset ryhmät ja kokoukset, joissa muodolliset päätöksenteon ja strategisen työn vastuut jäävät pieneksi, ovat jääneet tutkimuskirjallisuudessa vähälle huomiolle. Aiempien kokoustutkimusten fokus on ollut usein strategiatyössä (esim. Jarzabkowski & Seidl 2008; Tepper 2004) ja laajemmin niin sanotuissa ylimmissä johtoryhmissä (top management team), joissa tehdään organisaatioiden kannalta merkittäviä strategisia päätöksiä.

Vaikka johtoryhmiä sinänsä on tutkittu verrattain paljon, on sairaalajohtoryhmiä tutkittu vain harvakseltaan (Mikkola ym. 2014). Erityisesti autenttista sairaalajohtoryhmien vuorovaikutusta on tarkasteltu aiemmin niukasti. Iedema ym. (1999) havainnoivat sairaalaorganisaation muodollisia kokouksia, mukaan lukien johtoryhmäkokouksia. Iedeman ja kollegoiden tulokset osoittivat kokousvuorovaikutuksen olevan koherenttia, johdonmukaista, muodollista ja organisatoristen roolien sekä pitkien puheenvuorojen sävyttämää. Mikkola ym. (2014) keskittyivät osallistumiseen johtoryhmäkokouksissa. He totesivat vuorovaikutuksen olevan puheenjohtaja- ja tehtäväkeisistä ja esimiesasemassa olevien osallistuvan muita enemmän. Laapotti ja Mikkola (2015) osoittivat tiedonjakamisen olevan sairaalajohtoryhmäkokouksissa merkittävin vuorovaikutuksen funktio: tiedon prosessointiin tai arviointiin ei käytetty aikaa. Laapotti ja Mikkola (2016) havaitsivat sairaalajohtoryhmäkokousten vuorovaikutusverkostojen olevan paitsi puheenjohtajakeskeisiä, myös ryhmän vuorovaikutusta rajoittavia: kokouskeskustelut

tapahtuivat lähinnä puheenjohtajan ja yhden ryhmän jäsenen välillä kerrallaan, eivät ryhmätasolla. Haastatteluaineistosta johdetuista tuloksista he päättelivät kokousten olevan tärkeitä osallistujille juuri tiedonjakamisen ja sen kautta tapahtuvan organisaation kokonaiskuvan muodostumisen vuoksi.

Aikaisemmat sairaalajohtoryhmätutkimukset tarjoavat tietoa kokousten vuorovaikutusprosesseista, mutta vain vähän tietoa siitä, kuinka nämä kokoukset linkitetään koko sairaalan toimintaan vuorovaikutuksen tasolla. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään erityisesti organisaation kokonaiskuvan muodostumista (ks. Laapotti & Mikkola 2016) ja selittämään sen tärkeyttä osallistujille ja organisaatiolle. Tämä tehdään keskittymällä vuorovaikutusprosesseihin, joissa sairaalaorganisaatiota merkityksennetään. Näin pyritään ymmärtämään kokousten roolia osana organisaatiota kokouskeskeisistä lähtökohdista.

Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvan sairaalaorganisaation merkityksentämisen roolia osana kokouksia ja koko organisaation toimintaa. Tavoitteeseen pyritään tarkastelemalla havainnointiaineistosta vuorovaikutusprosesseja, joissa sairaalaorganisaatiota merkityksennetään.

Aineisto

Tutkimuksen aineistona on kymmenen videoitua johtoryhmäkokousta, joista viisi on tallennettu vastuualue- ja viisi toimialuetasolla. Aineisto on kerätty yhdestä keskussairaalaista syksyllä 2012 ja keväällä 2013. Aineistoa kerätessä sairaalassa oli käynnistymässä uuden sairaalan suunnittelu- ja rakennushanke. Vuonna 2012 ainoa päätetty asia oli, että uusi sairaala

rakennetaan. Kevään 2013 kuluessa suunnitelmia ja selvityksiä laadittiin jo usealla tasolla ja tulevaan sairaalaan liittyvät asiat olivat mukana jokaisen kokouksen asialistalla. Kummankin organisaatiotason kokoukset järjestettiin kuukausittain, ja osallistujille toimitettiin asialista ennen kokousta. Kokoukset olivat luonteeltaan ensisijaisesti informaatiokeskeisiä, eli niissä jaettiin tietoa ennemmin kuin sovittiin tehtävistä tai tehtiin strategisia päätöksiä. Johtoryhmillä itsellään ei ole päätöksentekovaltaa, vaan vastuu on toimi- tai vastualueen johtajalla.

Vastuualueen johtoryhmään kuului vastualueen johtaja, joka toimi vastuualueella ylilääkärinä ja puheenjohtajana kokouksissa; osastonylilääkäri; osastonhoitajat ja hoitohenkilökunnan edustajia. Tallennetuissa kokouksissa oli kuudesta kahdeksaan osallistujaa. *Toimialueen* johtoryhmään kuului puheenjohtajana toiminut toimialuejohtaja, toimialueen varajohtaja, toimialueeseen kuuluvien vastualueiden johtajat ja henkilökunnan edustaja. Puheenjohtajana toimi sama henkilö kummallakin organisaatiotasolla. Toimialueen kokouksissa oli kuudesta kymmeneen osallistujaa ja kahdessa kokouksessa paikalla oli myös vierailija(t) sairaanhoitopiirin hallinnosta. Kaikissa kokouksissa oli lisäksi paikalla sihteeri.

Aineiston käsittely ja analyysi

Videoitu aineisto litteroitiin sanatarkasti. Litteroidusta aineistosta eroteltiin sellaiset episodit, joissa keskusteltiin teemoista, jotka linkittyivät osaksi koko organisaatiota tai joissa viitattiin sairaalaan kokonaisuutena. Näissä episodeissa saatettiin puhua esimerkiksi koko organisaatiota koskettavista, tulevista muutoksista, tai oman vastuun- tai toimialueen asioista siten, että oman alueen uppoutuneisuus sairaalaan kävi ilmi (esim. muiden osastojen muutokset vaikuttivat omaan toimintaan). Toisaalta näissä episodeissa saatettiin viitata suoraan koko sairaalaan,

esimerkiksi käyttämällä sanaa ”me”. Analyysi keskittyi näihin kokonaisuudesta eroteltuihin, sairaalan merkityksentämiseen keskittyviin episodeihin. Aineisto käsiteltiin ajallisesti etenevänä kokonaisuutena, eli kokousten suhde toisiinsa ja muuhun organisaation toimintaan sijoitettiin ajalliseen jatkumoon.

Putnam, Stohl ja Baker (2012) suosittelevat diskurssianalyttisiä menetelmiä bona fide -näkökulmaa hyödyntäviin ryhmätutkimuksiin, ja diskurssianalyysin on nähty soveltuvan myös CCO-näkökulman mukaisiin tutkimuksiin (Stohl 2007). Diskurssianalyysin kautta voidaan tarkastella vuorovaikutusprosesseihin, merkitysneuvotteluihin ja lokaali-globaali -dynamikkaan liittyviä ilmiöitä (Putnam, Stohl & Baker 2012). Tässä yhteydessä merkitysneuvotteluilla tarkoitetaan sairaalaorganisaation merkityksentämistä ja lokaali-globaali -dynamikka tarkoittaa lokaalin kokoustilanteen uppoutumista globaaliin sairaalaorganisaatioon. Analyysi perustui vuorovaikutusprosessikeskeiseen diskurssianalyysiin, jota syvennettiin ja tarkennettiin Bergen ja Fairhurstin (2008) praktisen teorian kautta.

Sekä bona fide - että CCO-näkökulmiin hyvin nivoutuva Bergen ja Fairhurstin praktinen teoria (2008) keskittyy siihen, kuinka systeemin eri osat sopivat yhteen ja kuinka ne pohjimmiltaan määrittelevät toisensa. Teoria toimii tässä tutkimuksessa analyysia ohjaavana ja fokuoivana apuvälineenä, tarjoamalla analyysia konkreettisoivan jäsenyyksen, jota sovelletaan tämän tutkimuksen tavoitteen mukaisesti. Praktisen teorian huomio kiinnittyy tämän tutkimuksen kannalta kolmeen oleelliseen seikkaan. Ensinnäkin huomio on yhteisten merkitysten luomisessa. Tässä tapauksessa tarkastellaan sitä, kuinka johtoryhmä vuorovaikutuksessa luo yhteistä ymmärrystä sairaalaorganisaatiosta, esimerkiksi arvottamalla organisaatiota

tai antamalla organisaatiolle erilaisia rooleja. Toiseksi keskitytään vuorovaikutuksessa toteutuvaan positointiin, jolloin huomio kiinnittyy vuorovaikutuksessa tehtäviin yksilötason sosiaalisiin järjestelyihin (esim. ammattinimikkeisiin tai muihin organisatorisiin asemiin liittyen) ja erityisesti siihen, kuinka johtoryhmä tai yksittäinen osallistuja asettaa itsensä osaksi sairaalaa. Kolmanneksi huomio kiinnittyy systeemiin (organisatorisiin) tarinoihin, joissa tarinamuotoisesti kerrotaan koko sairaalaa koskettavista asioista (Barge & Fairhurst 2008). Vuorovaikutusprosessit, joihin analyysi tässä tutkimuksessa keskittyy, liittyvät siis erityisesti sairaalaorganisaatiokokonaisuuteen keskittyviin merkitysneuvotteluihin, tähän liittyvään lokaali-globaali -dynamiikkaan ja positointiin (Barge & Fairhurst 2008; Putnam, Stohl & Baker 2012). Tuloksia raportoitaessa aineiston litterointia on muokattu tutkimushenkilöiden anonymiteetin turvaamiseksi, esimerkiksi muuttamalla eksakteja työhön liittyviä ilmauksia yleiselle tasolle (tietty kliininen toimenpide = toimenpide).

Johtoryhmäkokoukset osana organisaatiota

Johtoryhmäkokous liitettiin osaksi sairaalaorganisaatiota pääasiassa kahdella tapaa. Ensimmäinen tapa oli tiedottaa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista tai muista ajankohtaisista asioista organisaation muodollisen tiedotuslinjan mukaisesti. Tällöin saatettiin erikseen tarkastella näiden seikkojen vaikutusta oman toimi- tai vastuualueen asioihin tai muodostaa täsmennysten kautta yhteistä ymmärrystä organisaatiosta. Tiedottamisen yhteydessä toimijuus säilyi usein organisaatiolla ei-inhimillisten toimijoiden, kuten ylemmän tason johtoryhmän kokousmuistioiden kautta. Toinen tapa liittää kokous osaksi organisaatiota oli käyttää organisaatiotason viittauksia emergentisti esimerkiksi

toiminnan oikeuttajana, vastuun siirtämisenä, arvojen määrittäjänä tai huumorin keinona. Toisen tavan yhteydessä toimijuus siirtyi tiedottamista useammin kokousosallistujille. Yhdessä episodissa saattoi esiintyä kumpaakin tapaa ja tiedotus saattoi synnyttää emergenttiä vuorovaikutuksessa merkityksentämistä.

Johtoryhmäkokoukset tiedotuskanavana

Vertikaalinen merkityksentäminen. Johtoryhmäkokoukset toimivat sairaalan virallisen tiedotuslinjan muodollisena kanavana usein niin voimakkaasti, että organisaation (sairaala hallinnollisena kokonaisuutena) tai ylemmän organisaatiotason johtoryhmän kokousmuistio voidaan nähdä toimijana näissä tapauksissa (ks. Cooren & Fairhurst 2009). Organisaation, tai johdon, toivomaa tietoa siirrettiin ylempiltä organisaatiotasoilta puheenjohtajan välityksellä, muiden kokousten pöytäkirjoihin tai keskusteluihin perustuen. Ylempien tasojen kokoukset ja niiden muistiot näyttäytyivät autoritäärisinä teksteinä, jotka saattoivat jakaa toimintaa ohjaavaa tietoa. Kun tästä tiedosta ei keskusteltu, eikä sitä arvotettu tai kommentoitu, toimijuus säilyi organisaatiolla. Sairaala ikään kuin merkityksentää kokouksissa itseään omista lähtökohdistaan, ja kokoukset toimivat näin vallankäytön välineenä. Organisaatio asettaa kokouksille ensisijaisesti tiedotuskanavan roolin, ja osallistujat positioivat itsensä usein vastaanottajan asemaan ennemmin kuin osallistuvan keskustelijan asemaan. Puheenjohtajan rooli asioiden pääasiallisena esittäjänä oli tärkeä. Hän pystyi esimerkiksi valitsemaan koko sairaalaa koskettavat aiheet, joista hän kertoi yksityiskohtaisesti sen mukaan, mitä hän piti tärkeänä. Erityisen korostetusti organisaation ylhäältä alaspäin tapahtuva organisoiminen tuli esiin toimialuejohtoryhmän kokouksissa, joissa oli vierailijoita sairaanhoitopiiriin hallinnosta:

(Toimialuekokous 2; syksy 2012; V = vierailija, hallinnon edustaja)

- 1 V: ... mut oikeestaan vielä tohon äsköseen keskusteluun tämmönen perusajatus
- 2 se, että ois hyvä miettiä silleen, että tää budjettivuosi on se 12 kuukautta, mut
- 3 sehän on vaan, se on eräänlainen abstraktio. Tää toimintahan jatkuu koko ajan,
- 4 eiks nii. Ja nyt ne ajatukset mitä on on näistä kehittämisajatuksista ja muista, ni
- 5 niitä voi miettiä ja pitääkin miettiä koko ajan, ja viedä eteenpäin. Mut sit ne
- 6 kirjataan vaan kerran vuodessa siihen asiakirjaan, jota sanotaan budjetiks. Ja sitä
- 7 budjettia seurataan aina kahentoista kuukauden pätkissä, että miten hyvin siinä
- 8 on onnistuttu. Ja mut me tiedetään tää näkymä, niin ja kun se on arvattavissa,
- 9 että ens keväänä tulee taas seuraavat suunnitteluohjeet, missä taas edellytetään
- 10 samaa, niin ei tätä kannata pysäyttää tätä oman toiminnan arviointia. Se
- 11 kannattaa olla koko ajan tässä arjessa mukana. Mut tota tää investoinnit...

V esiintyy kokouksessa edustuksellisessa roolissa hallinnon edustajana ja siten tuo sairaalan virallisen kannan esiin: sairaala velvoittaa oman toiminnan jatkuvaan arviointiin (rivi 10). Samalla hän konkreettisesti luo ymmärrettävää kuvaa organisaation toiminnasta. Vierailijan puheenvuoroa ei kommentoida mitenkään. Puheenvuoron myötä sairaalahallinnon virallinen organisaatiokuva realisoituu kokousvuorovaihtuksessa vertikaalisesti. Bona fide -näkökulman kautta ajatellen ryhmä antaa toimintaympäristönsä ohjata toimintaansa näissä tilanteissa täydellisesti, jolloin ryhmän identiteetti saattaa jäädä epäselväksi ja ryhmän sisäinen tiedonjako heikentyä (Stohl 2007).

Horizontaalinen merkityksentäminen. Toimialuekokouksissa organisaatiota rakennettiin vuorovaikutuksessa myös horisontaalisesti, kun vastuualuejohtajat kertoivat vastuualueensa ajankohtaisista asioista. Näiden puheenvuorojen tarkoituksena oli luoda kokonaiskuvaa toimialueen toiminnasta siinä ajassa, jossa kokous järjestettiin. Kokouksissa tiedotetut organisaatiotason asiat saatettiin myös suhteuttaa omaan hallinnolliseen tai kliiniseen työhön. Näin tehtäessä organisaation tiedottama virallinen linja hyväksyttiin ja vahvistettiin, eli synnyttiin organisaatiota organisaation haluamalla tavalla. Seuraavassa esimerkissä N kertoo vastuualueensa ajankohtaisista asioista.

(Toimialuekokous 5; kevät 2013; N = jäsen, vastuualuejohtaja)

- 1 N: Joo. Ihan tuossa niin kuin... tuossa kuultiinkin niin... niin nyt on kovat paineet niin
- 2 kun uudistaa [vastuualueen] organisaatio. Ja tuota, eilen meillä, oli tuota info,
- 3 jossa [henkilöstölle] tästä kerroin ja tuota. Kyllä se tuntuu niin kun kuitenkin
- 4 olevan asia, joka konkretisoituu vain sen oman työyksikön kautta.
- 5 Että [osastolta] puuttuu yks [] vakanssi ja tän tyyppisiä asioita.
- 6 Mutta mä tein sen nyt sitten mitä on kehoitettu tekemään ja josta on sovittu
- 7 pääluottamusmiesten sun muitten kanssa, että kerroin sen tilanteen, että nyt on
- 8 pakko organisoitua uudella tavalla ja sehän sitten käytännössä tarkoittaa niin kuin
- 9 tämmöistä [työntekijöiden] yhteen kasaamista ja uudelleen jakamista
- 10 --- ja se nyt sitten liittyy myöskin tähän säästökampanjaan, että mikä nyt tuli tähän
- 11 [vastuualueelle] ja tuota olen sen omalta puoleltani todennut, että...
- 12 että vaikka se sattuu, niin tuota... se on kuitenkin ehkä se asia, joka vie nyt tätä
- 13 kehitystä niinku johdon haluamalla tavalla eteenpäin...

N esittää ”johdon haluaman tavan” syynä muutoksille, joita hän on omalla vastuualueellaan toteuttamassa. N on ottanut vastuuta (suhteessa organisaatioon) ja lähtenyt toimimaan johdon haluamalla tavalla. Samaan aikaan hän siirtää vastuuta (suhteessa henkilöstöön) toimistaan johdolle. N positioi itseään tavoitteellisesti ja omiin lähtökohtiinsa sopivasti. Organisaatio merkityksentyikin usein taustalla vaikuttavana, pakottavana toiminnan muokkaajana, erityisesti säästöihin liittyen. Tällöin johtaja pystyi positioimaan itsensä vatsastapuhujan nukeksi tai viestinviejäksi (ks. Cooren 2008).

Hallinnolliset päätöksentekoprosessit etenevät ensisijaisesti muissa kanavissa kuin johtoryhmäkokouksissa. Näin ollen kokouksissa tiedotettiin tai raportoitiin toimi- tai vastuualueeseen liittyvistä prosesseista, joita oli edistetty tai jotka olivat edenneet esimerkiksi toisissa kokouksissa tai työryhmissä. Kuten edellisessä esimerkissä, näissä episodeissa organisaatio rakentui usein sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Yhteistä tietoa ja ymmärrystä organisaatiosta muodostettiin siis tyypillisesti tiedottamalla ja raportoimalla.

Johtoryhmä organisaation rakentajana

Raportoinnin tai tiedottamisen lisäksi organisaatiokokonaisuutta merkityksennettiin emergentisti, jolloin kokouksiin osallistujat toimivat usein aktiivisina toimijoina. Organisaatio tai kokemus siitä rakentui näin ollen kokousvuorovaikutuksessa (esim. Putnam & Fairhurst 2015; Boden 1994). Emergentti organisaation merkityksentäminen oli monimuotoisempaa kuin tiedottaminen ja se oli usein arvoihin tai asenteisiin sidonnaista. Emergentti merkityksentäminen liittyi usein täsmennysten hakemiseen: ympäröivään organisaatioon pyrittiin saamaan järkeä muodostamalla yhteistä ymmärrystä vuorovaikutuksessa. Tämä saattoi tapahtua ihmettelyn, arvostelun tai neutraali-

en kysymysten kautta. Puheenjohtaja oli myös emergenteissa organisaation merkityksentämistilanteissa erityisasemassa: omien (myös kyseenalaistavien) mielipiteiden ilmaiseminen oli hänelle mahdollista kenties helpommin kuin muille osallistujille, sillä hän pystyi säätelemään kokousvuorovaikutusta esimerkiksi siirtymällä seuraavaan aiheeseen (ks. Angouri & Marra 2010; Boden 1994).

Kaksi sairaalaa. Lokaali-globaali -dynamiikka oli aineistossa ilmeistä erityisesti tilanteissa, joissa sairaala jaettiin ikään kuin kahtia hallinnolliseen ja kliiniseen organisaatioon. Tämä oli aineistossa melko yleistä. Seuraavan sivun esimerkissä S ja U nostavat vastuualueen johtoryhmäkokouksessa esiin hallintolähtöisen resurssiongelman, joka vaikuttaa kliiniseen työhön. Esimerkissä puheenjohtaja ryhtyy ratkaisemaan ongelmaa ja merkityksentää samalla sairaalaa kahtia jakavasti.

Puheenjohtaja erottaa kliinisen ja hallinnollisen työn toisistaan antamalla valtuutuksen kliinisen työn jatkamiseen, vaikka hallinnollisia asioita ei ole vielä ratkaistu. Tätä kahtiajakoa käytetään tässä tilanteessa ongelmanratkaisustrategiana. U paljastaa rivillä 32 oman turhautuneisuutensa: hän kertoo, että oikeastaan syy ongelman esiin nostamiselle on hallinnon kiellot ohjeistusten sijaan. U vaikuttaa olleen tietoinen puheenjohtajan ehdottamasta ratkaisusta, mutta hän käyttää johtoryhmäkokousta ongelman esiin nostamisen kanavana. U toivonee viestinsä kulkeutuvan ylemmältä päätöksenteosta vastaaville tahoille. Tässä kokouksen muodollinen rooli tulee esiin: tiettyjä asioita kuuluu käydä kokouksessa läpi, vaikka ne jo tiedossa ovatkin. Toisin sanoen oletus kokouksen muodollisesta olemuksesta määrittää kokousvuorovaikutusta, eli kokouksen status toimii toimijana. Myös vastuuta toiminnasta ja ratkaisusta pallotellaan johdon ja oman vastuualueen välillä (rivit 8–9,

(Vastuualuekokous 1, syksy 2012, P = puheenjohtaja, S = jäsen, esimies, U = jäsen, esimies, A = jäsen, henkilöstöä)

- 1 P: No alota.
- 2 S: Joo, ihan sitä vaan, et tossa [ammattinimike] kanskin juteltiin, et kun mää tota
3 seuraavaa listaa rupean tekemään, niin, kun tää [ammattinimike] on
4 sitten vähemmän tai eihän meillä oo olemassa ku kolme [ammattinimike] ja yks
5 [ammattinimike]. Niin, että niitä ei riittäis sitten tota tonne viikonloppuihin
6 mahdollisesti. ---
- 7 U: Mmm. Meillä on niinku vuoden loppuun asti kaks, ja, tai kolme, määräyskirjat
8 [], työsopimukset ja kun ne katoa, jos ei sieltä tule vahvistusta sieltä hallinnon
9 suunnalta siihen yhteen, ni meille jää tasan kolme [ammattinimike] sisälle.
- 10 A: Kyllä vaikuttaa tosi paljon [toimintaan] viikonloppuna siinä tapauksessa.
- 11 U: Joo. Ni siitä ei riitä kyllä viikonloppuvuoroihin...
- 12 A: mmm
- 13 U: ...ja sunnuntaivuoro on semmonen jota katottiin, et siellä ei niin kamalasti
14 [toimintaa] ole, että se ois semmonen josta ainakin vois luopuu, mutta ja, mut ei
15 lauantaivuoroista, kun []...
- 16 A: Kyllä joskus on niillä tosi kiirekin.
- 17 U: Tai sillon kun se pilotointi kaatu, ni velvotettu täältä hoida tämän...
- 18 P: (nyökyttää)
- 19 A: mmm
- 20 U: Mutta mites sitä hoitaa kun ei oo vakansseja.
- 21 A: totta
- 22 P: Tota... Kyllähän se hoituu. Nimittäin niin ei tietenkään voi käydä, nii että
23 [toiminta jätetään tekemättä] ---.
- 24 A: Mmm, huono vaihtoehto.
- 25 P: Mmm. Erittäin huono vaihtoehto. Mut tota niin mitäs me tehdään, jos
26 keskushallinnosta ei tuu sitä vakanssia, siihen ei tuu selvyyttä eikä tolkkua, miten
27 me jatketaan ens vuoden puolella? Kun...
- 28 U: Siihen haluttais kyllä vastaus nyt talon johdoltakin. Että miten se hoidetaan sen
29 jälkeen.
- 30 P: Joo, se täytyy saada. Kyllähän me tiie... tiedän miten se hoidetaan. Niin kun
31 nytkin, samalla mallilla kulkemaan homma. ---.
- [Keskustelu hairahtuu hetkeksi aiheesta, kunnes U palaa aiheeseen:]
- 32 U: Mutta tuota, kun ei ihan oikeesti saa mitään ohjeistuksia muuta kun kieltoja
33 vaan, ni...
- 34 P: Sen takia täytyy...
- 35 U: ...ei pysty tekemään oikeen mitään.
- 36 P: Täytyy toimia itte ja samalla lailla kun on toimittukin. ---

20, 22–23, 28, 36). Vaikka hallinnolla perusteltiin usein kliiniseen työhön vaikuttavia muutoksia, viime kädessä kliininen työ asetettiin etusijalle.

Hallinnon ja kliinisen työn välillä oli ajoittain jännite tai vastakkainasettelu, usein liittyen

henkilöstöresursseihin. Seuraavaa esimerkkiä edeltävässä keskustelussa T kertoo osana vastualueensa ajankohtaisia asioita vaikeasta tilanteesta, joka johtuu sekä hänen vastualueensa että toisen vastualueen kiireestä ja resurssipulasta. Puheenjohtaja on kysellyt tilanteesta tarkemmin ja ilmaissut myötätuntoa.

(Toimialuekokous 4; kevät 2013; T = jäsen, vastuualuejohtaja; P = puheenjohtaja; H = jäsen, vastuualuejohtaja)

- 1 T: Mut se vaan, että kun aatellaan, että koko ajan tää ongelma on niin kuin
 - 2 tiedostettu ja siitä on keskusteltu, mutta ei vaan. Jos niin kun toiminta lisääntyy,
 - 3 niin pitäishän siihen resurssjakin saada lisää. Mut siis mä en tiä missä se katto
 - 4 tulee vastaan. Et varmaan jotain pitää oikeesti tapahtua ennen kun mitään tapahtuu.
 - 5 P: Niin. Näin me ollaan sanottu aina.
 - 6 T: Niin [naurahtaa]
 - 7 P: Et lisäresurssija, mut...
 - 8 T: Mut, niin.
 - 9 P: Mahtaako niitä tulla vai pitääkö se löytyä nyt toimintatavoista?
 - 10 T: No niin, mutta jos toiminta lisääntyy. Kyllähän [sukunimikin] sanoi, että jos
 - 11 toiminta lisääntyy, niin se on se syy siihen. Onhan siihen joku katto oltava.
 - 12 P: Onhan siihen pakko oltava, joo.
 - 13 T: Et tota... No mut en mä tiedä kuka sen laskee milloin ja miten, mutta...
 - 14 P: Toi ei muutu miksikään, jos ei se... [ammattiryhmä] muuta työtappaa, niin ei se
 - 15 muutu teidän oma miksikään.
 - 16 T: hmm
- [Välissä ryhmä keskustelee virkatäyttöasioista. Keskustelua lopetellaan seuraavasti:]
- 17 T: Mut niin. Mut et kerroin nyt vaan, että se tilanne on nyt tämmöinen.
 - 18 P: Joo.
 - 19 H: Ei ole [] helppo olla siinä...
 - 20 T: Niin.
 - 21 P: Niin mä just ajattelin, että se voi olla vähän hankalat ajat... et kuinkahan paljon
 - 22 ne uudet tilat ja sun muut sitten...

Tässä esimerkissä tapahtuu paljon samanaikaisesti. Luodaan kuvaa vallitsevasta tilanteesta (rivit 1 ja 10), erotetaan hallintoa ja kliinistä työtä toisistaan (rivi 9), kritisoidaan organisaatiota (rivit 4–5, 13), edistetään ongelmanratkaisua (rivi 9) ja tarjotaan vertaistukea (rivit 14, 19). T asettaa kokouksen tilanteeksi, jossa ”vaan kerrotaan, että tilanne on mitä on”, eli kokous ei esittäydy strategisessa roolissa. Vaikuttaa siltä,

että T haluaa kertoa vastualueensa tilanteesta asialistan mukaisesti, kenties saada viestiään eteenpäin ylemmille organisaatiotasolle ja mahdollisesti saada vertaistukea. Puheenjohtajan aloitteesta T:n ongelmalliseen tilanteeseen pohditaan kuitenkin ratkaisua, joka perustuu sopeutumalla selviytymiseen ja tulevaisuususkoon.

Sairaalan kritisoiminen. Kokouskeskustelussa organisaatiota merkityksennettiin ajoittain hyvinkin kriittisesti. Puheenjohtajan kommentti ”näin me ollaan sanottu aina” edellisen aineistoesimerkin rivillä 5 viittaa organisaatiolle tyypilliseen toimintaan ja on tässä selkeästi arvottava, synkän humoristinen kritiikki organisaation hallintoa kohtaan. Samankaltaista ”tämä on tyypillistä” -kritiikkiä käytettiin verrattain paljon. Näin pidettiin yllä väritynyttä

kuvaa organisaatiosta, usein juuri erottamalla hallintoa ja kliinistä työtä toisistaan. Kritiikkiä syntyi myös tiedottamisen yhteydessä silloin, kun kokousohallitajat kokivat muodollisen hallinnon tai sen edustavien arvojen olevan ristiriidassa jokapäiväisen kliinisen työn kanssa, kun omat vaikutusmahdollisuudet koettiin minimaalisiksi tai kun asia ei koskettanut omaa työtä etäisestikään.

(Vastuualuekokous 4, kevät 2013; O = jäsen, esimies; P = puheenjohtaja; S = jäsen, esimies; V = jäsen, henkilöstön edustaja)

[Edellä puhutaan hoitotakuusta.]

- 1 O: Se on semmoinen kupla, joka koko ajan vaan paisuu ja paisuu ja kohta
- 2 se räjähtää.
- 3 P: Niin katoppas, kun meidän pitää tehdä tää kaikki vielä halvemmalla kuin ennen...
- 4 ja vähemmällä väellä.
- 5 O: Niih.
- 6 S: Hmm.
- 7 V: Sehän kuulostaa hyvältä yhtälöltä.
- 8 P: No niin, jatketaan niitä lukuja.

Puheenjohtaja toteaa kyyniseen sävyyn ”enemmän vähemmällä” -totuuden (rivit 3–4), jonka kanssa ilmaistaan samanmielisyyttä (rivit 5–6). Asiaa ei käsitellä enempää, vaan puheenjohtaja ohjaa keskustelun takaisin asialistalle. Kokouksentilanne ei muodostu itse asian käsittelemisen foorumiksi, mutta organisaatio merkityksentyy voimakkaasti ja osallistujat positioivat itsensä sivusta seuraajiksi vailla vaikuttamismahdollisuuksia. Edellisissä esimerkeissä todetaan tilanne, mutta samalla ilmaistaan, että nämä puutteet eivät johdu kokousohallitujista eivätkä ole heidän ratkaistavissaan. Tällainen positiointi saattaa olla osittain seurausta organisaatiotodellisuudesta, jossa hallinto ja kliininen työ on erotettu toisistaan. Näin on mahdollistettu

myös vastuun ulkoistaminen hallinnolle tai epämääräisesti ”sairaalalle”, joka käytännössä tarkoittaa ylintä johtoa, jossa myös päätöksentekovalta ja -vastuu sijaitsevat.

Muodollinen johtoryhmäkokous johtajan tukena. Kokoukselle asetettu muodollinen rooli tuli ilmi vuorovaikutuksen tasolla monivaihteisesti: seuraavassa esimerkissä E tuo kokoukseen viestin henkilöstöltä ja samalla ilmaisee kokevansa haasteita roolissaan esimiehenä. Tämä esiintulo edustukselliseen rooliin liittyvän epävarmuuden kanssa synnyttää merkityksentämiskeskustelun, jossa luodaan kuvaa organisaatiosta, ja tarjotaan konkreettista tukea E:lle.

(Toimialuekokous 2; syksy 2012; E = Jäsen, vastuualuejohtaja; P = puheenjohtaja; N = jäsen, vastuualuejohtaja; B = jäsen, varajohtaja)

- 1 E: Ja sitten henkilökuntaa askarruttaa aika paljon tää uus sairaala ja miten heidän
2 käy. Ja olen sit sanonut ihan viikkopalaverissa, että monta kertaa se uutinen on
3 mullekin uutta kun mä luen sen [alueellisesta sanomalehdestä]. Että tiedotetaan
4 niin paljon kun pystytään, mutta aina sieltä [alueellisesta sanomalehdestä] voi
5 lukea jotakin semmosta mistä ei oo tiedotettu, ku ei tiedä itsekään.
- 6 P: Se on totta ja ku se henkilökunta.... se siellä näytetään ja siellä lukee se, että
7 10% vähemmän henkilökuntaa.
- 8 N: Niille se on kakskyt viis.
- 9 P: Ni kyllä se, sitä pitää toistaa sitä niin, että sairaanhoitopiirillä on se sopimus
10 edelleen, jota halutaan ylläpitää niin, että täältä ei tuotannollisista syistä irtisanota
11 ketään.
- 12 E: mmm
- 13 N: mmm
- 14 P: Koska sitä ne ensimmäisenä rupee pelkään sitä 10%:n henkilöstövähennystä.
15 Et jos se toteutuu joskus, ni se tulee normaalien eläköitymisien ynnä muiden kautta
16 se 10%.
- 17 E: En tiedä toteutuus se meillä, ku mä oon ainakin ymmärtäny nyt että, meidän
18 niinku pitäis ainakin olla [] pitkään iltaan auki, koska [].
- 19 P: Näitä, näitä tulee.
- 20 E: Et se tulee vaan lisäämään henkilöstöä.
- 21 N: mmm
- 22 P: Kyllä. Sisä... se... jo... näin varmasti ja jos ei niin tuu käymään, niin aika
23 ihmeelliseltä tuntuu, että meidän aktiiviyöaika, ni se jatkuu jonnekin
24 kaheksaantoista, tavalla tai toisella. [Palvelu] taataan, et se vaan järkätään sitten
25 jotenkin. Ja tohon suuntaan kannattais mennä itte kunkin nyt jo. Muokata
26 tehokkaaks sitä työaika ja [N:n nimi] sä olit ensimmäisenä (pyysi puheenvuoroa
27 viittaamalla).
- 28 N: Joo. Niin tuota, mää jotenkin aattelen tästä tuota rakenneu... uusi sairaala
29 -hankkeesta sillä tavalla, että kyllähän [toimintaan] kohdistuu aikamoisia
30 kehittämispaineita. Ja lukuja ja tämmöstä toiminnan tehostamista, et kyllä minusta
31 niinkun ohjaavaa on se, että tän sairaalan perustehtävän ja toiminnan pitää pyöriä.
32 Ja musta ois aika erikoista, jos niinkun, niinkun tuota, tämmöstä ei niinku
33 mahdollistettais, mut mää ainakin koen oman roolini sellaseks, että mun täytyy
34 käydä ne kaikki prosessit läpi, varsin varhasessa vaiheessa. Ja katsoa että mitä mä
35 voin tehdä tehokkaammin, [], erilaisten niinkun tehtävien suhteen []
- 36 P: Joo.

(Toimialuekokous 2; syksy 2012; E = Jäsen, vastuualuejohtaja; P = puheenjohtaja; N = jäsen, vastuualuejohtaja; B = jäsen, varajohtaja) (jatkuu edelliseltä sivulta...)

- 37 **N:** Ja sitä niinkun sitä tulevaisuutta niinku mietittävä, että... minusta niinku henki
38 on perustehtävä. Perustehtävä hoidetaan.
- 39 **P:** No niin, tästä vois uuden sairaalan suunnittelusta kai todeta niin, et ainakin tää
40 alku on nyt lähteny siitä, siitä hoidettavasta tapauksesta.
- 41 **N:** mmm.
- 42 **P:** Siitä potilaasta ja prosesseista sen ympärille.
- 43 **N:** mmm.
- 44 **P:** No ni, sitte [B:n nimi], sää pyysit (viittasi aiemmin).
- 45 **B:** Nii se 10%. Nii sehän tarkoittaa siis työpanosta, ei henkilöitä vaan työpanosta ja
46 se on keskimääräinen luku, että sillä 10% pienemmällä työpanoksella on tultava
47 tulevaisuudessa toimeen. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että osassa yksiköitä
48 työpanos vähenee, mutta osassa voi lisääntyä.
- 49 **E:** mmm
- 50 **P:** Joo.
- 51 **N:** Niin määkin koen sen.
- 52 **B:** ...että se kannattaa henkilökunnalle mainita,
- 53 **E:** mmm
- 54 **B:** ...ettei se tarkota, että joka kymmenes lähtee, vaan se tarkoittaa, että työpanos
55 vähenee ja osassa se voi jopa lisääntyä silloin kun se ydinprosessi korostetaan,
- 56 **N:** mmm
- 57 **B:** ...niin kun [N:n nimi] sano.
- 58 **P:** Joo.
- 59 **B:** Että sairaalan ydinprosessi tuodaan esille sieltä toiminnasta.
- 60 **P:** Hyvä. Sitten mää ehdotan, että tota noi johtoryhmän, sairaanhoitopiirin
61 johtoryhmän asiat jätetään ens kokoukseen.

Kokouksille muodollisesti asetettu tehtävä on toimia johtamisen apuvälineenä ja tässä esimerkissä näin tapahtuu E:n saaman tuen myötä. E positioi itsensä esimiehen asemaan, mutta samaan aikaan sairaalan hallinnon ulkopuolelle, kun hän ilmaisee epätietoisuutta uuteen sairaalaan liittyvistä prosesseista ja kritisoi samalla prosessia (rivit 2–5). Kokous tarjoaa muodollisen tilanteen, josta E voi viedä terveisiä henkilöstölleen. Näin kokous positioidaan arvokkaaseen organisatoriseen asemaan, jossa sille annetaan arvovaltaa. Osallistujat merki-

tyksentävät organisaation muutosprosessia ja pyrkivät muodostamaan yhteistä ymmärrystä, jolla tuetaan erityisesti yhtä ryhmän jäsenistä.

Tukea annettiin tarvittaessa. Seuraavassa esimerkissä T:n vastuualueelle on kasaantunut paljon vanhempainvapaita ja virka- ja vuoroteltuvapaapyyntöjä. Esimerkkiä edeltävässä keskustelussa T on todennut eritellen sijaistarpeen ja mahdolliset tulevat vapaat. Hän on huolissaan henkilöstön riittämisestä ja pohtii, kuinka toimia.

(Toimialuekokous 5; kevät 2013; T = jäsen, vastuualuejohtaja; P = puheenjohtaja)

- 1 T: Täytyy ottaa selvää, että mikä meidän talon käytäntö on, että pitääkö niitä sitten
- 2 millä tavalla myöntää, jos ei pysty.
- 3 P: Talon käytäntö on selvä. Jos ei ne oo lakisäätteisiä, et ne on annettava, niin
- 4 silloin on se toiminta, joka ratkaisee sen voiko niitä myöntää.
- 5 T: joo
- 6 P: Sehän on se lähtökohta.
- 7 T: joo (kuiskaten)
- 8 P: Eli... mutta tätä taustaa vasten pitää kyllä varmasti aina miettiä sitä, että
- 9 minkälainen työnantajakuva halutaan antaa. Et jos on pelivaraa. On toisia
- 10 ratkaisumalleja, niin kyllähän ne kannattaa käyttää. Ei semmoista jyrkkää rajausta,
- 11 että ei tipu, eikä lirise,
- 12 T: mmm
- 13 P: ...kun hommat ei luista.

T viittaa talon käytäntöön ja puheenjohtaja positioi itsenä johtajaksi (mitä hän onkin) antamalla T:lle virallista tietoa talon käytännöstä. Puheenjohtaja mainitsee myös työnantajakuvan, jota pitää tärkeänä. Tässä organisaatiota merkityksennetään nimenomaan työnantajana ja se esitetään kokonaisuutena (rivit 13, 15, 20–21), johon sitoutuu myös arvoja (työnantajakuva). Puheenjohtajan viesti on, että on syytä säilyttää hyvä työnantajakuva.

Koheesion luominen. Organisaatiota merkityksentämällä luotiin ryhmään koheesiota muutoinkin kuin tukea antamalla. Tämä tapahtui usein huumorin kautta tai asettamalla oma vastuu- tai toimialue ”me vastaan ne” -asetelmaan.

Kokousten rooli ei ollut osallistujien kannalta pelkästään tehtäväkeskeinen, ja sairaalan merkityksentämisellä vaikutti olevan tärkeä relationaalinen rooli. Seuraavassa esimerkissä puheenjohtaja pyrkii tarjoamaan helpotusta oman toimialueensa muutosprosessiin kertomalla, että muualla on vielä hankalampaa. Esimerkin me-asetelmassa, me tarkoittaa toimialuetta.

Näin kokouksissa luodaan ja muokataan ryhmän (tai organisaation) arvoja, neuvotellaan suhteesta toimintaympäristöön ja rakennetaan yhteistä identiteettiä (Scott ym. 2015; Stohl 2007).

(Toimialuekokous 4; kevät 2013; P = puheenjohtaja; N = jäsen, vastuualuejohtaja)

- 1 P: Ja tätä tossa aamulla... ne avas tätä tai yritti perustella tän merkitystä niin, että...
- 2 nyt tää on... monen eri tasoista tuotosta on tullut toimialueelta. Meillä on niin
- 3 sanottu helppo toimialue valtaosin.. [N:n nimi] on vaikee vastuualue, mutta meillä
- 4 tää ei hirveesti.. me tiedetään mitä me tehdään siellä uudessa ja vähän
- 5 volyynejakin osastaan laskea. Se on aivan eri haaste noilla... noilla tota [toimi- tai
- 6 vastuualue] ja [toimi- tai vastuualue], jossa koko osasto... nykyiset
- 7 osastorakennelmat, [] muuttuu, kuormitusprosentit muuttuu. Niillä on iso ongelma.
- 8 Ja ne on jäljessä meitä ihan selvästi.

(Toimialuekokous 3; kevät 2013; T = jäsen, vastuualuejohtaja; N = jäsen, vastuualuejohtaja; P = puheenjohtaja; K = jäsen, vastuualuejohtaja)

[T on kertonut ajankohtaisia asioita]

- 1 T: Ja nyt pitää vappuun mennessä selvittää vielä tarkemmin niitä tiloja siihen. Siinä
- 2 oli sellainen design plan siihen. [naurahtaa] Et toisessa paikassa master plan ja
- 3 täällä design plan. Näitä planeja nytten.. [muut naureskelee]
- 4 N: Ja minä mietin business casea.
- 5 P: Sulla on business case.
- 6 K: Eikä kaikkia vaan voi kontrolloida.
- 7 P: Ja sitten on controller.
- 8 K: Niin. [nauraa] [muut nauraa]
- 9 P: Ja sitten [vastuualue].

Myös huumori oli tärkeässä asemassa relationaalisen tason merkityksentämisessä. Edellisessä esimerkissä huumorin kautta kevennetään kokouksen tunnelmaa ja ihmetellään sairaalan nykymenoja ehkä hieman arvostellen, käymällä läpi käytössä olevia, vieraskielisiä termejä. Organisaatiota merkityksennettiin usein myös asenteiden tasolla, ja kun näin ilmaistiin ryhmän sisäistä samanmielisyyttä, rakennettiin ryhmän koheesiota.

Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää johtoryhmien kokousvuorovaikutuksessa tapahtuvan sairaalaorganisaation merkityksentämisen roolia osana kokouksia ja koko organisaation toimintaa. Tutkimuksessa tarkasteltiin sairaalaorganisaation merkityksentämistä johtoryhmäkokouksissa. Tarkoituksena ei ollut kuvata erilaisia merkityksiä, joita sairaalalle annetaan tai kuinka sairaalaorganisaatiota tehdään ymmärretyksi, vaan ymmärtää organisaation merkityksentämisen kautta johtoryhmäkokousten roolia osana koko organisaation olemassaolon prosessia. Tutkimuksen tuloksia pohditaan tässä teoreettiseen viitekehykseen peilaten kahdesta näkökulmasta. Ensimmäkin, muodollisessa kokousvuorovaikutuksessa

on toimijuuden jännite, jossa organisaatiota konstruoidaan sekä johdon että kokousosallistujien tavoitteiden mukaisesti. Johdolle organisaatio näyttäytyy kokouksissa lineaarisena ja vertikaalisena sekä osallistujille emergenttinä, kompleksisena ja usein vertikaalisuuden ohella horisontaalisena. Toiseksi, kokousten merkitys organisaatiolle muodostuu monitasoisessa ja -tahoisessa merkityksentämisessä, jossa osallistujat positioivat itseään osaksi organisaatiota, pyrkivät ymmärtämään organisaatiota ja voivat ilmaista omia mielipiteitään ja saada tukea. Kaiken kaikkiaan sairaalaorganisaatiota merkityksennetään kokousvuorovaikutuksessa monipuolisesti. Hetkittäin kokous uppoutuu osaksi organisaatiota käytännönläheisen kliiniseen tai hallinnolliseen työhön liittyvän organisoinnin myötä ja hetkittäin hienovaraisemmin, erilaisten arvottavien tai perustelevien kommenttien myötä. Organisaatiolle annetut merkitykset vaihtelevat tilanteittain ja merkityksiä käytetään myös tavoitteellisesti, esimerkiksi huumorin tai argumentoinnin myötä.

Toimijuuden jännite

Schwartzmanin (1989) ja Bodenin (1994) ajatuksiin pohjaavan kokouskeskeisen lähestymistavan mukaan kokoukset ovat organisaatiota konstruoiva bottom-up -käytännö (Cooren &

Fairhurst 2009). Tämän tutkimuksen tulokset haastavat osittain Schwartzmanin ja Bodenin näkemyksen osoittamalla CCO-näkökulman Montrealin koulukunnan oletusten mukaisesti, että kokousvuorovaikutuksessa muodostetaan organisaatiota sekä ei-inhimillisten toimijoiden (esim. kokousmuistioihin perustuva tiedotus) että ihmistoimijoiden (kokouksiin osallistujat) lähtökohdista. Merkitysten tasolla kokoukset siis konstruoivat organisaatiota JA toimivat näyttämönä organisaation prosesseille. Tämä todentuu tilannekohtaisesti ja dynaamisesti. Organisaation organisoituminen vuorovaikutuksessa vaikuttaa siis tapahtuvan samanaikaisesti sekä mikrotasolta makrotasolle että päinvastoin. Toisaalta kokoukset ovat organisaation muodollisen tiedonjakamislinjan apuväline, jossa johdon ohjaamana tiedotetaan organisaatiota todelliseksi johdon toivomalla tavalla. Tällöin organisaation olemassa olevat ei-inhimilliset toimijat osaltaan määrittävät kokousvuorovaikutusta ylhäältä alaspäin (ks. Cooren & Fairhurst 2009; McPhee, Corman & Iverson 2007). Samaan aikaan organisaatiota rakennetaan tekemällä organisaatiota ymmärrettäväksi, organisoimalla toimintaa ja muokkaamalla näkemyksiä alhaalta ylöspäin (vrt. Boden 1994; Cooren & Fairhurst 2009). Tällöin kokousvuorovaikutuksessa merkityksentämisen kautta luodaan ja muokataan organisaatiotodellisuutta ja kokoukseen osallistujat voivat vuorovaikutuksessa samanaikaisesti luoda käytänteitä ja asenteita, jotka joko vahvistavat tai muuttavat olemassa olevia käytänteitä tai asenteita (ks. Cooren & Fairhurst 2009).

Sairaalajohtoryhmäkokouksissa voidaan näin ollen nähdä olevan toimijuuden jännite, jota aikaisempi kokousteoriointi tai kokouskeskeinen tutkimuskirjallisuus ei huomioi. Esimerkiksi organisaation dokumentit ja sen myöntämät statukset edustavat potentiaalisesti organisaation ei-inhimillistä toimijuutta ja kokousosal-

listujat taas potentiaalisesti omaa toimijuuttaan. Organisaatio ”olettaa”, että kokouksissa tehdään organisaatiota todelliseksi virallisen tiedotuslinjan mukaisesti, jolloin kokousvuorovaikutuksen voidaan nähdä heijastavan organisaatiota. Toisaalta kokousvuorovaikutuksessa kyseenalaistetaan ja oikeutetaan organisaation tai kokousosallistujien omaa toimintaa esimerkiksi asettamalla organisaatio ja oma toiminta tai vastuualue tilannekohtaiseen, tarkoituksenmukaiseen rooliin. Näin kokousosallistujat merkityksentävät organisaatiota todelliseksi. Toisin sanoen toimijuus saattaa olla organisaatiolla (tai kokousinstituutiolla, muistioilla jne.) tai kokousosallistujat saattavat ottaa toimijuuden itselleen (Ashcraft, Kuhn & Cooren 2009). Osallistujat voivat omien tavoitteidensa mukaisesti antaa toimijuuden organisaatiolle tai olla antamatta, esimerkiksi kertoessaan työntekijöilleen tulevasta muutoksista. Näin ollen toimijuuden jännitteen kautta yksittäinen ihmistoimija voi siirtää vastuun itseltään organisaatiolle. Toimijuudesta neuvotellaan ja samalla organisaatiota muodostetaan, ylläpidetään ja muokataan vuorovaikutuksessa.

Myös bona fide -näkökulmaa vasten tarkasteltuna voidaan todeta, että ympäristö määrittelee kokousvuorovaikutusta (Stohl & Putnam 2003), mutta samaan aikaan kokousvuorovaikutus määrittää ympäristöä (Boden 1994; Schwartzman 1989). Nämä prosessit ovat toisiinsa sitoutuneita, samanaikaisia, eikä niitä voi erottaa toisistaan. Toimijuuden jännitteen kautta ryhmä myös neuvottelee toimintaympäristönsä vaikutuksesta omaan vuorovaikutukseensa: ajoittain ryhmä antaa ympäristölle suuren vallan (esim. tiedotus) ja ajoittain ryhmä itse ottaa itse vapauksia suhteessa ympäristöönsä (esim. sairaalan kritisointi). Tässä neuvottelussa kokous itsessään ja sen muodollinen rakenne ovat näkyvillä, sillä kokoukselle ennalta asetetut ja asialistalla näyttäytyvät, esimerkiksi tiedonja-

kamiseen liittyvät käytänteet ohjaavat vuorovaikutusta.

Toimijuuden jännite on ilmeinen ainakin hierarkkisessa sairaalaorganisaatiossa ja tiedonjakamiseen keskittyneissä kokouksissa. Jos sairaala asettaa kokoukset vain tiedotuskanavaksi, eikä huomioi kokousten luovaa ja rakentavaa roolia, ei sairaala tai hallinto välttämättä ole tietoinen viestinsä vääristymisen mahdollisuudesta. Kokouksissa organisaatiouutisista saatetaan keskustella kriittisesti ja esimerkiksi kytkeä tietty uudistus aivan eri organisaatiotarinaan (mahdollisesti negatiiviseen), kuin mitä hallinto on tarkoittanut tai edes tullut ajatelleeksi.

Kokousten merkitys

Johtoryhmäkokouksilla on sairaalaorganisaatiolle monia merkityksiä, joista vain osa on julkilausuttuja. Muodollisesti johtoryhmäkokousten tehtävä on jakaa tietoa ja toimia johtamistyön apuvälineenä. Tämän roolin kokoukset täyttävät muun muassa raportoivalla tiedottamisella ja toimintaympäristöä merkityksentävän vuorovaikutuksen kautta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että kokoukset keskittyvät ennen kaikkea tiedon jakamiseen (Viitanen ym. 2011; Laapotti & Mikkola 2015), mutta tiedon jakamisen merkitys osallistujille ei ole täysin selvää (Laapotti & Mikkola 2016), eikä kokousten merkitystä organisaatiokokonaisuudelle ole juuri tutkittu (Scott ym. 2015). Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että peräkkäiset tai eri organisaatiotasojen johtoryhmäkokoukset eivät ole itsenäistä, suljettua jatkumoa, vaikka edelliseen (ja tulevaan) kokoukseen keskusteluissa viitataan. Merkityksellinen jatkumo on koko organisaation toiminta, johon kokoukset uppoutuvat. Tämä ilmenee organisaation monimuotoisena merkityksentämisenä, joka tapahtuu yksilö-, ryhmä-, kokoustilanne- ja organisaatiotasoisena. Kokousten tärkeä, julkilausumaton rooli on toimia

organisaation toiminnan jatkumossa foorumina, jossa tätä kompleksista jatkumoa merkityksennetään sekä organisaation että osallistujien tavoitteiden mukaisesti.

Sairaalojohtoryhmäkokousten tehtävänä osana organisaatiota on siten ääneen lausuttujen, operationaalisten tavoitteiden lisäksi jäsentää sairaalaa ja sen jatkumoa ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Laapotti ja Mikkola (2016) havaitsivat kokousohallitujien pitävän ”ison kuvan” saamista kokousten merkittävimpänä hyötynä. Tämän tutkimuksen johtopäätösten perusteella kokousten ja niissä merkityksentämisen kautta muodostetun organisaation kokonaiskuvan merkitys on siinä, että niiden myötä organisaatio tulee todelliseksi ja ymmärretyksi, eli yksilöille olemassa olevaksi myös oman arkipäiväisen työn ulkopuolella. Sairaalojohtoryhmäkokoukset paitsi tekevät organisaatiosta kokonaisen ja ymmärrettävän, ne myös sitouttavat osallistujia osaksi organisaatiota.

Tämän tutkimuksen viitekehystä vasten on tarkoituksenmukaista kysyä: mikä tekee juuri *kokouksista* erityisen merkityksentämisareenan (Schwartzman 1989; Boden 1994), sillä merkityksentämistä voi tapahtua ja tapahtuu kaikkialla organisaatiossa. CCO-näkökulman Montrealin koulukuntaa ja aikaisempaa kokouskirjallisuutta yhdistämällä voidaan löytää perusteita kokousten keskeisyydelle. Montrealin koulukuntaa edustavan James R. Taylorin (esim. 2006) mukaan organisaatio on kompleksinen, joskus hajanainen ja segmentoitunut verkosto lokaaleja vuorovaikutustilanteita. Taylor jatkaa, että nämä vuorovaikutustilanteet liittyvät löyhästi toisiinsa jatkuvan organisatorisen metakeskustelun kautta ja muodostavat näin organisaation identiteetin ja toimijoiden verkoston, eli organisaation (Taylor 2006). Metakeskustelu on yksinkertaistettuna puhetta organisaatiosta ja sen kautta rakennetaan organisaatioon jatku-

vuutta ja pysyvyyttä (tai muutosta) (Robichaud, Giroux & Taylor 2004). Kokoustutkimuksessa Bargiela-Chiappini ja Harris (1997) ovat vastavasti maininneet organisaation olevan ihmisten välisten suhteiden verkosto ja kokousten olevan tämän verkoston tärkeimpiä solmukohtia.

Vetämällä yhteen tämän tutkimuksen johtopäätöksiä, Taylorin sekä Bargiela-Chiappinin ja Harrisin näkemystä, voidaan muodostaa empiirisesti ja teoreettisesti perusteltu näkemys kokousten oleellisesta roolista osana organisaatioprosessia. Operationaalisten tavoitteiden ohella kokousten rooli osana organisaatiota on tarjota (usein säännöllinen) *muodollinen tilanne*, jossa organisaatiota voidaan merkityksentää. Kokouksilla on tunnustettu organisaattorin rooli, joka itsessään luo jatkuvuutta ja pysyvyyttä ja jota vuorovaikutuksessa vahvistetaan. Yksinkertaisimmillaan tämä voi tarkoittaa, että kokouksissa työhön tai organisaatioon liittyviä epäselvyyksiä ja -varmuuksia tunnustetaan, hallitaan ja vähennetään (Scott ym. 2015, 34). Näin ollen kokoukset toimivat organisaation koossapitävinä vuorovaikutustilanteina, joissa organisaation olemassaolon prosessia vahvistetaan ja muovataan, eli luodaan kuvaa organisaatiosta. Tätä organisaatiota eletään todeksi kokousten ulkopuolella.

Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa käytetty analyysimenetelmä vaikutti vastaavan tutkimuksen tavoitteeseen hyvin, sillä aineistosta pystyttiin tunnistamaan organisaation merkityksentämisen prosesseja monipuolisesti. Teoreettinen viitekehys oli monitasoisuudestaan huolimatta toimiva, sillä se kohdensi aineiston tarkastelua ja tarjosi puheviestinnän tutkimuksen kannalta mielekkäitä työkaluja johtopäätösten jäsentämiseen. Erityisesti kokousteorionnin ja CCO-näkökulman voi tutkimuksen tulosten valossa nähdä täydentävän toisiaan. Tarkas-

tellussa organisaatiossa oli meneillään suuri muutoshanke ja näin ollen tulevaisuuteen kohdistuvaa fantasiaivaa vuorovaikutusta esiintyi paljon. Sairaalaorganisaation erityispiirteet näyttäytyvät tuloksissa myös hallinnon ja kliinisen työn erottamisen osalta: tietyt potilastyön tehtävät on pakko hoitaa, oli niihin muodollisia resursseja tai ei. Toisenlaisissa organisaatioissa ei välttämättä vastaavaa mahdollisuutta ole. Aineistoa voidaan pitää uskottavana sen laajuuden ja sisällön myötä: johtoryhmien jäsenet eivät arastelleet puhua vaikeista tai kiusallisista asioista kameran läsnä ollessa.

Tämä tutkimus keskittyi muodollisiin, hallinnollisiin kokouksiin, jotka ovat lähtökohtaisesti tiedonjakamiseen orientoituneita. Tutkitut ryhmät eivät vastaa ryhmäkirjallisuuden ideaaleja, sillä ne toimivat ryhmänä ainoastaan kokoustilanteessa, eivätkä ne tee päätöksiä. Tämä rajoittaa tutkimuksen tulosten suhteuttamista aikaisempaan ryhmätutkimukseen, mutta samalla osoittaa luonnollisten, työelämäkontekstissa toimivien ryhmien tutkimisen tärkeyden. Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä on jatkossa syytä tarkastella vasten erilaisia kokoukskonteksteja, esimerkiksi tiimien tehtävien edistämiseen ja strategiseen päätöksentekoon keskittyviä kokouksia. Kokoukset tarjoavat edelleen paljon mahdollisuuksia tutkimukselle ja teoreettiselle jäsentämiselle. Erityisesti vuorovaikutuksen tutkijoilla on tälle kentälle paljon annettavaa.

Artikkeli perustuu tekijän väitöskirjatutkimukseen, jonka ohjaajana toimii FT, yliopistonlehtori Leena Mikkola Jyväskylän yliopistosta. Tutkimusaineisto on kerätty osana Työsuojelurahaston rahoittamaa Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia edistävät vuorovaikutuskäytänteet (112304) -tutkimushanketta. Tekijä on saanut apurahaa väitöskirjatyöhönsä Kunnallisanalan kehittämissäätiöltä ja Työsuojelurahastolta.

Kirjallisuus

- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. & Rogelberg, S. G. 2015. Introduction to the Cambridge handbook of meeting science. Why Now?, Teoksessa J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (toim.) *The Cambridge handbook of meeting science*. New York: Cambridge University Press, 3–11.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N. & Landowski, N. 2014. Linking pre-meeting communication to meeting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology* 29 (8), 1064–1081.
- Angouri, J. & Marra, M. 2010. Corporate meetings as genre: a study of the role of the chair in corporate meeting talk. *Text & Talk* 30 (6), 615–636.
- Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. & Cooren, F. 2009. Constitutional amendments: “materializing” organizational communication. *The Academy of Management Annals* 3 (1), 1–64.
- Asmuß, B. & Svennevig, J. 2009. Meeting talk. An introduction. *Journal of Business Communication* 46 (1), 3–22.
- Barge, J. K. & Fairhurst, G. T. 2008. Living leadership: a systemic constructionist approach. *Leadership* 4 (3), 227–251.
- Bargiela-Chiappini, F. & Harris, S. 1997. *Managing language: the discourse of corporate meetings*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Beck, S. J. & Keyton, J. 2009. Perceiving strategic meeting interaction. *Small Group Research* 40 (2), 223–246.
- Blaschke, S., Schoeneborn, D. & Seidl, D. 2012. Organizations as networks of communication episodes: turning the network perspective inside out. *Organization Studies* 33 (7), 879–906.
- Boden, D. 1994. *The business of talk: Organization in action*. Cambridge: Polity Press.
- Canary, H. E. & Cantú, E. 2012. Making decisions about children’s disabilities: mediation and structuration in cross-system meetings. *Western Journal of Communication* 76 (3), 270–297.
- Castor, T. & Cooren, F. 2006. Organizations as hybrid forms of life. The implications of the selection of agency in problem formulation. *Management Communication Quarterly* 19 (4), 570–600.
- Clifton, J. 2009. Beyond taxonomies of influence. “Doing” influence and making decisions in management team meetings. *International Journal of Business Communication* 46 (1), 57–79.
- Cooren, F. & Fairhurst, G. 2009. Dislocation and stabilization: how to scale up from interactions to organization. Teoksessa L. L. Putnam & A. M. Nicotera (toim.), *Building theories of organization. The constitutive role of communication*. New York, NY: Routledge. 117–152.
- Cooren, F. 2008. The selection of agency as a rhetorical device. Opening up the scene of dialogue through ventriloquism. Teoksessa E., Weigand (toim.), *Dialogue and rhetoric*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company. 23–37.
- Cooren, F. (toim.) 2007. *Interacting and organizing. Analyses of a management meeting*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Frey, L. R. (toim.) 2004. *Group communication in context. Studies of bona fide groups. 2. painos*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hedman, E. 2015. *Facilitating leadership team communication*. Jyväskylä Studies in Humanities 266. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Iedema, R., Degeling, P. & White, L. 1999. Professionalism and organisational change. Teoksessa R. Wodak & C. Ludwig (toim.), *Challenges in a changing world. Issues in critical discourse analysis*. Wien: Passagen Verlag. 127–155.
- Jarzabkowski, P. & Seidl, D. 2008. The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies* 29 (11), 1391–1426.
- Katambwe, J. M. & Taylor, J. R. 2006. Modes of organizational integration. Teoksessa F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Every (toim.), *Communication as organizing. Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 55–77.
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2015. Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän Tutkimus* 13 (1), 38–55.
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2016. Social interaction in management group meetings: a case study of Finnish hospital. *Journal of Health Organization and Management* 30 (4), 613–629.
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. & Kauffeld, S. 2013. A sequential analysis of procedural meeting communication: how teams facilitate their meetings. *Journal of Applied Communication Research* 41 (4), 365–388.
- Malouff, J. M., Calic, A., McGrory, C. M., Murrell, R. L. & Schutte, N. S. 2012. Evidence for a needs-based

- model of organizational-meeting leadership. *Current Psychology* 31 (1), 35–48.
- McPhee, R. D., Corman, S. R. & Iverson, J. 2007. “We ought to have... gumption...”: a CRA analysis of an excerpt from the videotape Corporation: After Mr. Sam. Teoksessa F. Cooren (toim.) *Interacting and organizing. Analyses of a management meeting.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 133–161.
- Mikkola, L., Pennanen, E., Valkonen, T., Viitanen, E., Virtanen, J., Kokkinen, L. & Puolijoki, H. 2014. Vuorovaikutus julkisen sairaalan johtoryhmäkoukuksissa: johtoryhmäjäsenten osallistumisen tarkastelua vuorovaikutuksen prosessianalyysin keinoin. *Hallinnon Tutkimus* 33 (3), 211–224.
- Putnam, L. L. & Stohl, C. 1990. Bona fide groups: a reconceptualization of groups in context. *Communication Studies* 41 (3), 248–265.
- Putnam, L. L., Stohl, C. & Baker, J. S. 2012. Bona Fide Groups: a discourse perspective. Teoksessa A. B. Holligshead & M. S. Poole (toim.) *Research methods for studying groups and teams. A guide to approaches, tools, and technologies.* New York: Routledge, 211–234.
- Putnam, L. L. & Fairhurst, G. T. 2015. Revisiting “Organizations as discursive constructions”: 10 years later. *Communication Theory* 25 (4), 375–392.
- Putnam, L. L. & Nicotera A. M. 2009. Building theories of organization. The constitutive role of communication. New York, NY: Routledge.
- Robichaud, D., Giroux, H. & Taylor, J. R. 2004. The metaconversation: the recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review* 29 (4), 617–634.
- Scheerhorn, D., Geist, P. & Teboul, J. C. B. 1994. Beyond decision making in decision-making groups: implications of the study of group communication. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Group communication in context. Studies of natural groups.* Hillsdale: Lawrence Erlbaum. 247–262.
- Schoeneborn, D. & Blaschke, S. (with special contributions from François Cooren, Robert D. McPhee, David Seidl, & James R. Taylor). 2014. The three schools of CCO thinking: interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly* 28 (2), 285–316.
- Schwartzman, H. B. 1989. *The meeting. Gatherings in organizations and communities.* New York: Plenum press.
- Scott, C., Allen, J. A., Rogelberg, S. G. & Kello, A. 2015. Five theoretical lenses for conceptualizing the role of meetings in organizational life. Teoksessa J. A. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. G. Rogelberg (toim.) *The Cambridge handbook of meeting science.* New York: Cambridge University Press, 20–46.
- Shanock, L. R., Allen, J. A., Dunn, A. M., Baran, B. E., Scott, C. W. & Rogelberg, S. G. 2013. Less acting, more doing: how surface acting relates to perceived meeting effectiveness and other employee outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86 (4), 457–476.
- Stohl, C. & Putnam, L. L. 2003. Communication in bona fide groups: a retrospective and prospective account. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Group communication in context. Studies of bona fide groups (2. painos).* New Jersey: Lawrence Erlbaum, 399–414.
- Stohl, C. 2007. Bringing the outside in: a contextual analysis. Teoksessa F. Cooren (toim.) *Interacting and organizing. Analyses of a management meeting.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 185–198.
- Svennevig, J. 2012. Interaction in workplace meetings. *Discourse Studies* 14 (1), 3–10.
- Taylor, J. R. 2006. Communication as complex organizing. Teoksessa G. J. Shepherd, J. St. John & T. Striphas (toim.) *Communication as... Perspectives on theory.* Thousand Oaks: Sage, 132–142.
- Taylor, J. R. & Robichaud, D. 2004. Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking. *Organization* 11 (3), 395–413.
- Tepper, S. J. 2004. Setting agendas and designing alternatives: policymaking and the strategic role of meetings. *Review of Policy Research* 21 (4), 523–542.
- Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L., Valkonen, T., Mikkola, L. & Puolijoki, H. 2011. Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä. *Suomen Lääkärilehti* 66 (5), 373–377.
- Wodak, R., Kwon, W. & Clarke, I. 2011. ‘Getting people on board’: discursive leadership for consensus building in team meetings. *Discourse & Society* 22 (5), 592–644.

Artikkeli

Prologi – puheviestinnän
vuosikirja 2016
46-58



Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä

Tessa Horila
väitöskirjatutkija, FM
Jyväskylän yliopisto
tessa.horila@jyu.fi

Maarit Valo
professori, FT
Jyväskylän yliopisto
maarit.a.valo@jyu.fi

Tiivistelmä

Tässä teoreettisessa artikkelissa esitellään uusi yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsite. Se soveltuu erityisesti työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen tarkasteluun. Vuorovaikutusosaamista on määritelty ja tutkittu paljon. Tiimien osaamistutkimus on kuitenkin ollut vähäisempää kuin tutkimus vuorovaikutusosaamisesta esimerkiksi kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa tai esiintymisessä. Lisäksi tutkimus on ollut teoreettisesti puutteellista.

Käsitteellistyksessä edetään nelivaiheisesti. Ensin tehdään synteisiä ryhmä- ja tiimivuorovaikutusosaamisen teoreettisista lähtökohdista ja empiirisestä tutkimuksesta. Toiseksi nostetaan esille tutkimuksen keskeisiä teoreettisia puutteita, jotka estävät vuorovaikutusosaamisen syvemmän ymmärryksen työelämän kompleksisessa tiimiviestinnässä. Kolmanneksi esitellään puheviestintätieteen lähialoilla tehdyn monitasoisen tiimitutkimuksen edistysaskeleita. Erityisesti käsittelemme emergenssin peruseriaatteiden hyötyä tiimi-ilmiöiden tutkimukselle. Neljänneksi tarkastelemme yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitettä. Tarkoitamme sillä emergenttiä vuorovaikutusosaamista, joka sijaitsee sekä yksilö- että ryhmätasolla, kehittyy vuorovaikutusprosesseissa ja on luonteeltaan temporaalista eli aikasidonnaista.

Erittelemme uuden käsitteen mahdollisuuksia ja etuja tutkimukselle. Yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimus täydentäisi ryhmäviestinnän teoreettista tietämystä. Käsite toisi vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen osaksi monitasoisen tiimitutkimuksen tieteidenvälistä keskustelua.

ASIASANAT: monitasoisuus, ryhmäviestintä, tiimiviestintä, vuorovaikutusosaaminen, yhteinen vuorovaikutusosaaminen

Johdanto

Suomalaisista työntekijöistä yli kuusikymmentä prosenttia työskentelee säännöllisesti yhdessä tai useammassa tiimissä. Tiimissä työskenteleminen voi vaikuttaa positiivisesti moniin seikoihin aina työssä jaksamisesta työtehtävien mielekkääseen jakamiseen. Toisaalta tiimeissä voidaan kokea myös epäonnistumista esimerkiksi työnjaossa, roolien joustavuudessa tai vaikutusmahdollisuuksissa. (Sutela & Lehto 2014.)

Tässä teoreettisessa artikkelissa tarkastelemme vuorovaikutusosaamista tavoiteorientoituneissa tiimeissä. Käytämme nimitystä ryhmä teoreettisissa yhteyksissä, kun kyse on pienryhmiä koskevasta tutkimustiedosta, joka soveltuu tiimiin. Ymmärrämme tiimin pienryhmän alakäsitteenä. Määrittelemme tiimin pieneksi keskinäisriippuvaiseksi ryhmäksi, jonka jäsenillä on yhteinen työhön liittyvä tavoite tai tavoitteita.

Vuorovaikutusosaaminen on yksi puheviestinnän alan keskustelluimmista ilmiöistä. Käsitteellä viitataan vakiintuneimman määritelmän mukaisesti niihin viestijän tietoihin, asenteisiin ja taitoihin, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen vuorovaikutuksessa tarkoituksemukaisella tavalla (Spitzberg & Cupach 1984). Vuorovaikutusosaamista on tutkittu esimerkiksi interpersonallisessa vuorovaikutuksessa, pienryhmissä, esiintymisessä, opetusviestinnässä, organisaatioviestinnässä sekä teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusosaaminen vaikuttaa monin tavoin ihmiselämään, esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden laatuun, menestykseen opinnoissa tai työelämässä ja jopa psyykkiseen tai fyysiseen hyvinvointiin (Rickheit, Strohner & Vorweg 2010; Spitzberg 2013).

Kykyä viestiä pienryhmissä on perinteisesti työelämässä arvostettu. Ryhmätaitojen on katsottu

edistävän muun muassa oppimista, kriittistä ajattelua ja työssä menestymistä sekä tiimityön laatua ja tuloksellisuutta (Beebe & Barge 1994; Shockley-Zalabak 2015). Ryhmä- ja tiimityössä vuorovaikutusosaamista on kuitenkin tutkittu vähemmän kuin esimerkiksi kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa tai esiintymisessä.

Artikkelin tavoitteena on edistää tiimin vuorovaikutusosaamisen teoriaa yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteen avulla. Rakennamme käsitteellisen ehdotuksemme nelivaiheisesti. Ensin esitämme synteessin teoreettisista näkökulmista ryhmä- ja tiimivuorovaikutusosaamisen tutkimukseen. Toiseksi osoitamme tähänastisen tutkimuksen keskeiset puutteet erityisesti työelämän tiimien näkökulmasta. Kolmanneksi esittelemme monitieteisen tiimitutkimuksen teoreettisia edistysaskeleita, joiden avulla voidaan kehittää myös vuorovaikutusosaamisen tutkimusta. Lopuksi ehdotamme uutta yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitettä. Sen avulla voisi hyödyntää puheviestintätieteen lähialoilla tapahtunutta kehitystä ja korjata siten vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen puutteita.

Artikkeli perustuu tiedonhakuun vuorovaikutusosaamisesta tiimissä. Erityisesti pyrimme löytämään sellaista kirjallisuutta, jossa vuorovaikutusosaamista ryhmissä ja tiimeissä on lähestytty teoreettisesti tai jossa esitetään relevanttia kritiikkiä vuorovaikutusosaamisen tutkimusta kohtaan. Teimme kirjallisuushaun myös tiimien vuorovaikutusosaamisen empiirisestä tutkimuksesta. Lisäksi esittelemme sellaista relevanttia tutkimusta, jossa tiimejä lähestytään emergenssin näkökulmasta. Tarkastelemme tutkimus kohdistuu aikuisten työskentelyyn tehtäväkeskeisissä ryhmissä ja tiimeissä. Emme käsittele lapsiin, koululaisiin tai erityisryhmiin kohdistuvaa tutkimusta emmekä kulttuurienvälistä vuorovaikutusosaamista.

mista tai kielellistä osaamista tarkastelevaa tutkimusta.

Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet ja kriteerit ryhmässä

Kärkevimmillään on todettu, että jokainen tutkija määrittelee vuorovaikutusosaamisen eri tavoin (Jablin & Sias 2001, 820). Käsitteen määrittelyyn on kuitenkin vakiintunut yleisesti hyväksytty kehys, johon nojataan sekä teoreettisessa että empiirisessä tutkimuksessa. Kyse ei varsinaisesti ole teoriasta vaan pikemmin mallintavasta ja käsitteellisestä työkalusta. Osaamisen katsotaan koostuvan affektiivisen, kognitiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuden yhdistelmästä (esim. Rickheit, Strohner & Vorweg 2010; Spitzberg & Cupach 1984). Ulottuvuudet ovat toisiaan mahdollistavia ja muokkaavia.

Affektiivinen ulottuvuus viittaa asenteisiin ja motivaatioon eli esimerkiksi siihen, haluaako viestijä osallistua vuorovaikutukseen vai vältellä sitä (Spitzberg 2013). Tiimeissä motivaatio tarkoittaa esimerkiksi jäsenten orientaatiota vuorovaikutusta kohtaan ja halukkuutta kontrolloida siihen.

Kognitiivinen ulottuvuus käsittää vuorovaikutukseen liittyviä tietosisältöjä kuten tietoa vuorovaikutuksen ominaispiirteistä erilaisissa tilanteissa ja suhteissa (Spitzberg 2013). Lisäksi se sisältää kyvyn suunnitella ja kontrolloida vuorovaikutuskäyttäytymistä, eli niin kutsutut metakognitiiviset tiedot ja taidot (Valkonen 2003, 36–37). Tiimiviestinnässä kognitiivinen ulottuvuus merkityksentyy esimerkiksi tiedoksi ja ymmärrykseksi vuorovaikutuksesta ja menettelytavoista tiimeissä sekä metakognitiiviseksi tiedoksi arvioida ja taidoksi säädellä omaa osuutta vuorovaikutuksessa.

Behavioraalista ulottuvuutta eli vuorovaikutustaitoja on tutkittu osaamisen osatekijöistä eniten. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan tavoiteorientoitunutta, opittua ja kontrolloitavissa olevaa vuorovaikutuskäyttäytymistä (Hargie 2011). Erilaisia vuorovaikutustaitoja on tunnistettu runsaasti, ja ne voidaan ryhmitellä neljään. Nämä ovat tarkkaavaisuuden (attentiveness), levollisuuden (composure), koordinaation (coordination) ja ilmaisevuuden (expressiveness) taidot. (Spitzberg 2013; Spitzberg & Cupach 2002.)

Vuorovaikutusosaamista kaikkine ulottuvuuksineen kuvataan tyypillisesti kahdella kriteerillä. Ensimmäinen kriteeri määrittää, saavutetaanko vuorovaikutuksessa sille asetettuja tavoitteita tai toivottuja tuloksia (effectiveness) (Spitzberg 2013). Tavoitteet voivat olla sekä tehtäväkeskeisiä että relationaalisia. Tehtäväkeskeisiä tavoitteita ovat esimerkiksi laadukkaan päätöksen tekeminen tai tehtävään liittyvän muutoksen toteutuminen ja relationaalisia esimerkiksi tuen antaminen tai suhdekonfliktin ratkaiseminen. Toinen kriteeri määrittää vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisuutta (appropriateness) eli soveltuvuutta vuorovaikutustilanteeseen tai -suhteeseen. Kriteeri kytkeytyy vuorovaikutussuhteiden ja -tilanteiden normeihin ja odotuksiin (Rickheit, Strohner & Vorweg 2010, 26). Kriteerit ovat keskinäisriippuvaisia, ja molempien tulee täytyä, jotta vuorovaikutusta voidaan pitää osaavana (Spitzberg 2013). Spitzbergin ja Cupachin (1984, 105) esittämän ja kirjallisuuteen vakiintuneen linjauksen mukaan osaava viestijä on sellainen, joka saavuttaa tavoitteitaan vuorovaikutuksessa tarkoituksenmukaisella tavalla.

Pienryhmien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa on keskitytty tunnistamaan ja arvioimaan erityisesti ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosesseissa tarvittavia vuorovai-

kutustaitoja (esim. Beebe & Barge 1994; Gouran 2003). Erityisesti funktionaalisen näkökulman (Gouran & Hirokawa 1986) vaikutus on nähtävissä ryhmätaitotutkimuksessa (esim. Spitzberg 2011, 153–154). Näkökulman mukaan laadukkaassa ja tehokkaassa päätöksenteossa ryhmän tulee suorittaa neljä perusfunktiota: laatia toimintatavat, määritellä ja analysoida ongelma, luoda ja kehittää erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja sekä arvioida niitä (Barge 2002; Morreale, Spitzberg & Barge 2013, 183–184).

Beeben ja Bargeen (1994) ryhmätaitojen arviointimittarissa vuorovaikutustaidot on jaettu ryhmäviestinnän tutkimukselle tyypillisesti tehtäväkeskeisiin ja relationaalsiin taitoihin. Tehtäväkeskeisiä taitoja ovat ongelman määrittäminen ja analysoiminen, ryhmän toiminnan arviointikriteerien tunnistaminen, ratkaisuvaihtoehtojen kehittäminen, tehtyjen ratkaisujen arviointi sekä tehtävään keskittymisen ylläpitäminen. Relationaalisia puolestaan ovat ilmapiirin ylläpitämisen sekä vuorovaikutuksen ja suhdekonfliktien hallinnan taidot. Jaotellua hyödynnetään yleisesti kirjallisuudessa (ks. Morreale, Spitzberg & Barge 2013, 194–195; Shockley-Zalabak 2015). Gouran (2003) lisää tehtävä- ja suhdekeskeisten taitojen rinnalle menettelytapaan liittyvät suuntaamisen, muistuttamisen ja valppauden taidot.

Tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimus ja sen puutteet

Osaavan vuorovaikutuksen ulottuvuuksia ja kriteereitä on tutkittu runsaasti. Pienryhmien osalta on olemassa vakiintuneita näkemyksiä erityisesti niistä taidoista, joita ryhmässä tarvitaan. Kaikkiaan ryhmiin ja erityisesti tiimeihin kohdistuva vuorovaikutusosaamisen tutkimus on kuitenkin ollut muita konteksteja vähäisempää, ja varsinkin tiimiosaamisen tutkimuksessa voi nähdä useita puutteita, jotka ovat hidasta-

neet tutkimuksen kehittymistä (ks. Beebe & Barge 1994; Jablin & Sias 2001; Shockley-Zalabak 2015; Thompson 2009). Nostamme puutteista esille taitopainotteisuuden, tilanteisuuden, dyadeja koskevan tiedon siirtämisen tiimeihin sekä yksilökeskeisyyden.

Tutkimuksen taitopainotteisuus

Suurin osa tiimien vuorovaikutusosaamistutkimuksesta on keskittynyt tunnistamaan ja luokittelemaan niitä taitoja, joita yksilöt tiimeissä tarvitsevat suoriutuakseen työstään (Hawkins & Fillion 1999; Jablin & Sias 2001). Näkökulmasta ja tutkimusalasta riippuen tiimitaitoihin luetaan päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitojen ohella vaihtelevin käsitteellistyksin erilaiset projektinhallinta-, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Tiimitaitoja tarkasteleva tutkimus on kohdistunut mm. yksittäisiin ryhmäkeskusteluihin, koulutusten tai kurssien aikana kehittyviin tiimitaitoihin tai laajemmin ammatissa tarvittaviin tiimitaitoihin sekä tiimin sisällä että tiimin ja asiakkaan tai potilaan välillä. Tiimitaitojen tunnistaminen, opettaminen ja arviointi ovat herättäneet kiinnostusta lukuisten eri koulutusalojen tutkimuksessa, kun tiimissä työskentelemisen yleisyys ja tarvittavien taitojen merkitys on lisääntynyt.

Erilaisia mittareita viestintäkäyttäytymisen arviointiin tiimeissä on kehitetty jopa satoja, ja niitä on räätälöity etenkin erilaisten ammattispesifien tiimitaitojen arviointiin (Shockley-Zalabak 2015, 406–407) lukuisilla aloilla. Esimerkiksi terveydenhuollossa ja liiketaloudessa on runsaasti tutkimusta tiimitaidoista niin koulutuksen kuin ammatinharjoittamisen osalta. On selvitetty muun muassa taitojen oppimista ja opettamista (esim. Figl & Motschnig-Pitrik 2007) sekä niiden vaikutusta tiimityöskentelyn koettuun tai havaittuun laatuun ja tuloksellisuuteen (esim. Gibon ym. 2013). Terveydenhuollon alalla taitojen kehitty-

mistä tai taitotason määrittämistä on lähestytty esimerkiksi pyytämällä potilaita arvioimaan hoitotiimin taitoja CAT-T-arviointilomakkeella (communication assessment tool-team) (McCarthy ym. 2013) ja tarkastelemalla lyhytkoulutuksen vaikutusta hoitotiimin vuorovaikutustaitoihin (Gibon ym. 2013). Liiketalouden alalla on tarkasteltu tiimitaitojen opetuksen laatua ja tuloksellisuutta muun muassa toteuttamalla vertaisarviointia opiskelijaryhmissä (esim. Gueldenzoph & May 2002) tai arvioimalla opiskelijoiden ryhmätaitojen kehittymistä kurssin aikana sekä itsearviointin, vertaisarviointin että opettajan arvioinnin näkökulmasta (esim. Winter 2000).

Taitojen määritelmät, abstraktiotasot, arviointimenetelmät ja -kriteeristöt vaihtelevat tutkimuksessa runsaasti (Shockley-Zalabak 2015). Tällainen vaihtelu on tyypillistä ammattispesifien taitojen arvioinnille yleensäkin (Spitzberg 2013). Taitopainotteisessa tutkimuksessa riskinä on pysähtyminen taitojen kartoittamisen ja luetteloinnin asteelle ja keskittyminen lähinnä työstä suoriutumiseen vähimmillään vaadittaviin vuorovaikutustaitoihin, niin kutsuttuun kynnyksosaamiseen (threshold competence, Jablin ym. 1994). Tällöin kynnyksosaamisen varaan kehittyvä korkeamman tason osaaminen jää huomiotta. Pitäisikin tutkia esimerkiksi sitä, millä perusteilla tiimin jäsenet olettavat viestintäkäyttäytymisestään seuraavan tietynlaisia tuloksia. (Jablin & Sias 2001.) Tällainen tutkimus siirtäisi huomion myös osaamisen kognitiiviseen ja affektiiviseen ulottuvuuteen sekä tiimin vuorovaikutusosaamisen kokonaisuuteen, johon ei ole keskitytty riittävästi taito-orientoituneen tutkimuksen ohella.

Tutkimuksen tilanteisuus

Taito-orientoituneessa tutkimuksessa on suurimmaksi osaksi keskitytty yksittäisiin tilanteisiin ja päätöksentekotehtäviin, hyödyntäen

usein opiskelijaryhmistä kerättyä aineistoa. Olisi tarve tutkia luonnollisia tilanteita pitkäkestoisesti. Työelämän muuttuvissa konteksteissa toteutettu pitkittäistutkimus, joka huomioisi sekä tehtäväkeskeiset että relationaaliset taidot ja suhteuttaisi niitä tiimin tuloksiin, toisi lisätietoa erityisesti pitkäaikaisten työelämän pitkäaikaisten tiimien osaamisesta (Shockley-Zalabak 2015, 423). Esimerkiksi formaali päätöksenteko on työelämässä yleensä vain yksi tiimien funktioista (Hawkins & Fillion 1999; Marks, Mathieu & Zaccaro 2001) ja sisältää pikemminkin pitkäkestoista merkityksentämistä yksittäisten päätöksentekotilanteiden sijaan.

Sen sijaan että keskityttäisiin tarkastelemaan taitoja tai taitotasoa tietyssä hetkessä, tulisi tutkimuksessa huomioida myös osaamistason vaihtelevuus ajassa. Viestijöiden osaaminen voi karttua tai toisaalta heiketä esimerkiksi odottamattomien haasteiden edessä. Vaikka jotkin perustaidot olisivat suhteellisen pysyviä, on myös paljon sellaista osaamista, jonka taso vaihtelee ajan myötä. (Jablin & Sias 2001, 828–829.)

Dyadeja koskevan tiedon siirtäminen tiimeihin

Ryhmien vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen on sovellettu tietoa pääasiassa ei-organisatorisesta interpersonallisesta tutkimuksesta (Shockley-Zalabak 2015). Osaaminen on siis käsitteellistetty yksilön tiedoiksi, taidoiksi ja asenteiksi, jotka mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen tarkoituksenmukaisella tavalla (Spitzberg & Cupach 1984). Ryhmäviestintätaitoja on esimerkiksi pidetty samoina kuin kahdenvälisessä vuorovaikutussuhteessa tarvittavia (Littlejohn & Jabusch 1982). Joiltain osin ne voivatkin olla, mutta toisaalta kahdenvälisen vuorovaikutuksen ja ryhmäviestinnän pitäminen samanlaisina johtaa teoreettisiin ongelmiin (Jablin 1994, 33). Ryhmä on vuorovaikutuksel-

taan dyadia kompleksisempi: se sisältää useita samanaikaisia vuorovaikutussuhteita (Poole 2007), limittyvää ja päällekkäistä osallistumista sekä useamman osapuolen samanaikaista itsearviointia ja toisten arviointia. Esimerkiksi kuunteleminen on ryhmässä vaikeampi taito kuin dyadissa (Hawkins & Fillion 1999).

Perusolettamukset dyadisen vuorovaikutusosaamisen osatekijöistä ja kriteereistä pätevät todennäköisesti ryhmässä (ks. Valkonen 2003, 45), mutta esimerkiksi mittareita ja arviointitapoja ei voida sellaisinaan siirtää ryhmään sen kompleksisuuden vuoksi (Keyton 1986). On tarpeen kehittää ja testata erityisesti tiimiosaamista koskevaa teoriaa, etenkin jos tarkastelua halutaan laajentaa yksilötasosta myös ryhmän ja/tai organisaation vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen (Shockley-Zalabak 2015, 422).

Yksilökeskeisyys

Suurin osa vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta on kohdistunut yksilötasoon. Kuitenkaan yksilötasolla tehdyt havainnot eivät kuvaa tiimin osaamista riittävällä tavalla. Dyadi tai ryhmä on nähty lähinnä kontekstina, jossa yksilöiden osaaminen tulee ilmi. Poikkeuksena tästä on kahdenvälisiin lähisuhteisiin painottunut relationaalisen osaamisen tutkimus (Wiemann ym. 1997), jossa osaaminen on määritelty suhteessa rakentuvana. Ryhmän tason huomioimista ryhmäosaamisen tutkimuksessa on peräänkuulutettu (esim. Beebe & Barge 1994; Jablin & Sias 2001; Shockley-Zalabak 2015). Osaamisen sijainnin täsmentämistä ja yksilöpainotteisuuden haastamista on kutsuttu osaamistutkimuksen perimmäiseksi ratkaisemattomaksi haasteeksi (Spitzberg & Changnon 2009, 44).

Ryhmätason tarkastelu mahdollistaisi keskitymisen sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen ja elementteihin, jotka eivät ole täysin

jäljitettävissä yksilöihin (Poole 2007, 358). Esimerkiksi Jablin ja Sias (2001) ovat ehdottaneet vuorovaikutusosaamisen tarkastelemista eri tasot huomioiden. Heidän mukaansa tiimillä voi olla vuorovaikutusosaamista, joka ei ole samanlaista kuin se osaaminen, jota jäsenillä yksilöinä on. Esimerkiksi erilaiset strukturaatioprosessit sekä fantasiateemat eli yhteinen menneisyyden ja tulevaisuuden dramatisointi voivat muokata myös vuorovaikutusosaamista koko ryhmän tasolla. (Jablin & Sias 2001, 826.) Niin ikään Shockley-Zalabak (2015) sekä Beebe ja Barge (1994) ovat ehdottaneet, että osaamistutkimuksen tulisi tavoittaa sekä yksilön että ryhmän taso. Yksilötasolla oletuksena on, että jäsen voidaan tunnistaa osaavaksi, vaikkei ryhmän vuorovaikutus kokonaisuudessaan sellaista olisikaan. Ryhmätason tarkastelu puolestaan merkitsisi esimerkiksi jäsenten kollektiivisen vuorovaikutuskäyttäytymisen analysointia suhteessa tiimin tuloksiin.

Alustavia askeleita on otettu yksilö- ja ryhmätason huomioivassa empiirisessä tutkimuksessa. Esimerkiksi Thompson (2009) tarkasteli etnografisessa tutkimuksessaan sitä, millaiset vuorovaikutusprosessit edistävät tai heikentävät pitkäaikaisen tiimin jäsenten kokemusta vuorovaikutusosaamisen kollektiivisuudesta. Edistäviksi prosesseiksi tunnistettiin mm. läsnäolon osoittaminen, reflektioiva puhe ja informaali vuorovaikutus, kun taas esimerkiksi negatiivisen huumorin, tylsyyden viestimisen ja toisen asiantuntijuuden kyseenalaistamisen todettiin estävän osaamisen kollektiivista kokemista.

Emergentit ilmiöt tiimeissä

Vuorovaikutusosaamista voitaisiin tarkastella myös niin, että tutkimuksessa otettaisiin huomioon paitsi yksilö- ja ryhmätaso myös se organisaatio tai yhteisö, jossa tiimit toimivat ja johon ne kuuluvat (Jablin & Sias 2001;

Shockley-Zalabak 2015). Vuorovaikutusosaamista siis muodostuisi ja ilmenisi monitasoisesti. Tällaista tutkimusta kutsutaan monitasoiseksi tiimi-ilmiöiden tutkimukseksi (ks. Kozlowski 2013). Tätä näkökulmaa vuorovaikutusosaamiseen ei tietääksemme ole yksittäisiä huomioiteja lukuun ottamatta edistetty teoreettisesti tai huomioitu empiirisessä tutkimuksessa. Sen sijaan etenkin tällä vuosituhannella erilaisten tiimi-ilmiöiden tutkimus monitasoisesti on kehittynyt runsaasti, joskin puheviestintätieteen ulkopuolella. Esimerkiksi psykologian, HR-tutkimuksen ja johtamistutkimuksen aloilla on osoitettu kasvavaa kiinnostusta muun muassa tiedonhallinnan, normien ja oppimisen monitasoista tarkastelua kohtaan. Etenkin monitasoisessa tiimitutkimuksessa hyödynnetyn emergenssin käsitteen avulla voitaisiin tarttua esille nostamiimme tutkimuksen puutteisiin. Esittelemme seuraavaksi emergenssin käsitettä tiimi-ilmiöiden tutkimuksessa erityisesti yksilö- ja ryhmätasoihin keskittyen. Pohjustus on keskeinen osa yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteellistämistä.

Organisaatiotutkimuksessa on perinteisesti jaettu ilmiöt mikro-, meso- ja makrotasolle eli yksilön, ryhmän ja organisaation tasolle (Rousseau 1985). Sittemmin tutkimuksessa on kiinnostuttu tiimeistä kompleksisina systeeminä, joissa jokainen taso muodostaa oman systeeminsä ja on samalla upotettuna ylempiin tasoihin (Poole 2014, 51). Tasot myös vaikuttavat toisiinsa kaksisuuntaisesti (Kozlowski ym. 2013). Esimerkiksi tiimin tasolle muodostuneet normit vaikuttavat sen jäseniin, ja samanaikaisesti jäsenten keskinäiset vuorovaikutusprosessit vaikuttavat siihen, millaisiksi tiimin tason normit muotoutuvat. Tällaista ilmiöiden muodostumista voidaan tutkia emergenssin käsitteen kautta. Käsitteen juuret ovat systeemiteoriassa, ja sitä on hyödynnetty muun muassa biologiassa, sosiologiassa sekä tieteen ja mielen

filosofiassa (Fulmer & Ostroff 2015). Erittelemme seuraavaksi käsitteen merkitystä tiimitutkimuksessa.

Tiimissä emergenssin käsite kuvaa prosessia, jossa yksilölliset piirteet tai toimintatavat ilmenevät, muokkautuvat ja yhdentyvät tiimin tason rakenteina. Nämä rakenteet eivät ole täysin palauttavissa yksilölähtökohtiinsa tai selitettävissä yksilötason elementtien yhdistelmällä, sillä systeemiteoreettisen peruseriaatteen mukaisesti ylemmän tason kokonaisuudet voivat olla enemmän tai muuta kuin osiensa summa. (Kozlowski ym. 2013; ks. myös Poole 2014, 52–54.) Suurta osaa kognitiivisista, affektiivisista ja behavioraalisista tiimi-ilmiöistä voidaan pitää luontaisesti emergentteinä ja tutkia sellaisina (Kozlowski 2013, 261; 265). Tiimi voi esimerkiksi tietää kokonaisuutena jotakin sellaista, joka ei ole palauttavissa yksilötason tietosisältöihin. Affektiivisista ilmiöistä on tutkittu esimerkiksi tiimipystyvyyttä, kollektiivista identiteettiä sekä tiimikoheesiota. Käyttäytymisestä on tutkittu esimerkiksi tiimin koordinaatiota ja itsesäätelyprosesseja. (Fulmer & Ostroff 2015; Kozlowski ym. 2013.)

Emergenttien ilmiöiden tutkimuksesta pisimmälle on kehittynyt tiimikognition eli tiimin tasolle muodostuneiden kognitiivisten rakenteiden tutkimus. Siinä missä yksilö kerää, tulkitsee ja varastoi tietoa sisäisesti, ryhmä varastoi ja muokkaa tietoa jäsentensä vuorovaikutuksessa (Salas, Cooke & Rosen 2008, 541). Arki-kokemuksessa tiimikognitio merkityksentyy esimerkiksi yhteisymmärryksenä tai ”samalla aaltopituudella” olemisena. Tiimikognitiosta on tutkittu erityisesti yhteisiä mielen malleja (shared/team mental models). Empiirinen tutkimus on osoittanut, että yhteinen, organisoitu ja realistinen kognitiivinen representaatio resursseista, tehtävästä ja keskinäisistä suhteista vaikuttaa positiivisesti tiimin tuloksellisuuteen.

Tällöin jäsenet ymmärtävät tehtäviensä laajuuden ja vaatimukset sekä työskentelyn koordinoinnin samalla tavalla. (Ks. koontia Mohammed, Ferzandi & Hamilton 2010.) Vastaavasti paikkansa pitävän ja kattavan yhteisen mielen mallin puute voi johtaa heikkoon koordinointiin, koheesioon ja suoritukseen sekä yleiseen tyytymättömyyteen tiimin jäsenten välillä (Matteson 2015).

Tiimitutkimuksen näkökulmasta emergenssiä voidaan luonnehtia kolmen keskeisen fokuksen kautta. Nämä ovat ilmiöiden monitasoisuus, prosessuaalisuus sekä temporaalisuus. (Fulmer & Ostroff 2015; Kozlowski ym. 2013.) Monitasoisuudella viitataan siihen, että emergentit ilmiöt tiimeissä sisältävät aina alemman tason, jolla ne saavat alkunsa, kuten yksilön kognition, motivaation ja/tai käyttäytymisen. Lisäksi ne sisältävät korkeamman tason, jolla kollektiivinen ilmiö, kuten yhteinen identiteetti, tulee näkyväksi. Prosessuaalisuudella tarkoitetaan niin kutsutun input-process-output-mallin mukaisesti sitä, että emergentti ilmiö muodostuu jäsenten tiimiin tuomien yksilöllisten syötteiden vaikuttuessa vuorovaikutusprosesseissa toisistaan (Fulmer & Ostroff 2015). Esimerkiksi tietosisällöistä ei voi kehittyä ryhmän tasoisia, elleivät tiimin jäsenet jaa ja kehitä sisältöjä vuorovaikutuksessa.

Emergentit ilmiöt ovat temporaalisia eli aikasidonnaisia. Ne vaativat aikaa kehittyäkseen, ja tämä kehitys tapahtuu jatkuvassa syklisessä prosessissa (Fulmer & Ostroff 2015; Kozlowski ym. 2013). Esimerkiksi tiimin yhteiseen pystyvyyksikäsitykseen vaikuttavat yksilötekijät, jotka muokkaavat vuorovaikutusta, jossa muodostuu emergentti käsitys yhteisestä pystyvyydestä. Tämä käsitys toimii jälleen syötteenä tiimin tulevalle toiminnalle ja vuorovaikutusprosesseille, mutta kuitenkin se vielä ajan myötä to-

dennäköisesti muuntuu. (Marks, Mathieu & Zaccaro 2001, 357.)

Emergenttejä ilmiöitä voidaan tutkia epäsuorasti tai suorasti sekä laadullisesti tai määrällisesti. Epäsuorissa laadullisissa ja määrällisissä tutkimuksissa toteutetaan retrospektiivistä aineistonkeruuta esimerkiksi haastatteluin tai kyselyin, ja tulkintoja emergenssistä tehdään sen jälkeen, kun sitä on oletetusti jo tapahtunut. Suorissa menetelmissä puolestaan pyritään kuvaamaan tai mallintamaan emergenssin prosessia. Laadullisia menetelmiä edustavat esimerkiksi etnografiset, havainnointiin ja osallistuvaan toimintaan perustuvat tutkimukset (Kozlowski ym. 2013). Erityisesti luonnollisten ryhmien, kuten työelämän tiimien, tarkastelu mahdollistaakin temporaalisten ilmiöiden tarkastelun (Arrow ym. 2005). Määrälliset suorat tutkimukset perustuvat pääasiassa formaaliin ja laskennalliseen mallintamiseen. Siinä pyritään yksinkertaistamaan emergenssin taustatekijöitä ja logiikkaa laskennalliseksi simulaatioksi, jonka toimintaa voidaan esimerkiksi verrata todellisiin ryhmiin. (Kozlowski ym. 2013.)

Monitasoisuuden ja systeemisyiden huomioivaa näkökulmaa on kutsuttu yhdeksi merkittävimmistä edistyksistä viime vuosikymmenten tiimitutkimuksessa (Mohammed & Hamilton 2013). Sitä ei kuitenkaan ole toistaiseksi juuri huomioitu vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa. Tarve monitasoiseen tutkimukseen on nostettu esille (esim. Jablin & Sias 2001; Shockley-Zalabak 2015). Esittelemme seuraavaksi oman ehdotuksemme monitasoisen tarkastelun edistämiseksi tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa.

Yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteellistäminen

Vuorovaikutusosaamisen tarkastelu yksilötasolla, tilanteisesti, taitopainotteisesti ja dyadista tutkimustietoa soveltaen on estänyt tutkimusta kehittymästä suuntaan, joka auttaisi selvittämään tiimin vuorovaikutusosaamisen muodostumista ja ulottuvuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Viime vuosina ymmärrys tiimi-ilmiöiden emergenssistä eli niiden monitasoisuudesta, temporaalisuudesta ja prosessuaalisuudesta on kehittynyt lupaavasti. Laaja tutkimustieto tuo tukea sille, että myös vuorovaikutusosaamista ja sen osatekijöitä tiimeissä voitaisiin tutkia tästä näkökulmasta. Edistämme tutkimusta tuomalla tiimin vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen *yhteisen vuorovaikutusosaamisen* käsitteen. Määrittelemme tiimin yhteisen vuorovaikutusosaamisen emergentiksi osaamiseksi, joka on 1) luonteeltaan sekä yksilöllistä että tiimin tasolle muodostuvaa (monitasoisuus), 2) sosiaalisesti vuorovaikutusprosesseissa konstruoitavaa (prosessuaalisuus) sekä 3) ajan myötä kehittyvää ja vaihtelevaa (temporaalisuus).

Vuorovaikutusosaamisella on yksilöllinen perusta. Kaiken viestinnän taustalla ovat erilaiset yksilölliset prosessit, joissa tulkitaan viestejä ja osallistutaan vuorovaikutukseen (Rickheit, Strohner & Vorweg 2010). Tiimin jäsenillä on aina eroja osaamisalueissaan ja -tasoissaan. Väitämme, että tiimissä vuorovaikutusosaaminen ei kuitenkaan ole vain yksilöistä lähtöisin tai täysin heihin palautettavissa. On olemassa vielä sellaista tiimin yhteistä vuorovaikutusosaamista, jota tiimi rakentaa, säätelee, muokkaa ja käyttää vuorovaikutusprosesseissaan.

Mikäli pyritään tekemään päätelmiä koko tiimin osaamisesta vain yksilötiedon varassa, ollaan vaarassa sortua päättelyn ns. komposi-

tio- tai divisioharhoihin (ks. van Eemeren & Garssen 2009). Tämä voi tapahtua esimerkiksi pääteltäessä yksilön osaamisesta tai yhteen lasketuista osaamistasoista ryhmän tason osaaminen (kompositioharha) tai päättelemällä suoraan ryhmän toiminnasta se, mitä jäsenet yksilöinä osaavat (divisioharha). Päättelyvirheistä käytetään usein esimerkkinä joukkueurheilua: vaikka jokainen pelaaja olisi yksilönä hyvä, ei joukkue välttämättä kokonaisuutena ole hyvä. Siispä vaikka tiimin jäsenet todettaisiin yksilöinä osaaviksi, ei näiden arvioiden yhdistäminen tai esimerkiksi keskiarvon laskeminen ole yhtä kuin kuvaus ryhmän osaamisesta kokonaisuutena (Keyton 1986). Yksilötasolla vuorovaikutusosaaminen tiimissä käsittää viestinnälliset tiedot, taidot ja asenteet, jotka mahdollistavat tarkoituksenmukaisen ja tavoitteita saavuttavan osallistumisen vuorovaikutukseen. Ryhmän tasolla tarkasteltuna vuorovaikutusosaaminen on myös osaamisen yhteistä neuvottelemista, säilyttämistä ja uudelleen luomista suhteessa tilanteisiin, vaatimuksiin, tehtäviin ja menneestä opittuun. Tämä ryhmän tason osaaminen muotoutuu ajan myötä vuorovaikutusprosesseissa.

Tiimin yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimusmahdollisuudet

Osaamisulottuvuuksien näkökulmasta yhteinen vuorovaikutusosaaminen avaa kiinnostavia tutkimusmahdollisuuksia. Kognitiivisen ulottuvuuden osalta voidaan tutkia esimerkiksi sitä, mitä tiimi yhteisesti pitää osaavana vuorovaikutuksena ja millaista osaamista tai sen puutteita tiimillä sen mielestä on. Affektiivisen ulottuvuuden osalta voitaisiin tutkia tiimin asennoitumista vuorovaikutusosaamista ja sen kehittämistä kohtaan. Behavioraalista ulottuvuutta voitaisiin tutkia tarkastelemalla esimerkiksi sitä, miten tiimin tieto ja näkemys osaa-

misesta ja asennoituminen sitä kohtaan näkyvän yhteisessä viestintäkäyttäytymisessä.

Ryhmätason osaamisen tunnistaminen tai siitä päätelmien tekeminen on haastava tehtävä. Pfisterin (2009, 21–22) mukaan yksilöistä yhteisempään näkökulmaan siirtyminen vuorovaikutusosaamistutkimuksessa edellyttäisi erityisesti yhteisten merkitysten tarkastelua, vaikkakin metodologisesti tämä on haastavampaa kuin esimerkiksi kysely- tai arviointiaineiston kerääminen jäseniltä. Keskeistä yhteisen vuorovaikutusosaamisen ymmärtämisessä lieene erityisesti pitkäkestoinen havainnointitutkimus, joka mahdollistaisi osaamisen kehittymisen tarkastelun tiimin yhteisten tilanteiden ja niissä ilmenevän vuorovaikutuksen kautta (vrt. Fulmer & Ostroff 2015; Matteson 2015). Toisaalta esimerkiksi haastattelututkimuksella voitaisiin tavoittaa tiimin yhteisiä merkityksenantoja osaamiselle.

Tiimin yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen etuina voidaan pitää temporaalisuuden ja prosessuaalisuuden huomioimista, osaamistutkimuksen ideologisten lähtökohtien haastamista sekä kontekstuaalisuuden huomioimista. Lisäksi se antaa mahdollisuuden monitieteisyyteen sekä käytännön kehitys- ja koulutustyön edistämiseen.

Temporaalisuus ja prosessuaalisuus ovat mukana yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa silloin, kun tarkastellaan tiimejä, joilla on sekä menneisyys että oletettu tulevaisuus. Tällöin tiimin toimintaa leimaavat menneiden kokemusten sekä tulevaisuuteen liittyvien odotusten merkityksentäminen, tavoitteiden uudelleen muotoilu ja täsmentäminen sekä osaamisen jatkuva kehittäminen. Tiimien elinkaaren tavoitettava pitkäaikaistutkimus voisi tuottaa monipuolista tietoa osaamisen yhteisyyden muovautumisesta (vrt. Kozlowski ym. 2013,

586). Esimerkiksi Jablin (1994, 39–40) on ehdottanut, että organisaatioiden uusien jäsenten vuorovaikutusosaamisen kehittymistä voitaisiin tutkia pitkittäisesti heidän omaksuessaan organisaation vuorovaikutuskäytänteitä. Tiimien näkökulmasta kiinnostavaa olisi tutkia esimerkiksi sitä, miten uuden tiimin jäsenet alkavat sovittaa osaamisalueitaan yhteen ja kehittää osaamistaan yhteisesti muotoutuvien kriteerien ja odotusten mukaisiksi. Sen sijaan lyhytaikaisten ryhmien ja tiimien (kuten yksittäisten päätöksentekoryhmien tai lyhytaikaisten projektitiimien) osalta lieene hyödyllisempää keskittyä yksilöllisiin osaamisalueisiin, sillä niissä ei todennäköisesti ehdi kehittyä emergenssiä.

Kaikki vuorovaikutusosaamisen tutkimus edellyttää aina ideologiaa valintoja – käsittehen kytkeytyy arvostuksiin sekä päätelmiin siitä, mikä on hyvää vuorovaikutusta (Jablin & Sias 2001, 831–832; Spitzberg 2000). Yksilölähtöisen tutkimuksen voi nähdä heijastelevan individualistista ideologiaa, jonka mukaisesti yksilö on vastuussa osaamisestaan, onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan (ks. Boreham 2004; Pfister 2009). Kuitenkin tiimeihin työn organisoinnin muotona yhdistetään yleensä työskentelyn, tavoitteiden ja vastuun jonkinasteinen yhteisyys. Yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimus tukisi tätä näkemystä ja toisi lisätietoa päivittäisessä työssä yhteisesti luoduista osaamiseen liittyvistä merkitysrakenteista ja toimintatavoista.

Osaaminen on aina kontekstisidonnaista: jossaakin kontekstissa osaavaksi tulkittu vuorovaikutuskäyttäytyminen ei välttämättä tule tulkituksi samoin toisessa (Beebe & Barge 1994, 258). Erilaisissa tiimeissä tarvittava osaaminen ei välttämättä ole samansisältöistä. Tutkimuksen tulisikin huomioida paremmin se, että tietyssä tilanteessa on mahdollista toimia osaavasti lukuisilla eri tavoilla (Jablin 1994). Tiimit voi-

vat kehittää monia tapoja saavuttaa tavoitteita tarkoituksenmukaisesti vuorovaikutuksessa. Jonkinasteisia todennäköisyyksiä sille, mitä tietynlaisesta vuorovaikutuskäyttäytymisestä seuraa erilaisissa konteksteissa, on toki olemassa (Spitzberg 2000, 110), eikä vuorovaikutusosaamista ole mielekästä määritellä uudelleen kunkin vuorovaikutussuhteen, tilanteen tai kontekstin mukaisesti. Toisaalta esimerkiksi tiimien osaamisen ja tuloksellisuuden välisen suhteen todentaminen on toistaiseksi ollut haastavaa. Tietoa on lähinnä yksilötason tutkimuksesta, ja osaamisen ja tuloksellisuuden määritelmät vaihtelevat runsaasti. (Shockley-Zalabak 2015.) Tarvitaan lisätietoa tiimien osaamisen ilmene-mismuodoista ja kontekstuaalisista vaatimuk-sista, ja tässä yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsite voi olla avainasemassa.

Yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimus edistäisi ryhmäviestinnän teorianmuodostusta, erityisesti osaamisen sijainnin ja yksilön ja ryhmän välisen suhteen osalta. Se voisi tuoda vuorovaikutusosaamisen tutkimusta tiiviimpään keskusteluyhteyteen muiden alojen tiimitutkimuksen kanssa, joilla sivutaan usein myös vuorovaikutuksen tai siihen liittyvien taitojen sisältöjä (esim. Mohammed, Ferzandi & Hamilton 2010). Tuloksena voisi olla uudenlaisia tutkimusasetelmia ja menetelmällisiä laajenuksia. Yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimus syventäisi monitasoisuuden ymmärrystä puheviestintätieteen näkökulmasta. Tämän lisäksi se voisi täydentää laajemminkin tietämystä siitä, miten erilaiset emergentit prosessit vaikuttavat tiimityön laatuun ja sujuvuuteen. On myös tärkeää pohtia sitä, mihin työelämän tiimien arviointi ja kehittäminen tulisi pohjata – yksilöosaamiseen vai myös koko tiimin vuorovaikutusosaamiseen ja siihen liittyvien resurssien parantamiseen (ks. Laajalahti 2014, 164). Tutkimustietoa hyödyntämällä voitaisiin

auttaa tiimejä analysoimaan ja kehittämään omaa yhteistä osaamistaan.

Tessa Horila valmistelee puheviestinnän alan väitöskirjaansa Maarit Valon ohjauksessa. Väitöskirjatyötä ovat tukeneet Suomen Akatemia (hanke 138186), Ella ja Georg Ehrnroothin säätiö sekä Työsuojelurahasto (hanke 115257).

Kirjallisuus

- Arrow, H., Henry, K. B., Poole, M. S., Wheelan, S., & Moreland, R. 2005. Traces, trajectories, and timing: The temporal perspective on groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 313–368.
- Barge, J. K. 2002. Enlarging the meaning of group deliberation: From discussion to dialogue. Teoksessa L.R. Frey (toim.) *New directions in group communication*. Thousand Oaks: Sage, 159–178.
- Beebe, S. A., & Barge, J. K. 1994. Small group communication. Teoksessa W. G. Christ (toim.) *Assessing communication education: A handbook for media, speech and theatre educators*. New York: Routledge, 257–290.
- Boreham, N. 2004. A theory of collective competence: Challenging the neo-liberal individualization of performance at work. *British Journal of Educational Studies* 52 (1), 5–17.
- van Eemeren, F. H. & Garssen, B. 2009. The fallacies of composition and division revisited. *Journal of Reasoning and Argumentation* 1 (1), 23–42.
- Figl, K. & Motschnig-Pitrik, R. 2007. Developing team competence in technology enhanced courses. *Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications (ED-MEDIA)*. Vancouver: AACE.
- Fulmer, C. A. & Ostroff, C. 2015. Convergence and emergence in organizations: An integrative framework and review. *Journal of Organizational Behavior*. Julkaistu online first. Doi: 10.1002/job.1987.
- Gibon, A-S., Merckaert, I., Liénard, A., Libert, Y., Delvaux, N., Marchal, S., Etienne, A-M., Reynaert, C., Slachmuylder, J-L., Scalliet, P., Van Houtte, P., Coucke, P., Salamon, E. & Razavi, D. 2013. Is it possible to improve radiotherapy team members' communication skills? A randomized study assessing the efficacy of a 38-h communication skills training program. *Radiotherapy and Oncology* 109, 170–177.

- Gouran, D. S. 2003. Communication skills for group decision making. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 835–870.
- Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 1986. Counteractive functions of communication in effective group decision-making. Teoksessa R.Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.) *Communication and group decision-making*. Beverly Hills: Sage, 81–92.
- Gueldenzoph, L. E. & May, G. L. 2002. Collaborative peer evaluation: Best practices for group member assessments. *Business Communication Quarterly* 65 (1), 9–20.
- Hargie, O. 2011. *Skilled interpersonal communication. Research, theory and practice. Viides painos*. London: Routledge.
- Hawkins, K. W. & Fillion, B. P. 1999. Perceived communication skill needs for work groups. *Communication Research Reports* 16 (2), 164–174.
- Jablin, F. M. 1994. Communication competence: An organization assimilation perspective. Teoksessa L. Waes, E. Woudstra & P. van den Hoven (toim.) *Functional communication quality*. Amsterdam: Rodopi, 30–41.
- Jablin, F. M. & Sias, P. 2001. Communication competence. Teoksessa F. Jablin & L. Putnam (toim.) *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage, 819–864.
- Keyton, J. 1986. Extrapolating a dyadic model to small group methodology: Validation of the Spitzberg and Cupach model of communication competence. Paper presented at the annual meeting of the Speech Communication Association, Chicago.
- Kozlowski, S. W. J. 2013. Groups and teams in organizations: Studying the multilevel dynamics of emergence. Teoksessa M. S. Poole & A. B Hollingshead (toim.) *Research methods for studying groups and teams*. New York: Routledge, 260–283.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Grand, J. A., Braun, M. T. & Kuljanin, G. 2013. Advancing multilevel research design: Capturing the dynamics of emergence. *Organizational Research Methods* 16 (4), 581–615.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities* 225.
- Littlejohn, S. W. & Jabusch, D. M. 1982. *Communication competence: Model and application*. *Journal of Applied Communication Research* 10 (1), 29–37.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review* 26 (3), 356–376.
- Matteson, M. 2015. Capturing shared mental models: An approach for bona fide groups. *Journal of Librarianship and Information Science* 47 (1), 56–70.
- McCarthy, D. M., Ellison, E. M., Venkatesh, A. K., Engel, K. R., Cameron, K. A., Makoul, G. & Adams, J. G. 2013. Emergency department team communication with the patient: The patients perspective. *Administration of Emergency Medicine* 45 (2), 262–270.
- Mohammed, S., Ferzandi, L., & Hamilton, K. 2010. Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management* 36, 876–910.
- Mohammed, S. & Hamilton, K. 2013. Studying team cognition: The good, the bad, and the practical. Teoksessa M. S. Poole & A. B Hollingshead (toim.) *Research methods for studying groups and teams*. New York: Routledge, 132–153.
- Morreale, S. P., Spitzberg, B. H. & Barge, J. K. 2013. *Communication: Motivation, knowledge, skills. 3. painos*. New York: Peter Lang.
- Pfister, R. 2009. Communicative competence: A useful concept or a product of hegemony? Paper presented at the annual meeting of the NCA 95th Annual Convention, Chicago.
- Poole, M. S. 2007. The small group should be the fundamental unit of communication research. Teoksessa R. T. Craig & H. L. Muller (toim.) *Theorizing communication. Readings across traditions*. Thousand Oaks: Sage, 357–360.
- Poole, M. S. 2014. *Systems theory*. Teoksessa L. L. Putnam & D. K. Mumby (toim.) *The Sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 49–74.
- Rickheit, G., Strohner, H., & Vorwerk, C. 2010. The concept of communicative competence. Teoksessa G. Rickheit & H. Strohner (toim.) *Handbook of communication competence*. Berlin: Mouton de Gruyter, 15–64.
- Rousseau, D. M. 1985. Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior* 7, 1–37.

Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. 2008. On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors* 50, 540–547.

Shockley-Zalabak, P. S. 2015. Communication competence in organizations and groups: Historic and emerging perspectives. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 397–430.

Spitzberg, B. H. 2011. The interactive media package for assessment of communication and critical thinking (IMPACCT®): Testing a programmatic online communication competence assessment system. *Communication Education* 60 (2), 145–173.

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

Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills: Sage.

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

Spitzberg, B. H., & Changnon, G. 2009. Conceptualizing intercultural competence. Teoksessa D. K. Deardorff (toim.) *The Sage handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks: Sage, 2–52.

Sutela, H. & Lehto, A-M. 2014. *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.

Thompson, J. L. 2009. Building collective communication competence in interdisciplinary research teams. *Journal of Applied Communication Research* 37 (3), 278–297.

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

Wiemann, J. M., Takai, J., Ota, H. & Wiemann, M. O. 1997. A relational model of communication competence. Teoksessa B. Kovačić (toim.) *Emerging theories of human communication*. Albany: State University of New York Press, 25–44.

Winter, J. K. 2000. Student evaluation of a learning exercise designed to develop effective meeting skills. *Journal of Education for Business* 75 (4), 210–213.

Artikkeli

Prologi – puheviestinnän
vuosikirja 2016
59-75



Tunneilmaisu virtuaalitiimien tapaamisissa

Kaisa Laitinen
väitöskirjatutkija, FM
Jyväskylän yliopisto
kaisa.a.m.laitinen@jyu.fi

Maarit Valo
professori, FT
Jyväskylän yliopisto
maarit.a.valo@jyu.fi

Tiivistelmä

Tunneilmaisu on keskeinen osa työelämän ja sen tiimien vuorovaikutusta. Tunneilmaisulla tarkoitetaan sekä verbaalisia että nonverbaalisia ilmauksia, jotka viestivät ilmaisijan tunteista. Aiemmassa tutkimuksessa tunneilmaisua ei ole juurikaan havainnoitu itsessään merkittävänä osana tiimin vuorovaikutusta. Lisäksi tunneilmaisua on tutkittu lähinnä kvantitatiivisesti, opiskelijaryhmien ja tekstialustojen näkökulmasta.

Artikkelissa tarkastellaan tiimiin ja tiimityöhön kohdistuvaa tunneilmaisua virtuaalitiimeissä. Analysoimme paitsi tunneilmausten sisältöä ja yleisyyttä myös niiden kytkeytymistä tiimin muuhun vuorovaikutukseen. Artikkelin pohjautuu luonnollisesta virtuaalitiimiaineistosta laadullisiin menetelmin toteutettuun analyysiin. Aineisto koostuu kahden suomalaisen asiantuntijatiimin kahdesta videoneuvottelualustan avulla käydystä tapaamisesta (223 minuuttia). Menetelmänä käytettiin mikroetnografista lähestymistapaa (Streeck & Mehus 2005).

Tulokset osoittavat, että virtuaalitiimeissä ilmaistaan tiimiin ja tiimityöhön kohdistuvia tunteita laajalla skaalalla. Eniten ilmaistiin huvittuneisuutta, tyytyväisyyttä ja iloa. Kielteisistä tunteista eniten ilmeni huolen, harmituksen ja epävarmuuden tunneilmauksia. Yksi tunneilmaus saattaa ilmaista useampaa tunnetta. Tunneilmaukset kohdistuvat pääasiallisesti tiimin työtehtäviin ja -prosesseihin sekä tiimin jäseniin ja jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Myös käytetty vuorovaikutusteknologia herättää tunneilmaisua. Tunneilmaukset kytkeytyvät tiiviisti tiimin muuhun vuorovaikutukseen: yleensä tunneilmaukseen reagoidaan myötäilevällä ja vahvistavalla ilmauksella.

Runsas ja laajaskaalainen tunneilmaisu heijastaa tutkittujen tiimien tiimikulttuuria. Sitä kuvaavat tunneilmaisun salliva normisto, vahva koheesio sekä leikkiä laskeva, tyytyväisyyttä ilmaiseva vuorovaikutus.

Tulokset auttavat ymmärtämään tiimien teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen piirteitä. Tietoa voidaan soveltaa virtuaalitiimien vuorovaikutuksen kehittämisessä ja koulutuksessa.

ASIASANAT: mikroetnografia, teknologiavälitteinen vuorovaikutus, tunneilmaisu, tunneilmaukset, työelämän tiimit, virtuaalitiimit

Johdanto

Tunteet ja niiden ilmaiseminen ovat tärkeä osa työelämän teknologiavälitteistä vuorovaikutusta (esim. Chesin, Rafaeli & Bos 2012). Vuorovaikutusteknologiaa hyödyntäen työskentelevät tiimit eli virtuaalitiimit eivät liene tässä asiassa poikkeus. Virtuaalitiimien tutkimuksessa tulisikin tarkastella sitä, kuinka tunteet rakentuvat ja muovautuvat virtuaalisessa ympäristössä ja kuinka näitä tunteita ilmaistaan virtuaalisen alustan avulla (Fineman, Maitlis & Panteli 2007; Gilson ym. 2015, 1330). Analysoimalla virtuaalitiimeissä tapahtuvaa tunneilmaisua voidaan ymmärtää entistä paremmin paitsi virtuaalitiimien vuorovaikutuksen ominaispiirteitä myös tunteiden ja niiden ilmaisun yhteyttä tiimien työskentelyyn.

Tunneilmaisulla (emotional display) tarkoitetaan niitä verbaalisia tai nonverbaalisia ilmauksia, jotka viestivät ilmaisijan emootioista. Sanallisia tunneilmauksia ovat Fussellin (2014, 1) mukaan tunnetta kuvaavat lausumat: niin suorat tunnetilaan viittaavat sanat kuin epäsuorat kiertoilmauksetkin. Nonverbaaliset tunneilmaukset ovat havaittavia ilmeitä, eleitä, liikkeitä sekä äännähdyksiä ja muita äänellisiä elementtejä ja piirteitä (Planalp 1999, 44–46).

Tunteiden ja tunneilmaisun vaikutusta tiimin prosesseihin ja tuloksellisuuteen on tutkittu laajasti (ks. esim. Ayoko, Konrad & Boyle 2012; Lehmann-Willenbrock & Allen 2014), mutta tunneilmaisua vuorovaikutuksen tasolla on jäänyt vähemmälle huomiolle. Esimerkiksi konfliktinhallinnan ja strategisen diskurssin kautta on tarkasteltu vuorovaikutuksen ja tunneilmausten kytköksiä (esim. Ayoko, Konrad & Boyle 2012; Liu & Maitlis 2014), mutta tunneilmaisua itsessään kiinnostavana osana vuorovaikutusta ei ole juurikaan tutkittu. Tässä artikkelissa tunneilmaukset kytketään muu-

hun tiimin vuorovaikutukseen tarkastelemalla niiden lisäksi myös niitä edeltäviä ja seuraavia puheenvuoroja.

Virtuaalitiimien tunneilmaisuuksiin keskittyneessä tutkimuksessa autenttisen aineiston havainnointi on ollut vähäistä ja ilmiötä on tarkasteltu lähinnä opiskelijaryhmissä (esim. Glikson & Erez 2013). Lisäksi tunneilmaisua on aiemmin tutkittu lähes yksinomaan tekstialustoilla eli kirjoitetun vuorovaikutuksen näkökulmasta, usein kvantitatiivisin menetelmin (esim. Chesin, Rafaeli & Bos 2012). Tunneilmaisua on myös selvitetty haastatellen, jolloin tuloksena ovat olleet lähinnä tiimien jäsenten kuvaukset tilanteista (Kangasharju & Nikko 2009, 101). Tässä artikkelissa tunneilmaisua tarkastellaan luonnollisessa tiimiaineistossa. Aineisto on tallennettu työelämän virtuaalitiimien tapaamisista. Tapaamiset käytiin monipuolisten videoneuvottelualustojen avulla. Videoneuvottelualustan avulla käytyjä tiimitapaamisia tarkasteltaessa saadaan tietoa tunneilmaisusta sellaisessa tiimivuorovaikutuksessa, jossa ilmaukset eivät rajoitu yksinomaan kirjoitettuun vuorovaikutukseen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tiimiin ja tiimin työskentelyyn kohdistuvaa tunneilmaisua virtuaalitiimeissä. Tutkimuksen tavoite on kaksijakoinen. Tavoitteena on ensinnäkin tutkia tunneilmausten sisältöä ja yleisyyttä. Toiseksi tavoitteena on tarkastella myös sitä, miten tunneilmaukset kytkeytyvät tiimin muuhun vuorovaikutukseen. Tutkimuksen tavoitetta jäsentää kaksi tutkimuskysymystä: a) *Millaisia tiimiin ja tiimityöhön kohdistuvia tunneilmauksia virtuaalitiimien tapaamisissa esiintyy?* b) *Miten tunneilmaukset kytkeytyvät virtuaalitiimien muuhun vuorovaikutukseen?*

Tunneilmaisu työelämän teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa

Tunteet eli emootiot ovat olennainen osa vuorovaikutusta. Tunteiden luokitteluja ja määritelmiä on runsaasti, ja tunnetutkimuksessa esiintyy myös useita tunteen lähikäsitteitä ja -ilmiöitä. Tässä artikkelissa tunteen käsitettä esitellään erityisesti perustunteen määrittelyn kautta.

Perustunteiksi ymmärretään tunteet, jotka täyttävät tietyt ilmaisun, biologisten lähtökohtien sekä yksilön kokemuksen kriteerit. Perustunteet ovat esimerkiksi löydettävissä myös muilta kädellisiltä, tunnistettavissa universaalisti samankaltaisista signaaleista sekä erotettavissa fysiologisten reaktioiden mukaan. (Ekman & Cordaro 2011, 365.) Perustunteita on kuvattu useammassa, hieman toisistaan poikkeavissa perustunteiden malleissa (ks. esim. Ekman & Cordaro 2011; Izard 2011; Levenson 2011; Panksepp & Watt 2011). Malleille yhteisiä perustunteita ovat ilo, suru, pelko ja viha. Osittain yhteisiä tunteita ovat inho, kiinnostus, tyytyväisyys, rakkaus, yllätys, helpotus, välittäminen ja huoli. Lisäksi lähes kaikissa malleissa mainitaan jonkinlainen ylpeyden tunne. (Tracy & Randles 2011.) Perustunteiksi nimettyjen lisäksi ihmisen kokemukseen kuuluu tietysti valtaisa määrä muitakin tunteita ja tunnevahteita.

Tunneilmaisussa on kyse tunteiden ilmaisemisesta vuorovaikutuksessa – siis omien tunteiden tuomisesta muiden vuorovaikutusosapuolten tietoon. Ulkopuolinen havainnoija voi tarkastella tunneilmaisua useiden vihjeiden avulla. Tunteista kertovia vihjeitä ovat niin verbaaliset (suorat ja epäsuorat sanalliset ilmaukset), nonverbaaliset (eleet, ilmeet, liikkeet ja ääni) kuin toiminnallisetkin vihjeet. (Planalp 1999, 43–48.) Useimmiten vihjeet yhdistyvät vuoro-

vaikutuksessa niin, että tunneilmaisu syntyy ja on pääteltävissä usean merkkijärjestelmän perusteella (Planalp 1999, 49–50).

Useiden nonverbaalisten tunneilmausten, erityisesti kasvonilmeiden, on havaittu olevan ymmärrettävissä samalla tavalla eri kulttuureissa. Siten ne ovat paitsi universaaleja myös mahdollisesti biologista alkuperää. (Scholl 2013, 8.) On kuitenkin huomionarvoista, ettei toisen vuorovaikutusosapuolen havaitsema tunne vastaa välttämättä ilmaisijan todellista tunnetilaa (Scholl 2013, 11). Siksi onkin keskeistä ymmärtää psyykkiset tunteet ja vuorovaikutuksen tasolla tapahtuvan tunneilmaisun tarkastelu jossain määrin erillisinä.

Arkiajattelussa tunneilmaisu yhdistetään usein informaaliin, yksityisiin asioihin liittyvään vuorovaikutukseen. Kuitenkaan tunteet eivät ole työelämän rationaalisuuden vastakohta, vaan tunneilmaisulla on vahva sija myös työelämän vuorovaikutuksessa (esim. Kangasharju & Nikko 2009; Kelly 2001). Olisikin absurdia ajatella työtiimien olevan formaaleja siten, että niissä ei olisi tunneilmaisua. Tunteita ja niiden ilmenemistä työelämän kontekstissa on tutkittu runsaasti ja suhteellisen monialaisesti. Esimerkiksi tunteiden yhteydet työelämän tiimien vuorovaikutussuhteisiin ja yhtenäisyyteen ovat olleet tutkimuksen kohteina (esim. Spoor & Kelly 2004).

Tunteet ovat tärkeitä työelämässä myös teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen konteksteissa. Vuorovaikutusteknologiaan itseensäkin voidaan liittää myönteisiä tai kielteisiä tunteita, ja sitä käytetään tunneilmaisun välineenä (Fineman, Maitlis & Panteli 2007, 555). Teknologian käytön ei ole todettu vähentävän tunteiden läsnäoloa tai ilmaisua työtilanteissa. Esimerkiksi jännitteiden vähentämistä, tyyppillisimmin huumorin kautta, on havaittu esiin-

tyvän virtuaalitiimeissä jopa kasvokkaistiimejä enemmän (Martins, Gilson & Maynard 2004, 815).

Tutkimuskirjallisuudessa on kuitenkin ajoittain ilmennyt näkemyksiä siitä, että informaalia vuorovaikutusta olisi virtuaalitiimeissä kasvokkaistiimejä vähemmän (Cramton 2001; Lebie, Rhoades & McGrath 1996). Tällainen näkemys voi suunnata ajatuksia siihen suuntaan, että tunneilmaisuaikin olisi vähemmän. Virtuaalitiimit on nähty enemmän tehtävä- kuin suhdetasoon orientoituneina ja siten vähemmän tunnetietoa prosessoivina. Tämän on epäilty johtuvan erityisesti teknologian osuudesta tiimin työskentelyyn: teknologiset haasteet saattavat haitata vuorovaikutuksen sujuvuutta (Chidambaram 1996). On kuitenkin todettu, että tunnevuorovaikutuksen mahdollinen niukkuus hälvenee ajan kuluessa, kun tiimi on työskennellyt pidempään yhdessä (Hill ym. 2009).

Virtuaalitiimeissä esiintyviä tunteita on tarkasteltu muun muassa siltä kannalta, mitä ne kertovat tiimissä vallitsevasta yleisestä mielialasta sekä jäsenten tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä tiimin työskentelyyn (esim. Liu & Maitlis 2014). Tunteiden, niiden ilmaisuuden ja konfliktien yhteyttä virtuaalitiimeissä on tutkittu tekstipohjaisen alustan kontekstissa. Tunneilmaisulla on merkitystä konfliktien kehittämisessä ja hallinnassa. (Ayoko, Konrad & Boyle 2012.) Tiimin tekstipohjaisessa vuorovaikutuksessa ilmenee myös tunteiden ”tarttumista” tiimin jäsenten kesken, siis aivan ilman nonverbaalisia vihjeitä (Cheshin, Rafaeli & Bos 2011). On täten selvää, että tunneilmaisuus vaikuttaa keskeisellä tavalla virtuaalitiimin työskentelyyn. Yhden jäsenen tunneilmaisuus voi vaikuttaa toisten jäsenten tunteisiin ja siten laajentaa jäsenen tunnekokemuksen koko tiimiin kokemukseksi. Ilmaistujen tunteiden tutkiminen on tärkeää, sillä tunneilmaukset konstruoivat

vuorovaikutuksessa tunteita myös koko tiimin tasolla (Cheshin, Rafaeli & Bos 2011).

Työelämän virtuaalitiimien tunnetutkimuksissa on usein keskitytty yksittäisten jäsenten tunneilmauksien merkitykseen tiimin prosessien ja tuloksellisuuden kannalta (Liu & Maitlis 2014, 203). Tällöin tunneilmaisuus tiimin vuorovaikutuksen tasoisena ilmiönä on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tunneilmaisun ankkurointia virtuaalitiimin vuorovaikutukseen ei siis juurikaan ole tehty.

Aineisto ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen aineistona ovat tallenteet kahden virtuaalitiimin tapaamisista, jotka käydään videoneuvottelualustan avulla. Alusta on monipuolinen järjestelmä, joka mahdollistaa tiimin jäsenille yhtäaikaisen osallistumisen videon välityksellä sekä muun muassa chat-keskustelun, dokumenttien jakamisen ja tekstinkäsittelyn. Tiimin jäsenten videokuvat näkyvät alustassa tyyppillisesti noin viisi senttimetriä korkeissa ja viisi senttimetriä leveissä ruuduissa. Alustanäkymä on kuitenkin jatkuvasti tiimin jäsenten muokattavissa.

Aineisto koostuu kahden tiimin kahdesta tapaamisesta. Kokonaiskesto on 241 minuuttia, joista varsinaisen analyysin kohteeksi rajautui 223 minuuttia. Ensimmäisen tiimin tapaamiset ovat yhteensä 148 minuuttia ja toisen tiimin 75 minuuttia. Osuuksia, joissa jäsenistä oli paikalla vain kaksi, ei otettu mukaan analyysiin.

Virtuaalitiimit ovat suomalaisia asiantuntija-tiimejä yrityskoulutuksen ja -konsultoinnin alalta. Ensimmäisessä tiimissä on vakituisesti kolme jäsentä. Toisessa tiimissä jäseniä on neljä, joista toisessa analysoidussa tapaamisessa paikalla on vain kolme. Tiimit ovat osa samaa organisaatiota. Näin organisaatiokulttuurin

merkitys pysyy samana mutta tiimien mahdolliset erot tunneilmallisissa voivat osoittautua kiinnostaviksi. Tiimit ovat luonteeltaan projekti- ja tiimi-työskentelyä, mutta molempien tiimien jäsenet ovat työskennelleet yhdessä useita vuosia. Yhteisen työskentelyn kestossa ei ole merkittävää eroa tiimien välillä. Molemmat tiimit työskentelevät samankaltaisten asiakasprojektien parissa, ja tiimien tapaamisiin kuuluu työtehtävien, projektin sisältöjen ja tulevien vaiheiden suunnittelua, prosessin aiempien vaiheiden läpikäyntiä sekä työnjakoa. Tiimit ovat vertaistimejä, joissa ei ole nimettyä johtajaa. Kummankin tiimin tapaamiset tallennettiin jäsenten toimesta tiimien käyttämän teknologisen alustan avulla ja lähetettiin tutkijoille sähköisesti. Näiden tiimien tapaamiset valittiin tutkimusaineistoksi siksi, että tiimit ovat asiantuntijatiimejä ja ne käyttävät monimuotoista videoneuvottelualustaa. Lisäksi tiimien jäsenillä on vuosia kestänyt yhteinen tiimihistoria sekä toistensa kanssa että viestintäteknologian käyttäjinä.

Menetelmänä tunneilmallisuuden analyysissa käytettiin laadullista mikroetnografista lähestymistapaa (Streeck & Mehus 2005). Mikroetnografialla tarkoitetaan vuorovaikutuksen mikrotasoisista analyysia, joka tyypillisesti toteutetaan videoidusta havainnointiaineistosta. Mikroetnografisen analyysin avulla voidaan tarkastella hetki hetkeltä etenevää vuorovaikutusta ja löytää siitä kulttuurin tai muiden sosiaalisten rakenteiden perusteita. Analysoija pyrkii havaitsemaan, kuinka vuorovaikutuksessa luodaan merkityksiä ja muodostetaan todellisuutta verbaalisten ja nonverbaalisten ilmausten avulla. (Streeck & Mehus 2005, 381–382.)

Etnografiseen tapaan mikroetnografiassakin voidaan tarkastella toimijoiden vuorovaikutusta tietyn kulttuurin kontekstissa. Tämä voi tarkoittaa laajempaa organisaatiokulttuuria tai suppeampaa ”mikrokulttuuria”. Tässä tut-

kimuksessa pysytään virtuaalitiimin sisäisessä vuorovaikutuksessa, mutta siinä ilmenevän tunneilmallisuuden voitaisiin hyvinkin nähdä kuvastavan tiimin mikrokulttuuria, siis ”tiimikulttuuria”.

Tässä tutkimuksessa mikroetnografia mahdollisti toisaalta hienojakoisen mutta toisaalta kokonaisvaltaisen tunneilmallisuuden analyysin. Aineistosta etsittiin kaikki tunneilmallisuudet, jotka saattoivat perustua pieniinkin yksittäisiin verbaalisiin tai nonverbaalisiin vihjeisiin. Lisäksi tunnevuorovaikutusta analysoitiin pidempinä jaksoina kokonaisvaltaisemmalla otteella.

Aluksi aineistosta tehtiin aiemmin toteutetun puhelitteroinnin yhteyteen videolitterointi, johon kuvattiin tarkasti videolla tapahtuva tiimien jäsenten nonverbaalinen vuorovaikutus ja muu toiminta sekä teknologisen alustan tapahtumat (mm. kirjoittaminen, chat-keskustelu, kuvan ja äänen katkokset). Videolitteroinnin hyödyntäminen on mikroetnografisessa tutkimuksessa yleistä (Streeck & Mehus 2005, 381). Sen myötä aineistoa voitiin tarkastella myös tekstinä.

Analyysi oli kolmivaiheinen. *Ensimmäisen vaiheen* analyysiyksikkönä oli *tunneilmaus*. Tällä tarkoitetaan muusta vuorovaikutuksesta selvästi erottuvaa tunteen ilmausta joko verbaalisesti tai nonverbaalisesti. Ilmaus saattoi olla sanallinen, tunnetta kuvaava lyhyt tai pitkä lausahdus. Se voi olla yhtäläillä yksittäinen sana kuin kokonainen puheenvuorokin. Analyysissa huomioitiin sekä suorat tunnetilaan viittaavat sanat että epäsuorat kiertoilmaukset. Tunneilmaus saattoi olla myös nonverbaalinen ele, ilme, asento, äännähdys tai puheen äänellinen piirre.

Ensimmäisessä vaiheessa tunneilmallisuudet identifioitiin muusta vuorovaikutuksesta. Analyysissa ei erotettu nonverbaalista ja verbaalista

merkkijärjestelmää toisistaan, vaan näiden yhteisyys säilytettiin. Ensimmäisessä vaiheessa identifioitiin kaikki tunneilmaukset, joista lopulta huomioitiin tutkimuksen tavoitteen mukaisesti vain tiimiin ja tiimityöhön kohdistuvat ilmaukset.

Tunneilmaukset luokiteltiin ilmaistun tunteen mukaan; yksi tunneilmaus saattoi ilmaista useampaa eri tunnetta eli tunnetyyppiä. Perusanalyysin toteutti ensimmäinen kirjoittaja, ja toinen kirjoittaja kävi analyysin läpi litteroidusta aineistosta. Ilmenneitä rajatapauksia ratkaistiin yhdessä kirjoittajien kesken. Analyysissa ei huomioitu menneiden tunteiden kuvauksia, toisen ihmisen tunteiden kuvauksia, puhujan mielipiteiden tai asenteiden kuvauksia eikä muuhun kuin tiimiin ja tiimityöhön liittyviä tunneilmauksia.

Tunneilmausten analyysi oli sekä teoriasidonnainen että aineistolähtöinen. Analyysia ohjasivat perustunteita kuvaavat mallit (ks. Tracy & Randles 2011), mutta aineistosta havaittiin myös muunlaisia tunneilmauksia aineisto-

lähtöisesti. Perustunteet (Ekman & Cordaro 2011; Izard 2011; Levenson 2011; Panksepp & Watt 2011) muodostivat tunnekategorioiden perustan. Tähän perustaan lisättiin aineistosta havaittuja muita tunneilmauksia. Luokittelusta jätettiin pois sellaiset perustunteet, joita ei havaittu aineistosta. Tunneilmaukset luokiteltiin seuraaviin kategorioihin ilmaistun tunteen mukaan: ilo, pelko, kiinnostus, tyytyväisyys, yllätys, helpotus, välittäminen, huoli ja ylpeys (luokat perustunneiluokituksen mukaan) sekä riemu, huvittuneisuus, harmitus, ärtymys, turhautuneisuus, syyllisyys, nolostuminen, kateus, kiitollisuus, itsesääli, myötätunto, epävarmuus, epäusko, lannistuminen, hämmennys ja hämmästys (aineistolähtöisesti lisätyt luokat). Seuraavassa esimerkissä 1 esitetään tunneilmauksen identifiointi litteroidusta aineistosta.

Analyysin toisessa vaiheessa kaikki tunneilmaukset luokiteltiin aineistolähtöisesti niiden kohdistumisen mukaan. Kohdistumisen luokiksi muodostuivat seuraavat: tiimin jäseniin ja jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin, tiimin työtehtäviin ja työprosesseihin, tiimiin

Esimerkki 1

T2 nostaa nyrkissä kädet ja tuulettaa.

T1: joo sataviiskytneljä ja sitten tota tokaan päivään seitkytkaks

T2: **[Jumalauta!]**

T3: [Täh?!]

TUNNEILMAUS: Ilo, riemu, hämmästys

Esimerkki 2

TTP = Tiimin työtehtävään kohdistuva

T2 nostaa nyrkissä kädet ja tuulettaa.

T1: joo sataviiskytneljä ja sitten tota tokaan päivään seitkytkaks

T2: **[Jumalauta!]**

T3: [Täh?!]

ryhmänä sekä tiimin teknologiseen alustaan kohdistuvat tunneilmaukset. Tunneilmauksen kohdistuminen merkittiin litteroituun aineistoon tunneilmauksen yhteyteen (ks. esimerkkiä 2).

Analyysin kolmannessa vaiheessa analyysiyksikkönä oli tunnevuorovaikutuksen jakso. Yksi jakso koostui ensimmäisessä vaiheessa eritellystä tunneilmauksesta sekä sitä välittömästi edeltävästä ja seuraavasta puheenvuorosta. Tunnevuorovaikutuksen jaksot analysoitiin ja luokiteltiin sen mukaan, edelsikö tai seurasi tunneilmausta oma vai tiimin toisen jäsenen

puheenvuoro. Puheenvuorojen sisältönä saattoi olla tunneilmaus, tunneilmaukseen reagointi tai muu tunneilmausta edeltävä tai seuraava sisältö. Eri jäsenten puheenvuorojen tai tunneilmauksien päällekkäisyys merkittiin analyysiin hakasulkein tai kirjoittaen. Ensimmäinen kirjoittaja teki perusanalyysin ja toinen kirjoittaja kävi analyysin läpi litteroinneista. Epäselvistä kohdista keskusteltiin, ja niihin haettiin ratkaisut.

Esimerkissä 3 havainnollistetaan tunnevuorovaikutuksen jakso sekä sen analyysi.

Esimerkki 3

TTP	<u>T2 nostaa nyrkissä kädet ja tuulettaa.</u>	T1: joo sataviiskytneljä ja sitten tota tokaan päivään seitkytkaks T2: [Jumalauta!] T3: [Täh?!]
<p>Edeltää: Toisen jäsenen puheenvuoro ja lisätieto työtehtävästä Tunneilmaus: Ilo, riemu, hämmästys Seuraa: Toisen jäsenen tunneilmaus (samankaltainen)</p>		

Tulokset

Tutkimuksen tulokset esitellään seuraavaksi tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Ensimmäisessä alaluvussa vastataan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: *millaisia tiimiin ja tiimityöhön kohdistuvia tunneilmauksia virtuaalitiimien tapaamisissa esiintyy?* Toisessa alaluvussa keskitytään vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen eli kuvaamaan, *miten tunneilmaukset kytkeytyvät virtuaalitiimien muuhun vuorovaikutukseen.*

Tiimiin ja tiimityöhön kohdistuvat tunneilmaukset

Virtuaalitiimeissä ilmaistiin monipuolisesti erilaisia tiimiin ja sen työskentelyyn kohdistuvia tunteita (ks. taulukkoa 1, s. 66). Tunneilmaisun skaala oli virtuaalitiimeissä laaja. Selvästi eniten kaikista tunteista ilmaistiin huvittuneisuutta, tyytyväisyyttä ja iloa. Eniten esiintyneet tunteet olivat siis luonteeltaan myönteisiä. Kielteisistä tunteista eniten oli esillä huoli, harmitus ja epävarmuus.

Yhdessä tunneilmauksessa saatettiin ilmaista yhtäaikaaisesti useampaa tunnetta eli tunnetyyp-

piä. Tunteet eivät ilmene vuorovaikutuksessa ”puhtaina” yhden tunteen ilmauksina, vaan ne sekoittuvat monimuotoisemmiksi tunneyhdistelmiksi, kuten huvittuneisuuden sekainen harmitus tai ilon sekainen yllätys. Tästä syystä yksittäisten tunneilmausten kokonaismäärä on pienempi kuin tunnetyyppien ilmenemisten summa (ks. taulukkoa 1).

Ensimmäisen tiimin tapaamiset olivat kestoltaan 97 ja 51 minuuttia. Toisen tiimin tapaamiset olivat selvästi lyhyempiä, 44 ja 31 minuuttia.

Ensimmäisen tiimin (tiimin 1) ensimmäisessä tapaamisessa tunneilmauksia oli keskimäärin 1,9 minuutissa, ja saman tiimin toisessa tapaamisessa vastaava indeksi oli 1,4. Toisen tiimin (tiimin 2) tapaamisissa tunneilmauksien tiheyttä voi kuvata indekseillä 1,8 ja 1,5. Tunneilmausten esiintymismäärät olivat siis tiimeissä samankaltaisia.

Vaikka tutkittujen tiimien ja niiden tapaamisten välillä oli eroja tunneilmausten skaalan suhteen, oli jokaisessa sekä myönteisiä että kieltei-

TAULUKKO 1 Tunneilmaukset virtuaalitiimien tapaamisissa

Tunneilmaukset	Tiimi 1, tapaaminen 1	Tiimi 1, tapaaminen 2	Tiimi 2, tapaaminen 1	Tiimi 2, tapaaminen 2	Yhteensä
Tunneilmaukset tapaamisittain	184	72	79	46	381
Ilmaistut tunnetyyppit	Tiimi 1, tapaaminen 1	Tiimi 1, tapaaminen 2	Tiimi 2, tapaaminen 1	Tiimi 2, tapaaminen 2	Yhteensä
Huvittuneisuus	75	24	53	25	177
Tyytyväisyys	63	27	15	8	113
Ilo	31	6	2	5	44
Huoli	17	4	–	2	23
Harmitus	4	13	2	6	25
Kiitollisuus	7	1	4	4	16
Epävarmuus	9	2	3	–	14
Myötätunto	4	8	–	–	12
Välittäminen	8	1	–	–	9
Nolostuminen	8	–	–	1	9
Hämmennys	2	1	2	4	9
Turhautuneisuus	–	6	–	3	9
Ylpeys	7	1	–	–	8
Kiinnostus	5	2	1	–	8
Yllätys	–	3	4	–	7
Syällisyys	1	–	3	2	6
Helpotus	3	2	–	–	5
Pelko	4	–	–	–	4
Riemu	3	–	–	–	3
Itsesääli	–	2	–	–	2
Ärtymys	–	–	1	1	2
Epäusko	1	–	–	–	1
Lannistuminen	1	–	–	–	1

siä tunneilmauksia. Samankaltaisuutta voitiin havaita myös tyypillisimmissä tunneilmauksissa: molemmissa tiimeissä ilmaistiin selvästi eniten huvittuneisuutta sekä tyytyväisyyttä. Ensimmäisen tiimin toisessa tapaamisessa näiden kahden tunnetyypin välinen ero oli paitsi muita tapaamisia niukempi myös suhteeltaan päinvastainen (ks. taulukkoa 1). Muiden kuin kahden eniten esiintyneen tunnetyypin osalta jakauma oli tiimien ja myös tiimien tapaamisten välillä hajautuneempi (ks. taulukkoa 1). Kahden tiimin välillä oli selvä ero ilmaistujen tunteiden skaalan suhteen. Ensimmäisen tiimin (tiimin 1) tapaamisissa ilmaistiin toista tiimiä monipuolisemmin erilaisia tunteita.

Tiimit erosivat toisistaan tunneilmausten tyyppien lisäksi myös ilmausten kohdistumisen suhteen. Kummassakin tiimissä tunneilmaukset kohdistuivat pääasiassa tiimin työtehtäviin ja -prosesseihin sekä tiimin jäseniin ja jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Näiden kahden luokan välinen suhde oli kuitenkin tiimien välillä erilainen. Siinä missä ensimmäisen tiimin tapaamisissa tunneilmaukset kohdistuivat selvästi eniten työtehtäviin ja -prosesseihin, oli toisessa tiimissä tilanne sekä päinvastainen että huomattavasti tasaisempi (ks. taulukkoa 2, s. 68). Toisen tiimin (tiimin 2) tapauksessa tiimin jäseniin ja jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin kohdistuneet tunneilmaukset olivat usein tilanteita, joissa koko tiimin voimin laskettiin leikkiä yhden jäsenen ominaisuuksista tai toiminnasta. Tällöin tiimin jäseniin kohdistuvista tunneilmauksista merkittävä osa oli huvittuneisuutta.

Tunneilmausten kohdistuminen voitiin jakaa neljään ryhmään (ks. taulukkoa 2). Molemmissa tiimeissä tunneilmauksista suurin osa kohdistui tiimin työtehtäviin ja työprosesseihin. Toiseksi eniten tunneilmaukset kohdistuivat tiimin jäseniin ja jäsenten välisiin vuorovaiku-

tussuhteisiin. Selkeästi pienemmässä roolissa olivat tiimin teknologiseen alustaan sekä tiimin ryhmänä kohdistuvat tunneilmaukset.

Teknologiavälitteisyys näkyi tunneilmausten esiintymisessä kahdella tavalla. Ensinnäkin tiimien käyttämä teknologia-alusta oli laajas-kaalaisen tunneilmaisun kohde. Teknologiaan liittyvät haasteet ja onnistumiset ilmenivät epävarmuuden, harmituksen, huolen, huvittuneisuuden, hämmennyksen, hämmästyksen, kiinnostuksen, kiitollisuuden, lannistumisen, nolostumisen, syyllisyyden, tyytyväisyyden ja ylpeyden tunteiden ilmauksina. Nämä tunneilmaukset kumpusivat siis nimenomaan tiimien vuorovaikutusteknologisesta alustasta.

Toiseksi vuorovaikutusteknologia näyttäytyi erityisesti kielteisempien tunteiden ilmaisun kohteena. Ensimmäisessä tiimissä ilmaistiin runsaasti epävarmuutta ja huolta teknologisen osaamisen riittävydestä ja teknologian käytön onnistumisesta. Molemmissa tiimeissä teknologiaan liittyvät haasteet näkyivät muun muassa harmituksen ilmauksina. Vuorovaikutusteknologiseen alustaan kohdistui kuitenkin myös myönteisiä tunneilmauksia. Näistä yleisimpiä olivat runsaat huvittuneisuuden ilmaukset, kun jäsenet nauroivat alustassa tekemilleen virheille, itselleen tai toisilleen alustan käyttäjinä sekä alustan ominaisuuksille.

Teknologiaan kohdistuvien tunneilmausten sekä tiimin jäseniin ja jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin kohdistuvien tunneilmausten välinen erottelu oli hankalaa. Useassa tapauksessa teknologiaan kohdistunut epävarmuus tai huvittuneisuus kumpusi toisen tiimin jäsenen toiminnasta, jolloin tunneilmaus kohdistui teknologian lisäksi myös tiimin jäseneseen.

TAULUKKO 2 Tunneilmausten kohdistuminen tiimiin ja tiimityöhön sekä esimerkkejä tarkemmasta kohdistumisesta

Tunneilmausten kohdistuminen	Tiimi 1	Tiimi 2
Tiimin jäseniin ja jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin	80	61
<u>Kaikki hymyilevät leveästi, T2 ja T4 nauravat ääneen</u> [huvittuneisuus]	<i>T1: Se johtuu siitä että poikkeuksellista kyllä T3 ei juuri nyt puhu mitään</i> <i>T4: Nii</i> <i>T3: Sehän on harvinaista</i>	
Tiimin työtehtäviin ja työprosesseihin	138	44
<i>T3: Must ois, <u>mua niinku kiinnostaa</u> [kiinnostus] toi teidän seminaarin suunnittelu</i> <i>T2: Mmm, me ollaan just sovittu aika</i>		
Tiimin teknologiseen alustaan	25	15
<i>T2: Mä oon nyt oppinu kirjaamaan mun tunnit <u>I'm proud of myself (nauraa)</u> [ylpeys, ilo, huvittuneisuus]</i> <i>T3: Mmm mm</i>		
Tiimiin ryhmänä	13	5
<i>T3: Ja mun mielestä niinku me ollaan <u>siihen pystytty kauheen hienosti</u> [tyytyväisyys, ylpeys]</i> <i>T2: Mmm</i>		

Tunneilmaukset osana virtuaalitiimien vuorovaikutusta

Ensimmäiseltä tiimiltä analysoitiin yhteensä 249 tunnevuorovaikutuksen jaksoa eli tunneilmausta ja sitä välittömästi ympäröiviä puheenvuoroja. Toiselta tiimiltä tunnevuorovaikutuksen jaksoja havaittiin 100.

Tunneilmauksia edeltävät puheenvuorot. Tunnevuorovaikutuksen jaksoista ilmeni, että tunneilmausta edelsi useimmiten toisen jäsenen puheenvuoro. Nämä puheenvuorot sisälsivät joko tunneilmaukseen johtavaa sisältöä tai kysymyksen, jota tunneilmaus seurasi. Tunneilmausta edeltävät puheenvuorot olivat pääasiallisesti tunneilmausta pohjustavia, mutta paikoin myös eri aiheesta ja sellaisia, joista ei

ollut näkyvässä selvää yhteyttä tunneilmaukseen. Seuraavassa esimerkissä 4 havainnollistetaan tunneilmausta edeltävä ja siten pohjustava puheenvuoro.

Esimerkki 4

T1: Millos säää T2 täytät neljäkymmentä?

T2: **Voi kulta rakas jos sä oisit nyt täs lähellä niimää niin halaisin sua, mutta kultaseni [välittämisen]** minä täytän kuule ensi viikolla neljäkymmentäkahdeksan vuotta

T1: Mmm

Tunneilmausta edelsi usein myös ilmaisijan oma puheenvuoro, jossa saatettiin kertoa tietoa, joka alusti tunneilmausta tai siihen liittyvää asiaa. Joissain tapauksissa tunneilmausta edelsi saman jäsenen oma, usein samankaltainen tunneilmaus. Seuraavassa esimerkissä 5 näkyy, kuinka T2:n tunneilmaus on seurausta hänen omasta leikittelevästä puheenvuorostaan.

Esimerkki 5

T2: Nyt T3 sun pitäs jotenki kattoo että miten sinne paikalle pääsee ja...mikähän toi millin on, mistä sanasta toi tulee, mä oon kirjottanu väärin (nauraa). [huvittuneisuus]

T3: Se on joko milloin tai sit se on pillin ja viittaa

--

Tunneilmausta saattoi edeltää myös molempien edellisten tapausten yhdistelmä. Tällöin tunneilmausta edeltävän ja sitä seuraavan vuorovaikutuksen analyysissä huomioitiin sekä tunneilmauksen sisältävää omaa puheenvuoroa välittömästi edeltänyt toisen jäsenen puheenvuoro että tunneilmauksen sisältävän oman puheenvuoron alku. Seuraava esimerkki 6 havainnollistaa tällaista tilannetta.

Esimerkki 6

T1: ja soitetaan keskiviikkona T3 ja sovitaan missä tavataan ja millon [sillon torstaina jooko]

T3: [Tehdään näin], tehdään näin **mulla on hyvä mieli nyt, hyvin menee [tyytyväisyys, ilo]**

Tunneilmausta edelsi usein myös toisen jäsenen tunneilmaus, johon analysoitu ilmaus toimi reaktiona. Nämä peräkkäiset tunneilmaukset olivat useimmiten keskenään samankaltaisia, eli ne ilmaisivat samaa tunnetta. Seuraavassa esimerkissä 7 ilmaisijan T2 tunneilmausta edeltää toisen jäsenen samankaltainen tunneilmaus, johon analysoitu ilmaus toimii vahvistavana reagoitina.

Esimerkki 7

T3: **Joo, kuulostaa hyvältä erittäin hyvältä [tyytyväisyys]**

T2: **Very good [tyytyväisyys]**

T1: Mut että halua haluan painottaa teille - -

Tunneilmaus saattoi olla edeltävän puheenvuoron kanssa päällekkäinen. Näissä tapauksissa kyseessä oli usein koko tiimin yhteinen tunneilmaisun ryväs, jolloin tiimin jäsenet sekä ilmaisivat runsaasti tunteita että reagoivat toistensa tunneilmauksiin ja puheenvuoroihin vastaavanlaisilla ilmauksilla. Seuraava esimerkki havainnollistaa tilannetta, jossa tunneilmausta sekä edeltää että seuraa tunneilmauksia.

Esimerkki 8

T1 sanoo painokkaasti

T1: **Ai että koska mua on jotenki [pelottanu se asia] [helpotus]**

T2: [Eiks oo mahtavaa] [tyytyväisyys]

T1: [Aivan!] [tyytyväisyys, helpotus]

Tunneilmausta saattoi edeltää myös yhdistelmä, jossa tunneilmausta ennen on sekä toisen jäsenen puheenvuoro että tunneilmaus. Seuraava

vassa esimerkissä 9 havainnollistetaan tällaista tilannetta.

Esimerkki 9

T3: No mä nyt aattelin että jos tätä yrittää lyhyemmin pistää nii eiks **toi nyt aika hyvin. Mulle ainaki kelpaa.** [*tyytyväisyys*]

T1: **Joo kyllä!** [*tyytyväisyys*]

Tunneilmauksia seuraavat puheenvuorot. Tunneilmauksia seurasi useimmiten toisen jäsenen puheenvuoro, joka sekä liittyi samaan aiheeseen että myötäili tai vahvisti tunneilmausta. Tunneilmausta seurasi siis yleensä aina toisen jäsenen tai toisten jäsenten reaktio tunneilmaukseen. Joissain tilanteissa tunneilmaus ja sitä seuraava puheenvuoro olivat myös osittain tai täysin päällekkäisiä. Seuraavassa esimerkissä 10 toinen jäsen reagoi tunneilmaukseen sitä myötäilevällä puheenvuorolla ja eleellä.

Esimerkki 10

T3 nyökkää

T2: **Emme halua että [nimi] joutuu liian kovaan paikkaan jos hän on nuori** [*myötätunto*]

T3: Mmm

Tunneilmausta seurasi usein myös toisen jäsenen tunneilmaus, joka yhtäläillä oli tunneilmauksen kaltainen ja sitä myötäilevä. Vain harvassa tapauksessa seurannut tunneilmaus oli edeltävään tunneilmaukseen nähden torjuva. Seuraavissa esimerkeissä havainnollistetaan sellaista tunneilmausta (esimerkki 11), jota seuraa myötäilevä ja samankaltainen tunneilmaus, sekä sellaista tunneilmausta (esimerkki 12), jossa seuraava tunneilmaus on torjuva. Jälkimmäisessä esimerkissä toisen jäsenen hämmästyntä tunneilmausta seuraa tiukempi, hämmästelystä ärtynyt tunneilmaus.

Esimerkki 11

T2: **Kiitos mun puolesta** [*kiitollisuus*] ja mä laitatan, kaikille tekstin

T4: **Kiitos kaikille samoin** [*kiitollisuus*]

T1: **Hyvä kiitos**, jatkamme [*kiitollisuus, tyytyväisyys*]

Esimerkki 12

T1 sanoo ihmettelevällä äänensävyllä

T4 sanoo napakasti puristaen lopuksi hullaan yhteen

T1: No jos ei käytä niin sit ei saa muistutusta. Sit täytyy ite muistaa. **Ei käytä ollenkaan siis sähköstä kalenteria vai? Onks semmosia vielä? Vai ettei käytä.** [*hämmästyys*]

T4: **On on tutustu kollegoihisi paremmin T1** [*ärtymys*]

Tunneilmausta saattoi seurata myös ilmaisijan oman, usein pidemmän puheenvuoron loppu. Näissä tapauksissa toisten jäsenten reagointi saattoi jäädä pois tai tulla vaimeampana vasta puheenvuoron jälkeen. Seuraavassa esimerkissä (esimerkki 13) näkyy, kuinka T2 jatkaa puheenvuoroaan vielä tunneilmauksensa jälkeen, eikä siihen kohdistu selvää reagointia.

Esimerkki 13

T1: Miltä tämmönen ajatus kuulostaa? [Pitää haastaa myös jos tuntuu et ei oo]

T2: **[Ihan hyvältä mulle tulee heti.] joo huono omatunto** [*tyytyväisyys, syällisyys*] ku tota mä en oo laittanu sitä korjattua ohjelmaa joka korjaantu sillon - -

Välillä tunneilmaus jäi myös kokonaan ilman toisen jäsenen reagointia. Näissä tapauksissa joko siirryttiin ilmauksen jälkeen toiseen aiheeseen, tunneilmausta seurasi vielä pitkä kyseisen jäsenen oma puheenvuoro tai tunneilmausta ei saatettu huomata tai huomioida teknologises-

ta alustasta tai toisten jäsenten yhtäaikaisesta toiminnasta johtuen. Seuraavassa esimerkissä (esimerkki 14) näkyy, kuinka kahden tiimin jäsenen keskustellessa yksi jäsen (T1) yrittää päästä keskustelun väliin ja nauraa huvittuneesti kun pyrkimys ei onnistu. Tässä tapauksessa T2 ja T3 eivät seuraa T1:n videoruutua eivätkä tunnu huomaavan tunneilmausta lainkaan.

Esimerkki 14

**T1 nau-
rahtaa kun
hänet taas
keskeytetään**
[huvittuneisuus]

T2: siellä on kahvio jo kello yhdeksästä alkaen ku tapahtuma alkaa kymmeneltä ni kahvio jo kello yhdeksästä että ehdottomasti täytyy laittaa vielä kaikille kaikille ilmottautuneille vielä viestiä

T1: Voitas [semmonen]

T3: [Joo tota] kuka kuka tän tekee nyt sitten koska tää pitää siis huolehtia

Tunneilmaus saattoi tulla myös kesken toisen jäsenen pidemmän puheenvuoron, jolloin toisen jäsenen jatkaessa puheenvuoroaan tunneilmaukseen jätettiin reagoimatta. Näissä tapauksissa samaan aiheeseen kuitenkin tyyppillisesti palattiin myöhemmin keskustelussa. Seuraavassa esimerkissä 15 T3 kertoo työtehtävään liittyneestä epäonnistumisesta. T2 ilmaisee tunteen T3:n puheenvuoron sisässä ja sen kanssa osittain päällekkäin, minkä jälkeen T3 jatkaa puheenvuoroaan sen enempää tunneilmaukseen reagoimatta.

Esimerkki 15

T3: Hei semmonen juttu vielä liittyen tähän asiaan – – siitä on unohtunu paikka siitä kutsusta et sen kutsun, tota, tekemisessä on nyt tapahtunu monta tämmöstä et siitä on unohtunu, [unohtunu sitä ja tätä]

**T2 naurah-
taa sanoes-
saan**

T2: [Voi perseensuti!] [harmitus, nolostuminen, huvittuneisuus]

T3: ja tuota niin siinä oli nyt vielä viimeinen juttu semmonen et – –

Tiimeissä samankaltaista oli se, että jäsenet reagoivat suurimpaan osaan toistensa tunneilmauksista. Molempien tiimien suhteen oli myös havaittavissa tunneilmausten ”ryvästymistä” eli vuorovaikutuksen hetkiä, joissa jäsenten tunneilmaukset seurasivat ja edelsivät toisiaan tiiviisti. Tätä tunneilmausten kasautumista esiintyi kuitenkin selkeämmin ensimmäisessä tiimissä (tiimissä 1). Siinä ryvästymiset olivat kestoltaan pidempiä ja niiden aiheisiin saatettiin palata myöhemmin uudestaan.

Tunneilmaukset osana vuorovaikutusta. Tunneilmaukset eivät jää irrallisiksi osiksi tiimin vuorovaikutusta, vaan ne kytkeytyvät siihen tiiviisti. Edeltävät ja seuraavat puheenvuorot ovat tavallisesti linjassa tunneilmauksen kanssa: ne sisältävät aihion tunneilmaukselle sekä reagoinnin tähän. On kuitenkin havaittavissa myös tilanteita, joissa ilmaukset jäävät syystä tai toisesta ilman toisen tiimin jäsenen reagointia.

Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen näkökulmasta on olennaista, että kun tiimien jäsenet katsovat teknologisessa alustassa piehköjä videoruutuja, ei kuunteluorientaation osoittaminen ilmeillä tai kehon liikkeellä välttämättä erotu. Tiimin jäsenet voivat tästä syystä

olla näkemättä toistensa tunneilmauksia, koska ruutuja on vaikea seurata yhtä aikaa. Esimerkissä 14 näkyy, kuinka T1 jää tunneilmauksen kanssa yksin. Keskustellessaan toiset jäsenet eivät kuule T1:n pyrkimystä puheenvuoroon eivätkä tämän naurahtamista, kun yritys epäonnistuu. Huomaaminen saattaa olla hankalaa myös siksi, että tiimin jäsenet käyttävät yhteistä audiokanavaa ja monenlaisia kuulokkeita. Kahden jäsenen puhuessa keskenään jää kolmas tiimin jäsen huomiotta. T2 ja T3 eivät tarkkaile aktiivisesti T1:n videoruutua, jolloin nonverbaaliset vihjeet jäävät heiltä huomaamatta.

Teknologian merkitys tunneilmaiselle näkyi myös siinä, että alustan tekstilaatikoissa ja chat-ikkunassa kirjoitettiin keskustelun aikana tekstejä, jotka saattoivat edeltää tai seurata tunneilmausta. Tiimien tunnevuorovaikutuksessa oli siis havaittavissa uniikkeja piirteitä, jotka mahdollistivat teknologisen alustan avulla. Teknologisen alustan kirjoitusvuorovaikutuksessa itsessään ei kuitenkaan havaittu tunneilmauksia.

Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Tässä tutkimusartikkelissa etsittiin vastausta kahteen tutkimuskysymykseen. Ensinnäkin kysyttiin, millaisia tiimiin ja tiimityöhön kohdistuvia tunneilmauksia virtuaalitiimien tapamisissa esiintyy. Toiseksi tarkasteltiin, miten tunneilmaukset kytkeytyvät virtuaalitiimien muuhun vuorovaikutukseen. Tulokset osoittavat, että virtuaalitiimeissä ilmaistiin tiimiin ja sen työskentelyyn kohdistuvia tunteita laajalla skaalalla. Eniten tiimeissä ilmaistiin huvittuneisuutta, tyytyväisyyttä ja iloa. Yleisimmät tunteet olivat myönteisiä, mutta myös kielteisiä tunteita ilmaistiin. Näistä eniten esiintyi huolta, harmitusta ja epävarmuutta. Tunneilmausten analyysissä havaittiin, että tunteet ilmenevät moni-

muotoisina yhdistelminä: yhdessä ilmauksessa saatiin tuoda esiin useampaa tunnetta.

Molemmissa virtuaalitiimeissä tunneilmaukset kohdistuivat pääasiassa tiimin työtehtäviin ja -prosesseihin sekä tiimin jäseniin ja jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Näistä kumpaankin kohdistui sekä myönteisiä että kielteisiä tunteita, joskin jäseniin ja jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin kohdistuvat ilmaukset olivat lähinnä myönteisiä.

Tunnevuorovaikutuksen jaksojen analyysistä kävi ilmi, että tunneilmausta edelsi toisen jäsenen puheenvuoro, jäsenen oma puheenvuoro tai näiden yhdistelmä. Tunneilmauksia edelsi usein myös toisen jäsenen tunneilmaus, johon analysoitu ilmaus toimi reaktiona. Nämä peräkkäiset tunneilmaukset olivat tavallisesti keskenään samankaltaisia.

Tunneilmauksia seurasi useimmiten toisen jäsenen puheenvuoro, oman puheenvuoron loppu tai toisen jäsenen tunneilmaus. Toisten jäsenten puheenvuorot ja tunneilmaukset useimmiten sekä liittyivät samaan aiheeseen että myötäilivät ja vahvistivat tunneilmausta. Vain harvassa tapauksessa seurannut tunneilmaus oli edeltävään tunneilmaukseen nähden ristiriitainen. Välillä tunneilmaus jäi kuitenkin ilman toisen jäsenen reagointia. Näissä tapauksissa tunneilmaus keskeytti toisen jäsenen pidemmän puheenvuoron, tunneilmauksen jälkeen siirryttiin toiseen aiheeseen, tunneilmausta seurasi ilmaiseen jäsenen pidempi oma puheenvuoro, tai tunneilmausta ei saatettu huomata tai huomioida teknologisen alustan ominaisuuksien tai toisten jäsenten yhtäaikaisten keskustelun takia.

Tunneilmaukset kytkeytyvät tiiviisti tiimin muuhun vuorovaikutukseen. Edeltävät ja seuraavat puheenvuorot ovat yleensä linjassa

tunneilmauksen kanssa: ne sisältävät aihion tunneilmaukselle sekä reagoinnin tähän. Molemmissa tiimeissä oli havaittavissa tunneilmausten ryvästymistä eli kasautumista tiettyihin vuorovaikutuksen hetkiin.

Mikroetnografisen analyysin (Streeck & Mehus 2005) avulla tunneilmaisua voidaan tarkastella osana tiimin omaa tiimikulttuuria. Kaksi tutkittua tiimiä erosivat muun muassa ilmaistujen tunteiden monipuolisuudessa. Ero on kiinnostava, sillä se kuvaa tiimien yksilöllisyyttä. Vaikka tiimit jakavat yhteisen organisaatiokulttuurin, on tiimien sisäinen vuorovaikutuskäyttäytyminen ja siitä syntyvä tiimikulttuuri aina uniikisti omanlaisensa. Tunneilmaisun ulottuvuudet luodaan ja uudennetaan tiimin vuorovaikutuksessa, osana tiimikulttuuria.

Kun tunneilmausten määrä suhteutettiin tapaamisten keston, ei tiimien välillä havaittu ilmausten määrässä merkittävää eroa. Selkeämpi ero esiintyi ilmaistujen tunteiden skaalassa: vaikka molemmat tiimit näyttivät työskentelevän leikkiä laskevassa, ”huvittuneessa” tiimikulttuurissa, olivat ensimmäiselle tiimille tyypillisiä ilmaistuja tunteita huvittuneisuuden lisäksi tyytyväisyys, ilo, huoli ja harmitus. Toisessa tiimissä huvittuneisuuden ilmaukset olivat selvemmin runsaslukuisin tunneilmausten muoto. Tunneilmaisun skaala on kuitenkin monipuolinen molemmissa tiimeissä. Tämä osoittaa sekä tunneilmaisun yleensä että sekä myönteisten että kielteisten tunteiden ilmaisemisen olevan hyväksyttävä osa kummankin tiimin kulttuuria.

Tutkittujen tiimien jäsenet ovat työskennelleet yhdessä vuosia. Siten tiimeillä on ollut aikaa muodostaa ja yhtenäistää tiimikulttuuriaan jo ennen tutkittuja tapaamisia. Tunneilmaisun ja muut normit rakentuvat ja ilmenevät työelämässä niin yksilöiden, ryhmien ja tiimien kuin

organisaationkin tasolla. Juuri tiimin tasolla näitä normeja jaetaan, luodaan ja uudennetaan osaksi yhteistä tiimin normikäsitystä. (Glikson & Erez 2013, 24.) Tutkituissa tiimeissä jäsenten tunneilmauksiin suhtauduttiin pääosin myönteisesti. Vaikka tiimeissä esiintyi myös torjувampaa reagointia sekä reagoinnin puuttumista, kohtasivat tunneilmaukset tyypillisimmin vahvistavan ja myötäilevän reaktion. Tunneilmaisuuun liittyvät normit näyttäytyivät yleisesti hyväksytyinä ja tunneilmaisun salliva ilmapiiri luonnollisena osana tiimikulttuuria.

Tunneilmausten yhteneväisyys ja hyväksyttävyyys voi merkitä tiimissä vallitsevaa vahvaa koheesiota. Vahvan koheesion tiimeissä yksilöt tuntevat voimakasta yhteenkuuluvuutta ja tiimi työskentelee tiiviisti sekä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi että jäsenten affektiivisten tarpeiden täyttämiseksi (Carron & Brawley 2012, 731). Tässä tutkittujen tiimien sisäinen yhteenkuuluvuus oli havaittavissa myös tunneilmausten ryvästymisenä sellaisiin vuorovaikutuksen hetkiin, joissa tiimin jäsenet tiiviisti sekä ilmaisivat tunteita että vahvistivat toistensa ilmauksia usean peräkkäisen puheenvuoron ajan.

Tiimien yhteisellä historialla on varmasti vaikutusta tunneilmaisun laajuuteen ja hyväksyttävyyteen. Tulos vahvistaa aikaisempaa tutkimustulosta, jonka mukaan viestintäteknologian käyttö saattaa rajoittaa informaalia tai emotionaalista vuorovaikutusta, mutta nämä vaikutukset hälvenevät kun takana on pidempi yhteinen työskentely (esim. Hill ym. 2009). Virtuaalisuutta ei siis voida nähdä suoranaisesti tunneilmaisua rajoittavana tekijänä. Teknologia näkyy kuitenkin paitsi useiden tunneilmausten kohteena myös toisinaan syynä siihen, että tunneilmaus jää huomaamatta.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että jännitteitä vähentävää jäsenten välistä

leikinlaskua esiintyy virtuaalitiimeissä jopa kasvokkaistiimejä enemmän (Martins, Gilson & Maynard 2004, 815). Tämän tutkimuksen virtuaalitiimeissä leikinlaskua oli paljon. Huvituneisuuden ilmaus oli molemmissa tiimeissä ja lähes jokaisessa niiden tapaamisista yleisin tunneilmaustyyppi.

Tunneilmaisun analysointi tiimiviestinnästä osoittautui menetelmällisesti haastavaksi. Selkeiden perustunteiden ilmaukset erottuivat aineistosta hyvin, mutta ongelmallista oli lähellä toisiaan olevien tunnetyyppien erottaminen toisistaan. Kyse on aina tulkinnasta. Ilmausten luokittelun luotettavuutta olisi vahvistanut, jos luokittelussa olisi käytetty isompaa asiantuntijaraatia. Tunneilmausten luokittelun haaste ratkaistiin ottamalla analyysissä huomioon mahdollisimman tarkasti erilaiset tunnetyyppit ja niiden vivahde-erot. Näin pyrittiin mikroetnografisen tutkimusotteen mukaisesti varmistamaan, että tulokset kuvaavat käytettyä tiimiaineistoa mahdollisimman hyvin.

Mikroetnografinen menetelmä toi tutkimukseen tiimikulttuurin käsitteen, jota tulisi jatkossa tarkastella lähemmin. Kuitenkin mikroetnografiaan olennaisesti kuuluva nonverbaalisen ja verbaalisen vuorovaikutuksen yhtäläinen huomiointi ja välillä varsin lyhytkestoisten tunneilmausten identifiointi osoittautuivat haasteelliseksi. Lisäksi vaikeasti kuultavissa oleva ääni ja videokuvan viive vaikeuttivat nonverbaalisten tunneilmausten kohdentamista puheenvuoroihin. Näitä haasteita hallittiin muun muassa hyödyntämällä videolitterointia, jolla tehtiin näkyväksi myös nonverbaalinen vuorovaikutus. Analyysin luotettavuutta lisättiin myös käymällä analyysi tutkijoiden kesken yhdessä lävitse ja ratkaisemalla rajatapaukset keskustellen. Analyysin luotettavuutta ja tarkkuutta olisi tältäkin osin voitu vahvistaa ottamalla mukaan useampia analysoijia.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vain tunneilmauksia sekä niitä välittömästi edeltäviä ja seuraavia puheenvuoroja. Tämä antaa yhdenlaisen kuvan tunneilmauksista vuorovaikutuksen osana, mutta se ei ota huomioon esimerkiksi tunneilmausten liittymistä laajempaan kokonaisuuteen. Tunneilmaushan saattaa kohdistua myös johonkin keskustelussa aiemmin ilmenneeseen asiaan. Tällaisten ”tunneilmausketjujen” tarkastelua ei pystytty tässä tutkimuksessa toteuttamaan, mutta se olisi kiintoisa jatkotutkimuksen kohde.

Tiimitapaamisissa tunteita ilmaistiin sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti hyvin monipuolisesti. Selvästi suurin osa tunneilmauksista oli kuitenkin sanallisia. Videoneuvottelualustassa ei voida tulosten perusteella luottaa siihen, että keskustelukumppanit huomaavat nonverbaalisen tunneilmauksen. Tulevassa tutkimuksessa olisikin tarpeen tarkastella enemmän sitä, kuinka suuri merkitys käytetyllä teknologialla on tunneilmausten muotoon ja niiden esiintymiseen.

Emme pyrkineet selvittämään tunneilmausten syitä tai lähtökohtia, vaan havainnoimme ilmauksia tiimin vuorovaikutuksen tasolla. Olisi kuitenkin kiintoisaa toteuttaa monimenetelmäinen tunneilmaisun tutkimus, jossa havainnointiaineiston rinnalle kerättäisiin sellaista haastatteluaineistoa, jossa tiimien jäsenet kommentoisivat omaa tallennettua tapaamiskeskusteluaan välittömästi tapaamisen jälkeen. Tämänkaltaisen tutkimusasetelman myötä olisi mahdollista tarkastella muun muassa sitä, kuinka tiedostettuja ilmaisut ovat ja mitä ilmaisijan todelliset tunnekokemukset olivat. Lisäksi olisi mahdollista tarkastella tunneilmaisun funktioita tiimin vuorovaikutuksessa.

Artikkeli perustuu Kaisa Laitisen väitöskirjatutkimukseen, jonka ohjaajana toimii professori Maarit Valo. Tutkimusta on rahoittanut Jyväskylän yliopisto, ja tutkimuksessa hyödynnetty aineisto on osa Suomen Akatemian hanketta Vuorovaikutusosaaminen virtuaali-tiimeissä (138186).

Kirjallisuus

- Ayoko, O., Konrad, A. & Boyle, M. 2012. Online work: Managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal* 30 (4), 156–174.
- Carron, A. & Brawley, L. 2012. Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research* 43 (6), 726–743.
- Chesin, A., Rafaeli, A. & Bos, N. 2012. Anger and happiness in virtual teams: Emotional influences of text and behavior on others' affect in the absence of non-verbal cues. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 116 (1), 2–16.
- Chidambaram, L. 1996. Relational development in computer-supported groups. *MIS Quarterly* 20 (2), 143–165.
- Cramton, C. 2001. The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science* 12 (3), 346–371.
- Ekman, P. & Cordaro, D. 2011. What is meant by calling emotions basic. *Emotion Review* 3 (4), 364–370.
- Fineman, S., Maitlis, S. & Panteli, N. 2007. Virtuality and emotion. *Human Relations* 60 (4), 555–560.
- Fussell, S. 2014. The verbal communication of emotion. Teoksessa S. Fussell (toim.) *The verbal communication of emotions*. New York: Routledge, 1–16.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2015. Virtual teams research: 10 years, 10 themes and 10 opportunities. *Journal of Management* 41 (5), 1313–1337.
- Glikson, E. & Erez, M. 2013. Emotion display norms in virtual teams. *Journal of Personnel Psychology* 12 (1), 22–32.
- Hill, S., Bartol, K., Tesluk P. & Langa, G. 2009. Organizational context and face-to-face interaction: Influences on the development of trust and collaborative behaviors in computer-mediated groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108 (2), 187–201.
- Izard, C. 2011. Forms and functions of emotions. *Emotion Review* 3 (4), 371–378.
- Kangasharju, H. & Nikko, T. 2009. Emotions in organizations: Joint laughter in workplace meetings. *Journal of Business Communication* 46 (1), 100–119.
- Kelly, J. 2001. Mood and emotion in groups. Teoksessa A. Beck & C. Lewis (toim.) *The Blackwell handbook of social psychology*. Oxford: Blackwell, 164–181.
- Lebie, L., Rhoades, J., & McGrath, J. 1996. Interaction process in computer-mediated and face-to-face groups. *Computer Supported Cooperative Work* 4, 127–152.
- Lehmann-Willenbrock, N. & Allen, J. A. 2014. How fun are your meetings? Investigating the relationship between humor patterns in team interactions and team performance. *Journal of Applied Psychology* 99 (6), 1278–1287.
- Levenson, R. 2011. Basic emotion questions. *Emotion Review* 3 (4), 379–386.
- Liu, F. & Maitlis, S. 2014. Emotional dynamics and strategizing processes. *Journal of Management Studies* 51 (2), 202–234.
- Martins, L., Gilson, L. & Maynard, M. 2004. Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management* 30 (6), 805–835.
- Panksepp, J., & Watt, D. 2011. What is basic about basic emotions? Lasting lessons from affective neuroscience. *Emotion Review* 3 (4), 387–396.
- Planalp, S. 1999. *Communicating emotion*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scholl, W. 2013. The socio-emotional basis of human interaction and communication: How we construct our social world. *Social Science Information* 52 (1), 3–33.
- Spoor, J. & Kelly, J. 2004. The evolutionary significance of affect in groups: Communication and group bonding. *Group Processes and Intergroup Relations* 7 (4), 398–416.
- Streeck, J. & Mehus, S. 2005. *Microethnography*. Teoksessa K. Fitch & R. Sanders (toim.) *Handbook of language and social interaction*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 381–404.
- Tracy, J. & Randles, D. 2011. Four models of basic emotions. *Emotion Review* 3 (4), 397–405.

Puheenvuoro

Kriisiviestinnästä kriisivuorovaikutukseen

Puheviestinnän näkökulmia kriiseissä ja kriiseistä viestimiseen

Anne Laajalahti
tutkijatohtori, FT
Jyväskylän yliopisto
anne.laajalahti@jyu.fi

Tiivistelmä

Kriisiviestintää on tarkasteltu jo melko runsaasti esimerkiksi journalistiikan, mediatutkimuksen ja yhteisöviestinnän aloilla. Puheviestinnässä kriisiviestintään on sen sijaan kiinnitetty vähemmän huomiota. Tuon puheenvuorossani esille erilaisia tapoja, joilla puheviestinnän näkökulmia voitaisiin soveltaa kriisiviestinnän tutkimuksessa ja opetuksessa. Esittelen ideoita, miten kriiseissä ja kriiseistä viestimistä voitaisiin kehittää puheviestinnällistä ymmärrystä hyödyntämällä. Lisäksi ehdotan kriisivuorovaikutuksen käsitteen nostamista kriisiviestinnän käsitteen rinnalle. Puheenvuoro perustuu työskentelyyni kriisiviestinnän – tai kriisivuorovaikutuksen – tutkijana ja opettajana vuodesta 2012 lähtien. Esittelen ensin lyhyesti puheviestinnän lähtökohdista tekemääni kriisiviestinnän tutkimusta sekä kaksi suunnittelemaani ja toteuttamaani kriisiviestinnän opintokokonaisuutta. Sen jälkeen kokoan yhteen ja jäsenän kriisiviestinnän tutkijana työskennellessäni, opetuksia suunnitellessani, opiskelijoiden kanssa keskusteluja käydessäni¹ sekä heidän kurssitöitään lukiessani eteeni tulleita ajatuksia siitä, mitä annettavaa puheviestinnällä voisi olla kriisiviestinnälle. Käyn läpi erilaisia puheviestinnälle tyypillisiä käsitteitä, teorioita ja teoreettisia jäsennyksiä, jotka vaikuttavat erityisen otollisilta kriisiviestinnän tutkimukseen ja opetukseen sovellettaviksi. Tarkoitukseni on näin edistää kriisiviestinnän tutkimusta puheviestinnän näkökulmista tarjoamalla Prologin lukijoille ideoita ja konkreettisia esimerkkejä mahdollisista tutkimuskohteista. Puheenvuoroni lopussa pohdin, miten olen kokenut puheviestinnän tarkastelutasojen soveltamisen kriisiviestinnän kontekstiin. Samalla puheenvuoroni tarkoituksena on innostaa puheviestinnän tutkijoita, opettajia ja opiskelijoita havaitsemaan puheviestinnän merkitys ja hyöty yhä uudelleen uusissa tai ainakin vähemmän käsitellyissä yhteyksissä ja täten kannustaa puheviestijöitä ylittämään tutkimusalueiden rajoja ja soveltamaan asiantuntemustaan yhä uusien kontekstien tarkastelussa.

ASIASANAT: kriisiviestintä, kriisiviestintäosaaminen, kriisivuorovaikutus, puheviestinnän opetus, puheviestinnän tutkimus

Johdanto

Kriisi on erityinen uhkaava tilanne tai tapah-
tumasarja, jolle on ominaista yllätyksellisyys ja
ennakoimattomuus, joka aiheuttaa huomatta-
vaa epävarmuutta ja joka vaatii nopeaa reagoin-
tia (ks. esim. Ulmer, Sellnow & Seeger 2015, 8).
Kriisiviestinnän tutkimusalueella on tarkasteltu
monenlaisia kriisejä, kuten organisaation mai-
nekriisejä, luonnonkatastrofeja, suuronnet-
tomuuksia, pandemioita, poliittisia kriisejä ja
terrorismia. Kriisit voivat olla joko tahattomia
tai tahallisesti aiheutettuja ja liittyä esimerkiksi
turvallisuuteen, talouteen, politiikkaan, yhteis-
kunnallisiin olosuhteisiin sekä luontoon ja ympä-
ristöön. Näin ollen ne voivat koskettaa ketä
tahansa ihmisistä.

Kirjallisuudessa on keskitytty usein tarkas-
telemaan organisaatioiden yksisuuntaista,
ylhäältä alaspäin (top-down) suuntautuvaa
kriisiviestintää (Taylor & Perry 2005). Krii-
siviestintä voidaan kuitenkin jakaa neljään
tyyppiin: 1) organisaatioiden ja viranomaisten
keskinäiseen viestintään, 2) organisaatioiden
viestintään kansalaisille ja muille
sidosryhmilleen, 3) kansalaisten keskinäiseen
viestintään sekä 4) kansalaisten viestintään
organisaatioiden ja viranomaisten suuntaan
(Reuter, Marx & Pipek 2012). Kriisiviestintä
voidaan jakaa myös viestintään ennen kriise-
jä, kriisien aikana ja kriisien jälkeen (Coombs
2015; Fearn-Banks 2011; Reynolds & Seeger
2005). Tässä puheenvuorossa hahmotan, että
kriisiviestintä on kaikkea sitä vuorovaikutusta,
jota tarvitaan eri tahojen kesken niin kriiseihin
varautumisessa ja niiden estämisessä, kriisien
hallinnassa ja kriiseihin reagoinnissa kuin krii-
seistä toipumisessa ja oppimisessa.

Kriisiviestintää on tarkasteltu jo melko run-
saasti esimerkiksi journalistiikassa, mediatut-
kimuksessa ja yhteisöviestinnässä. Puheviestin-

nässä kriisiviestintään on sen sijaan kiinnitetty
vähemmän huomiota.² Tämän puheenvuoron
tavoitteena on tuoda esiin erilaisia tapoja ja
ideoita, joilla puheviestinnälle tyypillisiä tar-
kastelutasoja, käsitteitä ja teorioita voitaisiin
soveltaa kriisiviestinnän tutkimuksessa ja ope-
tuksessa.

Puheviestintää kriisiviestinnän tutkimukseen ja opetukseen

Kiinnostuin kriisiviestinnästä työskennelles-
säni vuosina 2012–2014 Jyväskylän yliopiston
yhteisöviestintä-oppiaineessa kahdessa kan-
sainvälisessä EU:n rahoittamassa FP7-tutki-
mushankkeessa: 1) Public Empowerment Poli-
cies for Crisis Management (PEP) ja 2) CBRN
crisis management: Architecture, Technolo-
gies and Operational Procedures (CATO)³.
PEP-hankkeen tavoitteena oli selvittää, miten
kansalaisten kriisienhallintakykyä voitaisiin
tehostaa ja mitkä menettelytavat toimivat par-
haiten kansalaisten voimaannuttamiseksi. CA-
TO-hanke keskittyi sen sijaan epäkonventio-
naalisia aseita ja CBRN-materiaaleja (chemical,
biological, radiological, nuclear) hyödyntävien
terrorismitilanteiden tarkasteluun. Työskentely
näissä yhteisöviestinnän kriisiviestintähank-
keissa antoi minulle kimmokkeen ja mahdol-
lisuuden soveltaa puheviestinnän näkökulmia
kriisiviestinnän tutkimukseen, ja sainkin sisäl-
lyttää PEP-hankkeen aineistonkeruisiin myös
omia kiinnostuksen kohteitani. Koska oma
taustani oli puheviestinnässä ja väitöskirjani
liittyi vuorovaikutusosaamiseen (Laajalahti
2014), keräsimme aineistoa myös kriisiviestin-
nän ammattilaisten ja kansalaisten kriiseissä
tarvitsemasta vuorovaikutusosaamisesta, jota
aloimme kutsua *kriisiviestintäosaamiseksi* (cri-
sis communication competence) (Laajalahti,
Hyvärinen & Vos 2015; 2016).

Olen saanut pohtia ja soveltaa puheviestinnän näkökulmia kriiseissä ja kriiseistä viestimiseen myös suunnitellessani ja pitäessäni erilaisia kriisiviestinnän luentoja ja opintokokonaisuuksia. Tämä puheenvuoro pohjautuu niistä erityisesti seuraaviin kahteen:

- *Puheviestinnän näkökulmia kriisiviestintään (5 op)*: Helsingin yliopisto, puheviestinnän syventävät opinnot, kevät 2015

- *Crisis communication and management: theoretical perspectives, actual cases (4 tuntia)*: Artevelde University College Ghent, Belgium, Department of Communication Management and Journalism, vierailu kurssilla Government communication pääaineessa Communication management, syksy 2015.

Opintojaksoilla käsiteltiin kriisiviestinnän ja kriisien hallinnan/johtamisen perusteita sekä keskeisimpiä teorioita ja pohdittiin puheviestinnän ja kriisiviestinnän yhteyksiä. Mitä kriisiviestintä on tai mitä se voisi olla puheviestinnän ammattilaisen työssä? Miten puheviestintä liittyy erilaisiin kriiseihin, niissä tai niistä viestimiseen sekä niiden hallintaan/johtamiseen? Erityistä huomiota kiinnitettiin vuorovaikutusosaamisen ja oppimisen kysymyksiin.

Opiskelijat pohtivat molemmilla opintojaksoilla oman puheviestinnällisen asiantuntijuutensa ja kriisiviestinnän yhteyksiä niin valmiiksi annettujen kuin heidän itse keksimiensä esimerkkien kautta. Lisäksi opiskelijat ideoivat ja suunnittelivat kuvitteellisia tutkimuksia ja koulutuksia, joissa he sovelsivat puheviestinnän tietämystään kriisiviestinnän kontekstiin. Helsingin yliopistossa pienryhmissä ideoidut ja koko ryhmälle esitellyt tutkimukset ja koulutukset saattoivat liittyä mihin tahansa kriisiviestinnän osa-alueeseen. Arteveldessä esimerkkinä käytettiin sen sijaan Pariisin iskujen⁴ jälkeistä

terroristien etsimistä ja paikallisten ulkonaliikumiskieltoa Brysselissä 21.–25.11.2015 eli nk. ”Brussels lockdownia”⁵ sekä tapahtumiin liittyntä Twitter-toimintaa⁶.

Kriisiviestintäosaaminen ja muita sovelluskohteita

Kokoan seuraavaksi yhteen puheviestinnän näkökulmia ja tarkastelutasoja – käsitteitä, teorioita ja teoreettisia jäsennyksiä –, jotka vaikuttavat erityisen otollisilta kriisiviestinnän tutkimukseen ja opetukseen sovellettaviksi. Koonti perustuu kriisiviestinnän tutkijana ja opettajana tekemiini havaintoihin sekä kriisiviestinnän opintokokonaisuuksilla opiskelijoiden kanssa käymiini keskusteluihin. Tarkoitukseni ei ole esittää kattavaa koontia eikä väittää, ettei mitään seuraavista aiheista olisi vielä tutkittu. Sen sijaan tarkoitukseni on jakaa niitä oivalluksia ja iloa tuottaneita ideoiden aihioita, jotka ovat tehneet minun, puheviestijän, mielestä kriisiviestinnän pohtimisesta erityisen antoisaa ja jotka kaipaisivat mielestäni vielä puheviestinnällistä lisätarkastelua. Koonnin tarkoituksena on edistää kriisiviestinnän tutkimusta puheviestinnän näkökulmista tarjoamalla Prologin lukijoille virikkeitä ja esimerkkejä siitä, millaista tutkimusta kriisiviestinnän kentälle kaivataisiin.

Interpersonaalinen viestintä ja vuorovaikutussuhteet. Kriisiviestinnän tutkimus ei ole kohdistunut usein ihmisten välisen vuorovaikutuksen tai vuorovaikutussuhteiden tarkasteluun. Miten erilaisia työ- ja yksityiselämän vuorovaikutussuhteita luodaan, ylläpidetään ja kehitetään kriisiviestinnän kontekstissa? Miten kriisit muovaavat jo olemassa olevia suhteita? Kriisiviestinnän kentällä on monia ammatillisia, niin symmetrisiä kuin asymmetrisiä, työelämän vuorovaikutussuhteita sekä kollaboratiivisia yhteistyösuhteita eri toimijoiden kesken, joi-

den tarkastelu puheviestinnän näkökulmista voisi syventää ymmärrystä kriisiviestinnästä. Esimerkiksi luottamuksen (uudelleen) rakentuminen johtajan ja johdettavien välillä organisaation mainekriisin jälkeen on aihe, josta käsin ammatillisia vuorovaikutussuhteita voisi tarkastella kriisiviestinnän kontekstissa. Mielenkiintoisia tutkimuskohteita löytyisi myös läheisten vuorovaikutussuhteiden parista. Tutkimusten mukaan monet kansalaiset luottavat kriisitilanteissa ja riskejä arvioidessaan jopa viranomaisia enemmän itselleen läheisiin ihmisiin (ks. esim. Haataja, Hyvärinen & Laajalahti 2014, 148; Hargittai ym. 2010). Ihmisten riskikäsitteiksi on usein tarkasteltu yksilökognitiivisella tasolla, mutta kiinnostavaa olisi myös tutkia riskejä läheisissä vuorovaikutussuhteissa yhdessä neuvoteltuina sosiaalisen merkityksenannon ilmiöinä. Jaettujen riskikäsitteiden lisäksi puheviestinnän tutkimus voisi kohdistua esimerkiksi perhesuhteisiin sen yhteydessä, mitä ja miten lapsille kerrotaan terrori-iskuista.

Ryhmäviestintä. Kriisiviestintä ja kriisien hallinta/johtaminen tapahtuu usein erilaisissa ryhmissä ja tiimeissä. Kriisiviestintä kaipaa kuitenkin vielä syvällisempää teoreettista hahmotelua ryhmäviestinnän tasolla. Puheviestinnän ymmärrys voisi auttaa ymmärtämään entistä paremmin ryhmien muodostumista, rakennetta ja dynamiikkaa sekä erilaisia ryhmäviestinnän ilmiöitä ja prosesseja, kuten ryhmien päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja ryhmäajattelua kriisitilanteissa. Myös esimerkiksi neuvottelun, konfliktien, vallankäytön, sovittelun ja hajautettujen tiimien tutkimuksen soveltaminen kriisiviestinnän kontekstiin voisi olla tulevaisuudessa antoisaa.

Medioitu puheviestintä ja esiintyminen. Kriisit koskevat usein suurta joukkoa ihmisiä, ja paikallisetkin kriisit muuttuvat monesti globaaleiksi mediatapahtumiksi. Osa kriiseistä, kuten

osa mainekriiseistä, myös saa alkunsa ja elää elämänsä pääsääntöisesti mediassa. Puheviestintä voisi auttaa ymmärtämään mediaesiintymisen erityispiirteitä sekä vuorovaikutteisen verkkoviestinnän ja sosiaalisen median lähtökohtia, muotoja ja mahdollisuuksia kriisitilanteissa. Kriisit haastavat niin viranomaisten, kriisiviestinnän ammattilaisten ja toimittajien kuin tavallisten kansalaisten mediakompetenssia. Esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntämistä ja monitorointia kriisiviestintätilanteissa on jo tutkittu jonkin verran (ks. koontia esim. Ruggiero & Vos 2014). Puheviestinnän ymmärrys voisi kuitenkin syventää tätä keskustelua esimerkiksi verkkokeskusteluihin osallistumisen, yhteisöihin kiinnittymisen ja identifioitumisen sekä vuorovaikutuksen etiikan näkökulmista.

Vuorovaikutuksen teorialat. Monet puheviestinnässä käytetyt teorialat vaikuttavat otollisilta sovellettaviksi kriisiviestinnän tarkasteluun. Koska kriisit luovat lähtökohtaisesti epävarmuutta, voisi kriisiviestinnän tutkiminen esimerkiksi Charles Bergerin epävarmuuden vähentämisen teorian (uncertainty reduction theory) näkökulmasta olla antoisaa. Kriisiviestinnän kohdentamista ja sopivuutta voisi sen sijaan lähestyä esimerkiksi Howard Gilesin ja kumppaneiden viestinnän mukauttamisen/mukautumisen teorian (communication accommodation theory) näkökulmasta. Vuorovaikutussuhteita ja niiden dynamiikkaa kriisiviestinnässä voisi tarkastella sen sijaan esimerkiksi Leslie Baxterin ja Barbara Montgomeryn vuorovaikutussuhteen jännitteiden teorian (relational dialectics) tai George Graenin ja kumppaneiden johtaja-alaisuus-suhteen vaihdantateorian (leader-member exchange theory) kannalta. Kriisiviestinnän lähestyminen erilaisista puheviestinnälle tyypillisistä teorioista käsin voisi auttaa ymmärtämään ja teoretisoimaan kriisiviestintää uusilla tavoilla yli yksittäisten tapaustutkimusten, joskaan jako teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä ei

ole yksiselitteinen (Jensen 2014; Ojala & Saikonen 2014).

Argumentaatio, retoriikka ja vaikuttaminen. Kriisiviestinnän tavoitteena on usein johonkin vaikuttaminen, olipa kyseessä sitten vaikkapa yrityksen asiakkaiden tai muiden sidosryhmien mielipiteisiin vaikuttaminen mainekriisin jälkeen, poliittisten tarkoituserien ajaminen sodankäynnin yhteydessä tai ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaminen uhkaavan pandemian ennaltaehkäisyssä. Puheviestintä voisi syventää ymmärrystä vaikuttamisen ja argumentoinnin keinoista kriisiviestinnässä. Myös kriisiviestinnän retorinen analyysi, kuten lausumien muotoilu ja yleisösuhteen tarkastelu, voisi yhdistää puheviestinnän tarkastelutasoja kriisiviestinnän kontekstiin.

Tunteet, supportiivinen viestintä ja sosiaalinen tuki. Kriisiviestinnän tutkimus on keskittynyt usein eri toimijoiden tiedontarpeisiin, tiedon etsimiseen ja tehokkaaseen tiedon jakamiseen (ks. esim. Austin, Liu & Jin 2012; Haataja, Hyvärinen & Laajalahti 2014). Kriisiviestintä ei kuitenkaan rajoitu ilmiönä vain kognitiiviseen tietoaaspektiin: kriisitilanteet herättävät ihmisissä myös monenlaisia tunteita, joiden huomioiminen on kriisiviestinnässä ja kriisien hallinnassa/johtamisessa tärkeää (ks. lisäksi Laajalahti, Hyvärinen & Vos 2016, 9). Näin ollen esimerkiksi puheviestinnän ymmärrys supportiivisesta viestinnästä ja sosiaalisesta tuesta voisi osaltaan syventää kriisiviestinnän tutkimuksen ja opetuksen kenttää. Myös esimerkiksi kuuntelemisen, empatian osoittamisen sekä vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin yhteyksien tarkastelu puheviestinnän näkökulmista olisi tervetullutta kriisiviestinnän kentälle.

Vuorovaikutusosaaminen ja oppiminen. Vaikka viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät osaamisvaatimukset ovat useissa kriisiviestinnän

tutkimuksissa implisiittisesti läsnä, vuorovaikutusosaamisen käsitettä ja tutkimustraditiona on harvemmin sovellettu kriisiviestinnän kontekstiin (Laajalahti, Hyvärinen & Vos 2016, 3). Esimerkiksi työyhteisöviestinnän tarkastelu vuorovaikutusosaamisen ja osaamisen kehittämisen/kehittämisen näkökulmasta erilaisissa turvallisuuskriittisissä organisaatioissa, joissa henkilöiden ja ympäristön turvallisuuden varmistaminen on erityisen keskeistä, olisi kuitenkin jatkossa tarpeen. Myös esimerkiksi kriisitilanteissa työskentelevien toimittajien vuorovaikutusosaamisen tutkiminen olisi tulevaisuudessa tärkeää; edellyttäähän esimerkiksi surun keskellä ja mahdollisesti sokissa olevien haastateltavien kunnioittava kohtaaminen, yhteistyö kriisiviestinnän ammattilaisten kanssa sekä kilpailun ja yhteistyön välinen jännite toisten toimittajien kanssa toimittajilta erityistä vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaamisen vaatimusten, edellytysten, oppimisen ja tukemisen ymmärtäminen voisi osaltaan auttaa kehittämään eri osapuolten välistä kriisiviestintää ja kriisien hallintaa/johtamista.

Kriisiviestinnästä kriisivuorovaikutukseen?

Ludwig Wittgensteinin tunnetun lausahduksen mukaan ”kieleni rajat ovat maailmani rajat”. Ajatuksena on siis, ettemme voi tietää mitään, mille meillä ei ole sanoja. Sanat ja kieli eivät pelkästään neutraalisti heijasta vaan myös rakentavat – ja pimittävät – maailmaamme: emme kielen avulla vain kuvaa tai tulkitse maailmaa vaan myös luomme ja tuotamme sitä. Sama pätee myös käsitevalintoihin: kiinnitymme eri käsitteitä käyttämällä erilaisiin teoria- ja tutkimuserinteisiin ja käsitteet voivat myös ohjata meitä kiinnittämään huomiomme ilmiössä johonkin sen tiettyyn puoleen tai aspektiin.

Puheviestinnällä on paljon annettavaa kriisiviestinnän tutkimukselle ja opetukselle. Koska vuorovaikutuksen tarkastelu ihmisten välisen kanssakäymisen tasolla vaikuttaa tarpeelliselta mutta turhan harvakseltaan käytetyltä tulokulmalta kriisiviestinnän kentällä, ehdotan lopuksi *kriisivuorovaikutuksen* käsitteen nostamista kriisiviestinnän käsitteen rinnalle. Kriisivuorovaikutus vaikuttaa erityisen osuvalta käsitteeltä silloin, kun halutaan korostaa, ettei kyse ole vain yksisuuntaisesta kriiseistä tiedottamisesta tai uutisoinnista. Kriisivuorovaikutus on kaikkea sitä ihmisten välistä kanssakäymistä, vuorovaikutusta, jota ilmenee kriiseihin varautumisessa ja niiden estämisessä, kriisien hallinnassa ja niihin reagoinnissa sekä kriiseistä toipumisesta ja oppimisesta erilaisissa niin yksityis- kuin työelämän konteksteissa sekä laajemmissa yhteiskunnallisissa yhteyksissä niin yksilöiden, ryhmien kuin laajempien yhteisöjen ja verkostojen tasolla.

Puheviestinnän näkökulmien, kuten vuorovaikutusosaamisen käsitteen ja tutkimustradition, soveltaminen kriisiviestinnän tutkimukseen ja opetukseen on ollut äärimmäisen antoisaa. Kannustankin kaikkia puheviestijöitä jakamaan osaamistaan ja osallistumaan kriisiviestinnän monitieteisellä tutkimusalueella käytävään keskusteluun. Kriisiviestinnän lisäksi puheviestinnällä on lukuisia muita sovelluskohteita yhteiskunnassamme; puheviestinnän ymmärrystä tarvitaan kaikkialla, missä ihmiset ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Puheviestintään kytkeytyy tieteenalana, oppiaineena ja ilmiönä valtava muutosvoima, ja parhaimmillaan puheviestintä voi olla mukana, kun ratkotaan isoja kansallisia ja kansainvälisiä kysymyksiä yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvoinnista kansallisen kilpailukyvyyn kehittämiseen sekä siirtolaisuudesta ja syrjäytymisen ehkäisemisestä kyberturvallisuuteen tai vaikkapa ympäristöasioihin vaikuttamiseen.

Miten puheviestinnän asiantuntemuksen soveltamista yhä uusille tai ainakin vähemmän käsitellyille elämänalueille voitaisiin sitten tukea? Miten löytää ja luoda ”tiloja”, joissa voitaisiin ehkä yllättäviäkin yhteyksiä huomaten ja hyödyntäen tuottaa innovatiivisia avauksia yhteiskuntamme suurten ja vähän pienempienkin kysymysten tarkasteluun? Jokainen voi toki pyrkiä itse pitämään mielensä avoimena uusille tutkimusideoille niin oman tieteenalan sisällä, rajoilla kuin ulkopuolella, mutta myös päättävässä asemassa olevat henkilöt voivat osaltaan tukea uusien yhteyksien löytymistä ja rajojen ylittämistä. Eräs konkreettinen vaihtoehto voisi olla ”sekoittaa pakka hetkeksi” ja sijoittaa ihmisiä työhuoneisiin oppiaineiden ja tieteenalojen sijaan heitä kiinnostavien ilmiöiden perusteella, niin kuin Jyväskylän yliopiston uuden humanistis-yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan tapaamisessa hiljattain ideoitin. Tällöin kampuksella voisi vaikkapa viikon tai kuukauden ajan olla erityinen ”Valtatalo”, ”Kriisikäytävä” tai ”Maailmanparannussiipi”, jonka asukkaita yhdistäisi kiinnostus samaan ilmiöön. Kenties uusia oivalluksia, yhteistyötä ja oppimista syntyi myös menetelmien ympärille, jos ihmiset työskentelisivät hetken esimerkiksi ”Diskurssitoimistoissa”, ”Delfoi-kulmauksissa” tai ”Hermeneuttisilla ullakoilla”?

Puheviestinnän ymmärryksen soveltaminen yhä uusiin konteksteihin on tärkeää myös opetuksessa. Puheviestinnän opiskelijoilla on jo opintojensa aikana monenlaista vuorovaikutukseen liittyvää asiantuntemusta, jota voidaan edelleen kehittää pohtimalla yhdessä ryhmän kanssa, mitä annettavaa puheviestinnällä on tai voisi olla jossain tiettyssä, kenties yllättävässäkin yhteydessä. Tämänkaltainen keskustelu voi auttaa opiskelijoita uudelleenahmottamaan ja kielellistämään osaamisensa ydintä sekä puheviestinnän merkitystä eri elämänalueilla. Kokemukseni mukaan puheviestinnän asiantun-

tijuuden ja jo olemassa olevan ymmärryksen soveltaminen uuteen kontekstiin yhdessä jo pidemmälle opinnoissaan edenneiden opiskelijoiden kanssa on parhaimmillaan äärimmäisen avartavaa kaikille – myös opettajalle yhtenä opijana.

Viitteet

¹ Erityisen lämmin kiitos antoisista keskusteluista Helsingin yliopiston puheviestinnän syventävissä opinnoissa keväällä 2015 sekä Artevelde University College Ghentin viestinnän johtamisen ja journalistiikan laitoksella syksyllä 2015 tapaamilleni opiskelijoille.

² Havainto perustuu kriisiviestinnästä tekemiini kirjallisuushakuihin sekä siihen, miten eri viestintätieteet ovat olleet viime aikoina edustettuina ECREAN, Eupreran, IAMCR:n, ICRC:n ja IDRC:n konferensseissa kriisiviestinnän työryhmissä: kriisejä lähestytään usein esim. organisaatioviestinnän tai uutisoitujen kriisien ja median näkökulmasta, kun taas ihmisten välisen vuorovaikutuksen näkökulma on harvemmin eksplisiittinen lähtökohta.

³ Lisätietoa hankkeista:
<http://www.crisiscommunication.fi>.

⁴ Lisätietoa esim. Wikipediasta: https://en.wikipedia.org/wiki/November_2015_Paris_attacks.

⁵ Lisätietoa esim. Wikipediasta: https://en.wikipedia.org/wiki/Brussels_lockdown.

⁶ Lisätietoa esim. The Guardian -lehestä: <http://www.theguardian.com/world/2015/nov/22/national-emergency-belgians-respond-with-cats>.

Kirjallisuus

Austin, L., Liu, B. R. & Jin, Y. 2012. How audiences seek out crisis information: exploring the social-mediated crisis communication model. *Journal of Applied Communication Research* 40 (2), 188–207.

Coombs, T. W. 2015. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. 4. painos. Thousand Oaks: Sage.

Fearn-Banks, K. 2011. *Crisis communications: a casebook approach*. 4. painos. New York: Routledge.

Haataja, M., Hyvärinen, J. & Laajalahti, A. 2014. Citizens' communication habits and use of ICTs during crises and emergencies. *Human Technology:*

An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments 10 (2), 138–152.

Hargittai, E., Fullerton, L., Menchen-Trevino, E. & Thomas, K. 2010. Trust online: young adults' evaluation of web content. *International Journal of Communication* 4, 468–494.

Jensen, C. B. 2014. Continuous variations: the conceptual and the empirical in STS. *Science, Technology & Human Values* 39 (2), 192–213.

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

Laajalahti, A., Hyvärinen, J. & Vos, M. 2015. Perspectives on citizens' crisis communication competence in co-producing safety. Teoksessa E. Ordeix, V. Carayol & R. Tench (toim.) *Public relations, values and cultural identity*. Lontoo: Peter Lang, 77–92.

Laajalahti, A., Hyvärinen, J. & Vos, M. 2016. Crisis communication competence in co-producing safety with citizen groups. *Social Sciences* 5 (1), Art. 13.

Ojala, M. & Saikkonen, S. 2014. Dikotomian tuolle puolen: teoretisointi tutkimuskäytäntönä. *Media & viestintä* 37 (2), 89–95.

Reuter, C., Marx, A. & Pipek, V. 2012. Crisis management 2.0: towards a systematization of social software use in crisis situations. *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management* 4 (1), 1–16.

Reynolds, B. & Seeger, M. W. 2005. Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *Journal of Health Communication* 10 (1), 43–55.

Ruggiero, A. & Vos, M. 2014. Social media monitoring for crisis communication: process, methods and trends in the scientific literature. *Online Journal of Communication and Media Technologies* 4 (1), 105–130.

Taylor, M. & Perry, D. C. 2005. Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review* 31 (2), 209–217.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. 2015. *Effective crisis communication: moving from crisis to opportunity*. 3. painos. Thousand Oaks: Sage.

Lectio praecursoria

Johtoryhmien vuorovaikutus - miten kehittää taitavaa vuorovaikutusta?

Eerika Hedman

organisation development consultant, FT
eerika.hedman@gmail.com

*Lectio praecursoria puheviestinnän väitöskirjaksi tarkoitetun tutkimuksen **Facilitating leadership team communication** tarkastustilaisuudessa Jyväskylän yliopistossa 5.12.2015. Vastaväittäjänä toimi dosentti Anu Sivunen (Aalto-yliopisto) ja kustoksena professori Maarit Valo.*

Jokaisella meistä on jonkunlainen kokemus ja käsitys siitä, minkälaista on tehdä töitä hyvässä tiimissä. Hyvin usein nämä kokemukset kiteytyvät onnistuneeseen vuorovaikutukseen. Tällöin tiimissä kuunnellaan kaikkien mielipiteitä ja näkökulmia sekä arvostetaan jokaisen tuomaa osaamista ja työpanosta. Toisaalta meillä on myös erilaisia kokemuksia siitä, mitä voi tapahtua, kun tiimityö ei toimikaan erityisen hyvin. Pahimmillaan huono tiimityö nakertaa jokaisen identiteettiä ja osaamista.

Yksi merkittävä työelämän tiimi on johtoryhmä. Johtoryhmät ovat organisaation vaikutusvaltaisimpia ryhmiä, joiden päätöksillä on kantavia vaikutuksia koko organisaation operatiiviseen ja strategiseen toimintaan. Se, miten nuo päätökset syntyvät, riippuu hyvin pitkälti johtoryhmän jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Osaavien johtajien yhteen laittaminen ei vielä muodosta toimivaa johtoryhmää.

Johtoryhmät, kuten muutkin työelämän tiimit, tulevat sellaisiksi kuin ne vuorovaikutuksessa todentuvat. Johtoryhmät myös kehittyvät ja muuttuvat vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutus on johtoryhmän elämää pumpuava sydän. Jotta tuo sydän pumppaisi hyvin ja tehokkaasti, tarvitaan vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaaminen on yksi puheviestinnän tutkituimpia aiheita. Eikä suotta, sillä vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen voidaan liittää niin ammatilliseen osaamiseen, ihmisenä kasvuun, hyvinvointiin, tulokselliseen toimintaan ja yhteistyöhön. Nykyisessä taloudellisessa ja poliittisessa tilanteessa voi myös sanoa, että vuorovaikuttajina kehittyminen tarkoittaa myös paremman tulevaisuuden ja maailman rakentamista.

Vuorovaikutusosaamista on tutkittu monella eri alalla ja siitä on olemassa monenlaisia eri-

laisia jäsenyyksiä. Sitä ei kuitenkaan ole jäsenetty johtoryhmien tai organisaation kehittämisen konteksteissa. Työelämän kehittämisessä törmää usein aika vakiintuneisiin ja yksilökeskeisiin määritelmiin taitavasta vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutusosaamisesta. Monissa konteksteissa nämä määritelmät ovat toki tarpeellisia ja ymmärrettäviä. Työelämässä minua on kuitenkin jo vuosia kummuttanut ajatus siitä, että ihmisten vuorovaikutuskäyttäytymisen voitaisiin tiivistää erilaisiin kirjain- tai väriluokituksiin. Pahimmillaan nämä luokitukset voivat leimata meidät tietynlaiseksi vuorovaikuttajiksi, jolloin käyttäytymistämme ja potentiaaliamme rajoitetaan sen sijaan kun niille pitäisi luoda tilaa ja mahdollisuuksia. Olemme paljon kompleksisempia olentoja. Vuorovaikutuksemme ja siihen, miten tulkitsemme asioita, vaikuttavat monet eri tekijät.

Väitöskirjatutkimustani on siten ohjannut alusta asti kysymykset siitä, miten vuorovaikutusosaamisemme oikein rakentuu. Mitkä tekijät tuohon rakentumiseen vaikuttavat? Jos vuorovaikutusosaaminen ymmärretään laajempaan kuin yksilön tietoina, taitoina tai asenteina, miten sitä voidaan kehittää? Nämä alustavat kysymykset lopulta ohjasivat minut tutkimaan tarkemmin sitä, miten johtoryhmän vuorovaikutusta ja siinä rakentuvaa vuorovaikutusosaamista voidaan ymmärtää ja kehittää.

Vaikka tutkimukseni lähtökohtana on ollut tarkastella johtoryhmän vuorovaikutusta ylipäätään, monet asiat kiteytyvät johtoryhmän kokouksiin. Johtoryhmäkokoukset ovatkin mielenkiintoisia vuorovaikutuksen areenoita, joissa organisaation todellisuus tulee sekä tulkituksi että tuotetuksi. On tärkeää korostaa, että kokoukset eivät ole vain kokouksia. Johtoryhmä ei vain tulkitse vaan myös rakentaa ja kehittää ryhmänsä identiteettiä, keskinäisiä vuorovaikutussuhteitaan ja organisaation kulttuuria.

Kun johtoryhmä keskustelee vaikkapa strategistaan se myös samalla luo sitä. Onkin tärkeää, että johtoryhmissä tiedostetaan tämä vuorovaikutuksen refleksiivinen luonne. Samalla kun tulkitsemme ja kuvailemme todellisuuttamme, luomme sitä.

Tutkimuksen lähtökohdat

Väitöskirjani tavoitteena on ymmärtää ja kehittää taitavaa vuorovaikutusta johtoryhmytyössä. Vuorovaikutusosaamista kuten johtoryhmien vuorovaikutusta ja sen kehittämistä voidaan lähestyä monista erilaisista tieteellisistä lähtökohdista käsin. Väitöskirjani sekä teoreettinen että metodologinen ote nojautuvat sosiaalisen konstruktionismin ajatukseen siitä, että todellisuutemme on vuorovaikutuksessa rakennettu.

Tutkimukseni lähtökohtana on ollut toteuttaa mahdollisimman käytännönläheinen tutkimus, jolla olisi välitöntä hyötyä tutkimukseen osallistuneille johtoryhmän jäsenille. Erityisesti soveltavan viestintätutkimuksen puolella on kritisoitu sitä, että tutkimustiedon soveltamisen ongelmat eivät ole siinä, miten tieto siirtyy tutkimuksesta käytännöksi vaan siinä, miten tutkimus on alun alkaen toteutettu. Puheviestintä tieteenalana sekä viestinnän teoriat ovat usein hyvin konkreettisia, sillä ne auttavat ihmisiä ymmärtämään ja kehittämään sekä omaa että toisten vuorovaikutuskäyttäytymistä. Siksi näenkin tärkeäksi, että viestinnän tutkimuksella on lähtökohtaisesti kehittävä vaikutus.

Minulle oli tärkeää lähestyä tutkimusaiheittani johtoryhmien aidoista kokemuksista ja autenttisista tilanteista käsin. Toteutin tutkimukseni laadullisella tutkimusotteella tavoitteenani ymmärtää, miten johtoryhmän jäsenet itse jäsentävät käsityksiään ja kokemuksiaan johtoryhmän vuorovaikutuksesta. Käytin tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua sekä osallistavaa toi-

mintatutkimusta. Rajasin aineistoni kansainvälisissä yrityksissä toimiviin strategisista päätöksistä vastaaviin johtoryhmiin.

Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tällä tutkimuksella on viisi tutkimustavoitetta ja se on toteutettu viiden artikkelin avulla.

Ensimmäinen tutkimustavoitteeni oli jäsentää vuorovaikutusosaamisen relationaalisuutta työyhteisön kehittämisen kontekstissa. Tähän syvennyin ensimmäisessä artikkelissani, jossa olen tarkastellut ja jäsentänyt vuorovaikutusosaamisen relationaalisuutta kolmen interpersonaalisen viestinnän teorian valossa. Kun vuorovaikutusosaamisen tarkastelun keskiöön nostetaan relationaalisuus, vuorovaikutusosaaminen perustuu silloin vuorovaikutussuhteiden prosesseihin ja rakenteisiin. Se liittyy myös laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin diskursseihin ja käytänteisiin. Työyhteisön kehittämisen kontekstissa huomio kiinnittyy silloin organisaation vallitseviin diskursseihin, jotka vaikuttavat yksilöiden vuorovaikutuskäyttämiseen. On tärkeää, että näistä diskursseista tullaan tietoiseksi. Organisaatioissa tarvitaan keskustelutiloja, joissa nämä diskurssit, työyhteisön vuorovaikutussuhteet ja siten vuorovaikutusosaaminen voivat uudistua ja kehittyä.

Toisena tutkimustavoitteenani oli tutkia, millälaisia vuorovaikutushaasteita johtoryhmät kohtaavat. Jotta voisimme ymmärtää paremmin, miten taitavaa vuorovaikutusta voi edelleen kehittää, tulee meidän ymmärtää niitä keskeisiä haasteita, jotka saattavat hankaloittaa vuorovaikutusta. Tähän tutkimustavoitteeseen olen vastannut toisessa artikkelissani, joka perustuu eri yrityksistä olevien johtoryhmän jäsenten haastatteluihin.

Tulosten perusteella johtoryhmät kohtaavat monenlaisia ja joskus jännitteisiä vuorovaikutushaasteita. Johtoryhmän yhteinen tavoite ei aina ole kovin selkeä ja joskus johtoryhmän jäsenen rooliin ja tehtävään liittyvät osasto-kohtaiset tavoitteet saattavat muodostua yhteistä tavoitetta tärkeämmäksi. Tämä edelleen saattaa haitata johtoryhmän keskinäistä yhteistyötä. Todelliset mielipiteet on joskus helpompi ilmaista kokoushuoneen ulkopuolella. Osallistumista keskusteluun haittaa pelko tulla tyrmätyksi tai se, että muut johtoryhmän jäsenet ovat äänekkäämpiä ja vievät siten tilaa vuorovaikutuksessa. Johtoryhmän vetäjällä, joka useimmiten on toimitusjohtaja, on suuri vaikutus johtoryhmän vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen. Haastatellut johtoryhmän jäsenet näkivät, että johtoryhmän vetäjä usein asettaa vuorovaikutuksen mallin muulle johtoryhmälle ja joskus jopa koko organisaatiolle.

Vaikka haastatellut johtoryhmän jäsenet olivat hyvin usein tietoisia kohtaamistaan vuorovaikutushaasteista, niitä hyvin harvoin käsitellään kokouksessa tai koko johtoryhmän kesken. Vuorovaikutushaasteiden käsitteleminen yhdessä sitä mukaa, kun ne ilmenevät olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää taitavan vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Kolmas tutkimustavoitteeni oli ymmärtää, miten vuorovaikutuksen fasilitoinnilla voidaan edistää johtoryhmän refleksiivisyyttä. Refleksiivisyys on tärkeä osa vuorovaikutusosaamista. Tähän tutkimustavoitteeseen olen vastannut kolmannessa artikkelissani, joka perustuu toiseen empiiriseen aineistoon. Aineiston olen kerännyt erään Suomessa toimivan kansainvälisen yrityksen ylimmän johtoryhmän kehittämisprosessin aikana toimintatutkimuksen keinoin. Osallistuin yhdeksän kuukauden ajan johtoryhmien kokouksiin sekä toteutin lyhyitä kehittämistoimia kokousten osana. Toi-

mintatutkimusaineisto koostuu johtoryhmän kokousten videoinneista, kehittämistoimien äänitallenteista, johtoryhmän jäsenten haastatteluista sekä kokousten aikana tehdyistä havaintomateriaaleista.

Kehittämisprosessin aikana johtoryhmän vuorovaikutus muuttui positiivisemmaksi ja arvostavamaksi. Johtoryhmän jäsenet esimerkiksi alkoivat antaa palautetta toisilleen kokouksissa. Kritiikkiä annettiin, mutta se kosketti lähinnä sovittuja pelisääntöjä ja käytänteitä kuin suoraanaisesti muita johtoryhmän jäseniä. Tulosten perusteella voidaan myös sanoa johtoryhmän refleksiivisyyden kehittyneen. He muun muassa refleктоivat sitä, miten heidän vuorovaikutuksensa vaikuttaa muihin jäseniin, miten he reagoivat toistensa puheenvuoroihin ja miten he osoittavat toisilleen tukea.

Aineistosta erotettiin erilaisia avainhetkiä, joissa johtoryhmän refleksiivisyyttä edistettiin joko tietoisesti tai tiedostamatta. Avainhetkiä olivat sellaiset kohdat, joita kuvasti tarve vaikuttaa vuorovaikutuksen etenemiseen. Esimerkiksi, kun johtoryhmän keskustelussa ilmeni jännitteinen tilanne, fasilitaattori pyysi johtoryhmän jäseniä tiedostamaan, mitä todellisuutta he puheenvuoroillaan tuottavat. Aiempi tutkimus tiimien refleksiivisyydestä on pääsääntöisesti ollut kvantitatiivista ja mitannut refleksiivisyyden yhteyttä tiimien tuloksellisuuteen. Onkin tarpeellista tutkia, miten refleksiivisyys rakentuu vuorovaikutusprosesseissa.

Neljäntenä tutkimustavoitteenani oli tarkastella miten *coordinated management of meaning* teoria eli merkitysten yhteensovittamisen teoria soveltuu johtoryhmien keskustelujen fasilitointiin. Tähän tutkimustavoitteeseen olen vastannut neljännessä artikkelissani, jossa tämän teorian käyttöä havainnollistetaan johtoryhmän vuorovaikutuksen kehittämisessä. Artikkelini on

luonteeltaan teoriaa soveltava ja hyödyntää yhtä esimerkkiä aidosta johtoryhmätilanteesta. Artikkelissa havainnollistan, miten johtoryhmää voi auttaa tutkimaan omaa vuorovaikutustaan erilaisten kysymysten avulla. Kysymykset auttavat tutkimaan vuorovaikutuksen eri konteksteja, kuten sitä, miten identiteetti, vuorovaikutussuhteet ja kulttuuri heijastuvat ja kytkeytyvät toisiinsa. Taitavaa vuorovaikutusta mahdollistaa se, että kykenee nähdä, mitkä eri tekijät vaikuttavat omaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja miten se vaikuttaa ja tuottaa tiettyä vuorovaikutussuhteiden ja kulttuurin todellisuutta.

Tämän tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on ollut käytännönläheisyys. Viidentenä tutkimustavoitteenani oli siten kehittää käytännön työkalu johtoryhmien vuorovaikutuksen, erityisesti vuorovaikutusosaamisen ja refleksiivisyyden, kehittämiseen. Tähän tutkimustavoitteeseen olen vastannut viidennessä artikkelissani, jossa esittelen *Leadership Team Toolin*, eli johtoryhmien vuorovaikutuksen kehittämistyökalun. Työkalussa on käytetty erilaisia interventiivisiä kysymyksiä, jotka on jaettu kolmeen eri kontekstitasoon: koko johtoryhmän vuorovaikutus osana laajempaa organisaatiota, johtoryhmän jäsenten keskinäiset vuorovaikutussuhteet sekä johtoryhmän jäsenten itsereflektio. Työkalun kysymysrakenteen tarkoituksena on vaikuttaa johtoryhmän keskusteluihin, eikä varsinaisesti tuottaa objektiivista dataa. Työkalua voivat käyttää esimerkiksi sisäiset ja ulkoiset organisaatiokehittäjät. On syytä mainita, että työkalun käyttämiseksi on kuitenkin ymmärrettävä sen taustateoriat.

Työkalun kehittämiseksi olisi tärkeää tutkia sen käyttöä käytännössä, kun johtoryhmän vuorovaikutusta kehitetään. Olisikin tärkeää tutkia, minkälaisia vaikutuksia työkalun käytöllä on johtoryhmän vuorovaikutukseen. Myös johto-

ryhmiltä kerätty palaute auttaisi edelleen työkalun kehittämisessä.

Lopuksi

Teorian ja käytännön syvä liitto on ollut tämän tutkimuksen tärkeä lähtökohta. Toimintatutkimus olikin luonnollinen valinta tämän lähtökohdan toteuttamiseksi. Sekä toimintatutkimus että haastattelut ovat tarjonneet monipuolisen ja rikkaan katsauksen johtoryhmien vuorovaikutukseen. Tutkimukseni on lisännyt ymmärrystämme johtoryhmien vuorovaikutuksesta ja sen kehittämisestä. Johtoryhmien vuorovaikutuksen tutkiminen on tärkeää, sillä se avaa myös organisaatioiden ja johtamiskulttuurien sielunmaisemaa.

Tutkimustulokset ovat avartaneet ymmärrystä erilaisista johtoryhmien kohtaamista vuorovaikutushaasteista. Jatkotutkimusta kaivataankin lisäämään ymmärrystä noiden haasteiden luonteesta ja niiden yhteydestä vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen. Kansainvälisten yritysten johtoryhmätyötä värittävät usein kulttuurien välisyys ja viestintäteknologian käyttö. Tässä tutkimuksessa näitä teemoja vain pintaraapaisiin, vaikkakin tunnistettiin tärkeiksi tekijöiksi.

Tutkimukseni luo uusia jäsenyksiä vuorovaikutusosaamisen tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusosaamista tarkasteltiin relationaalisuuden ja refleksiivisyyden näkökulmista käsin. Tällöin korostuu se, että vuorovaikutusosaaminen on pikemminkin vuorovaikutusosapuolten yhteinen saavutus kuin yksilön mukanaan tuomaa tietoa, taitoa ja asennetta. Kun vuorovaikutusosaamista jäsennetään kontekstuaalisena ja relationaalisena merkityksentämisen prosessina, sitä olisi syytä tarkastella myös käytäntöön nivottuna tekemisenä taitopohjaisten määritelmien lisäksi. Tämän tulisi olla tärkeä lähtökohta vuorovaiku-

tuskoulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa, kuten myös erilaisten arviointi- ja kehittämismenetelmien käytössä.

Johtoryhmien vuorovaikutuksen kehittämistä voidaan toteuttaa monista eri lähtökohdista käsin ja monin eri menetelmin. Tutkimuksessa käytetty ote poikkeaa tyypillisistä vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen tähtäävistä kehittämistoimista. Kehittämisessä ei nimittäin opetettu mitä hyvä vuorovaikutus tai tiimityö on, vaan kehittäminen nivottiin aitoihin kokouskeskusteluihin, joita johtoryhmä itse joutui tarkastelemaan. Johtoryhmän kokouskeskustelut tarjosivat mielenkiintoisen tarttumapinnan ja keskustelumateriaalin vuorovaikutuksen kehittämiseen.

Tutkimuksen tuloksia ja keskeisiä johtopäätöksiä voidaan tietyissä määrin soveltaa johtoryhmien lisäksi myös muihin työelämän tiimeihin ja ryhmiin. Monien tiimien työskentelyfoorumina ovat erilaiset kokoukset ja palaverit, ja ne voivat kohdata samantyyppisiä vuorovaikutuksellisia haasteita kuin johtoryhmätkin. Väitöskirjani tuloksia voivat hyödyntää vuorovaikutuksen kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimukseni tuloksia voivat hyödyntää niin johtoryhmien jäsenet, erityisesti johtoryhmien vetäjät, sisäiset ja ulkoiset kehittäjät, vuorovaikutuskouluttajat ja -konsultit.

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että siihen sisältyy paljon eettisiä valintoja. Tämä on tarkoittanut myös omien ajattelutapojeni ja uskomusteni kyseenalaistamista ja reflektointia. Tuntuikin tarpeelliselta arvioida tutkimustani myös omasta sisäisestä maailmastani käsin sekä tuoda sitä näkyväksi. Miten tutkija-kehittäjän rooli näyttäytyy, kun tulkitsen ja analysoin aineistoani? Miten jotkut uskumukseni ja valintani saattavat rajoittaa joidenkin ilmiöiden

havaitsemista? Missä määrin jaan tietoani siitä, mitä olen kuullut tai mitä tiedän, ja missä määrin suojelen olemassa olevia vuorovaikutussuhteita? Mitä oikeastaan tarkoittaa kyseenalaistaa ja arvioida omaa tutkimustaan?

Jotta pohtisin näitä kysymyksiä tarpeeksi syvästi, täytyi minun asettautua hetkeksi haastateltavan asemaan. Kollegani Martin Little haastatteli minua kehittämisprosessiin liittyvistä hetkistä ja valinnoista, mikä edelleen auttoi minua jäsentämään suhdettani tutkimukseeni. Haastattelu videoitiin ja siitä on raportoitu otteita väitöskirjan arviointiosuudessa. Toivottavasti tutkimukseni rohkaisee muita tutkijoita sekä kehittäjiä oman ajattelunsa määrätietoiseen reflektointiin. Tutkijan ja kehittäjän ajattelun kontekstit vaikuttavat tutkimisen ja kehittämisen kohteisiin, yksilöihin, tiimeihin ja organisaatioihin. Ei ole siis yhdentekevää, minkälaisella ajattelukehikolla työämme teemme. Emme näe asioita niin kuin ne ovat, vaan niin kuin me olemme ja niin kuin me yhdessä niitä todennamme vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Lectio praecursoria

Vertaistukiryhmässä alkoholistien läheiset tukevat toisiaan – siis itseään

Venla Kuuluvainen

puheviestinnän yliopistonlehtori, FT
Tampereen yliopisto
venla.kuuluvainen@uta.fi

*Lectio praecursoria puheviestinnän väitöskirjaksi tarkoitetun tutkimuksen **Supportive communication in Al-Anon mutual-aid groups** tarkastustilaisuudessa Tampereella 17.6.2016. Vastaväittäjänä toimi tutkimusprofessori Marja Holmila (THL) ja kustoksena professori Pekka Isotalus (Tampereen yliopisto).*

Alkoholin suurkulutus ja alkoholismi ovat jollakin tasolla kaikille meille suomalaisille tuttuja asioita. Vaikka alkoholismiin suhtaudutaan usein vain yksilöä itseään koskevana ongelmana, koskettaa se monesti myös useaa alkoholistin läheistä. Alkoholistien läheisten tiedetään kärsivän kriisiytyneen elämäntilanteen aiheuttamasta stressistä, joka puolestaan aiheuttaa monenlaista fyysistä ja psyykkistä oirehdintaa. Usein puhutaan läheisriippuvuudesta kun pyritään kuvailemaan erilaisista riippuvuuksista kärsivien läheisiä. Läheisriippuvuudella on viitattu monenlaisiin piirteisiin, joiden on ajateltu olevan tyypillisiä riippuvuuksista kärsivien läheisille.

Voi kuitenkin hyvällä syyllä kysyä, missä läheisten taakka tai haaste itseasiassa sijaitsee. Läheisten persoonallisuuden analysoinnin sijaan katse tulisikin kääntää siihen vuorovaikutussuhteeseen jossa läheisriippuvuudeksi

kutsuamme käyttäytymistä ilmenee. Väitöskirjassani olenkin lähestynyt läheisten tapaa olla suhteessa alkoholistin kanssa viestinnän tapoina ja kaavoina.

Ehkä osittain juuri tämän läheisten taakan paikantamisen vaikeuden takia, alkoholistien läheisiä on tutkittu yllättävän vähän ja usein siitä näkökulmasta, miten läheiset voisivat tukea alkoholistin raitistumista. Tässä tullaan toiseen usein havaitsemaani vinoutumaan alkoholistien läheisistä puhuttaessa. Koska läheisten oman taakan ajatellaan johtuvan alkoholistin juomisesta, ehdotetaan ratkaisuksi usein alkoholistin raitistumista. Tällöin läheisten roolina nähdään vain alkoholistin raittiuden tukeminen.

Vaikka alkoholistin raitistuminen saattaa parantaa ihmissuhdetta ja tutkimukset osoittavat että läheiset voivat olla suurena apuna tässä,

alkoholismista on kuitenkin erittäin vaikea toipua ja saavutettu raittius saattaa olla lyhytkestoista. Läheiset tarvitsevatkin tukea oman hyvinvointinsa ylläpitämiseksi riippumatta läheisen juomisesta tai juomattomuudesta.

Väitöskirjassani olen tutkinut vertaistukiryhmien verkostoa nimeltä Al-Anon, joka pyrkii tarjoamaan alkoholistien läheisille tällaista tukea. Al-Anon on maailmanlaajuinen vertaistukiryhmien verkosto, joka perustettiin 1950-luvulla USA:ssa Anonyymien Alkoholistien rinnalle. Al-Anon perustuu 12-askeleen ohjelmalle kuten Anonyymit Alkoholistitkin. Al-Anon ryhmien ideologiaan kuuluu näkemys alkoholismista sairautena ja ryhmät keskittyvät läheisten oman toipumisen tukemiseen. Näin ollen ryhmissä jäsenet jakavat vain omia kokemuksiaan vuorotellen, ja toisten suora neuvominen on kiellettyä. Palaverit eivät siis muistuta vapaata keskustelua vaan noudattavat tietynlaista kaavaa.

Al-Anonin tarjoama tuen lähde on monelle alkoholistin läheiselle tärkeä, koska ulkopuolisten on usein vaikea ymmärtää läheisten kokemusmaailmaa. Väitöskirjani haastateltavat kertoivatkin usein ulkopuolisten vaikeudesta ymmärtää esimerkiksi sitä, miksi läheinen alkoholistin juomisen jatkumisesta huolimatta jää suhteeseen. Vertaistuki olikin tarjonnut väitöskirjani haastateltaville jatkuvasti saatavilla olevan tuen lähteen. Tärkeää oli ollut se, että ryhmässä jokaiselle annetaan oma aikansa edetä toipumisprosessissaan ja neuvoja suhteen jatkamisesta tai päättämisestä ei anneta.

Vertaistuki Al-Anonissa keskittyikin läheisten oman hyvinvoinnin parantamiseen. Lähes tyn väitöskirjassani Al-Anonin vertaistukea supportiivisen viestinnän, eli sosiaalisen tuen viestinnän teoreettisen viitekehyksen kautta. Tässä viitekehyydessä väitöskirjani tarkoitus on

tarkastella sitä, millaista tukea Al-Anon ryhmissä viestitään, mikä ryhmien tuessa on ollut jäsenille tärkeää, sekä millaisia lyhyt- ja pitkäaikaisseurauksia Al-Anonin tuella on ollut muun muassa suhteelle alkoholistin kanssa.

Vastatakseni näihin kysymyksiin havainnoin Al-Anon ryhmien viestintää, haastattelin ryhmien jäseniä sekä keräsin jäsenten vastauksia kyselylomakkeella. Nostan nyt esille muutamia väitöskirjani tärkeimpiä tuloksia.

Ryhmiä havainnoidessa pääsin näkemään sen, millaista tukea Al-Anonin palaverissa viestitään. Väitöskirjan tulosten mukaan ryhmissä viestitään emotionaalista tukea, joka tarkoittaa esimerkiksi ymmärryksen ja hyväksymisen ilmaisuja. Merkillepantavaa on kuitenkin se, että koska ryhmissä suora sanallinen toisten kokemusten kommentoiminen ei ollut sallittua, sanattomat tuen ilmaisut korostuivat. Tällaisia olivat esimerkiksi ymmärrystä ilmaisevat nyökäykset, rohkaisevat hymyt ja kuuntelemista viestivät eteenpäin nojautumiset. Emotionaalisen tuen lisäksi jaetut kokemukset sisälsivät tietoa alkoholismista ja esimerkkejä mahdollisista tavoista toimia alkoholistin kanssa, eli tiedollista tukea. Suorien neuvojen sijasta tiedollinen tuki esitettiin kuitenkin ryhmissä epäsuorasti oman kokemuksen jakamisen muodossa. Sen sijaan siis, että sanottaisiin että sinun tulisi toimia tietyllä tavalla, jäsenet kertovat siitä mikä heitä itseään oli auttanut. Näiden tuen muotojen lisäksi ryhmissä esiintyi jäsenten itsetuntoa kohottavaa tukea kuten kehuja jäsenten nopeasta edistymisestä sekä yhteenkuuluvuuden ilmaisuja eli sosiaalisten verkostojen tukea.

Havainnointien jälkeen tehdyt jäsenten haastattelut lisäsivät jäsenten näkemyksen omiin havaintoihini Al-Anonin tuen viestinnästä. Haastatteluissa selvisi, että Al-Anonin sosiaalisessa tuessa jäsenille erityisen tärkeää on se, että

tuki tulee nimenomaa vertaisilta, jolloin tuen antajan ja saajan roolit hämärtyivät ja jäsenten välinen tasa-arvo korostuu.

Onkin erityisen kiinnostavaa, että Al-Anonissa jäsenen jakama kokemus saattaa samanaikaisesti auttaa jäsentä itseään jäsentämään omaa tilannettaan, mutta toimia myös tukena muille. Haastateltavat esimerkiksi kertoivat, kuinka se, että puhuja oli kokenut jotakin järkyttävää, ja silti istui nyt ryhmässä kertomassa kokemuksestaan, joskus jopa hymyssä suin, antoi heille toivoa: ehkä omatkin vaikeat kokemukseni muuttuvat joskus avun lähteeksi muille. Ryhmien tuen viestiminen rakentuikin sellaisen käsityksen ympärille, jonka mukaan kyky tukea muita mahdollisimman hyvin on osoitus omasta toipumisesta.

Haastattelut paljastivat myös, että Al-Anon toimi paikkana, jossa se asia joka oli aikaisemmin eristänyt jäsenen muista, eli läheisen alkoholismi, olikin nyt se asia, joka yhdisti jäsenen muihin ihmisiin. Jäsenet kokivat myös tuen viestimisen nimenomaa omien kokemusten jakamisen muodossa tärkeäksi. Tällainen tuen viestimisen muoto kunnioittaa jokaisen jäsenen omaa toipumisprosessia eikä aseta paineita edistymiselle.

Yhtenä väitöskirjani tarkoituksena oli selvittää myös sitä, miten vertaistuki toimii. Miten supportiivinen viestintä Al-Anonissa saa erilaisia lyhyt- ja pitkäaikaissurauksia jäsenten näkökulmasta aikaiseksi? Vastauksena näihin kysymyksiin tuloksista nousi esille kiinnostava havainto: tuen sanallisen sisällön lisäksi ryhmässä jäsenille oli tärkeää se, millaiseksi tuki sai heidät tuntemaan itsensä. Tällainen supportiivisen viestinnän suhdetaso viestittää muun ryhmän suhtautumisesta yksittäiseen jäseneseen: millainen minä olen muiden silmissä? Esimerkiksi se, että kaikki ryhmäläiset puhuvat pala-

vereissa yhtä kauan, rakentaa jäsenille kuvaa itsestä tasa-arvoisena ryhmän jäsenenä. Tällaisessa vuorovaikutuksessa myös ryhmään vasta tulleen puheenvuoro on yhtä tärkeä ryhmälle kuin ryhmässä jo vuosia käyneen puheenvuoro. Näin myös ryhmään juuri tulleen kokemukseen suhtaudutaan mahdollisena tuen lähteenä muille. Esimerkiksi eräälle jäsenelle kauemmin ryhmässä käyneen jäsenen, eli niin sanotun ”konkarin”, ehdotus palvelutehtäviin osallistumisesta oli ollut osoitus konkarin uskosta jäsenen kykyyn hoitaa kyseinen vastuutehtävä. Näin siis ehdotus palvelutehtävästä auttoi osaltaan rakentamaan uuden jäsenen käsitystä itsestään vastuuntuntoisena ja Al-Anonille tärkeänä yksilönä.

Kuten jo mainitsin, Al-Anonin tuen sisältämä tiedollinen puoli kuten esimerkit mahdollisista tavoista toimia alkoholistin kanssa, keskittyivät nimenomaa jäseniin itseensä. Haastateltavat kertoivat, että ryhmässä vain alkoholistin edesottamuksista puhumista pidettiin vasta-alkajan merkinä. Kauemmin ryhmässä käyneet pyrkivätkin omalla esimerkillään ohjaamaan jäsenten fokusta jäseneseen itseensä ja hänen omaan käyttäytymiseensä suhteessa alkoholistiin. Oleellista kuitenkin on se, että tämän viestinnän muuttamisen tarkoituksena ei ollut alkoholistin raitistaminen vaan jäsenten oma hyvinvointi ja elämän helpottaminen.

Tällaisten uusien toimintamallien lisäksi Al-Anonin supportiivinen viestintä oli antanut läheisille myös voimaa ja rohkeutta muuttaa käyttäytymistään. Ryhmä tarjosi jäsenille kuulumisen paikan, jossa tukea oli saatavilla tapahtui suhteessa mitä hyvänsä. Lisäksi ryhmä tarjosi paikan harjoitella vuorovaikutustaitoja. Eräs haastateltava kutsuikin ryhmää hänen ”terveeksi perheekseen” alkoholismin sairastuttaman perheensä rinnalla. Haastateltavat kertoivat oppineensa ryhmässä esimerkiksi

kuuntelun taidon, jota hyödyntää myös suhteessa alkoholistin kanssa.

Haastateltavat kertoivatkin Al-Anonin tuen auttaneen heitä muuttamaan omaa viestintäänsä suhteessa alkoholistiin. Jäsenet kertoivat pyrkineensä muun muassa asettamaan rajoja ja ottamaan tilaa suhteessa. Yksi haastateltava esimerkiksi kertoi että se, että hän oli osallistunut tähän tutkimukseen ja kertonut siitä myös alkoholistipuolisolleen, oli esimerkki omien rajojen piirtämisestä.

Se, että haastateltavat olivat kyenneet muuttamaan omaa viestintäänsä oli osalla parantanut suhteen viestintäilmapiiriä kokonaisuudessaan ja muuttanut suhteen läheisemmäksi. Toisaalta, osa kertoi myös entistä voimakkaammasta välihenkilöiden kylmenemisestä tai jopa suhteen päättymisestä eroon. Kaikille haastatelluille oli kuitenkin yhteistä se, että oma päänsisäinen käsitys suhteen tilasta sekä omista mahdollisuuksista siinä, oli Al-Anonin tuen avulla selkeämpi.

Näissä väitöskirjani tuloksissa on kaksi erityisen huomionarvoista asiaa. Ensimmäinen on se, että paras tuki ei aina ole ilmeistä ja suoraa, sellaista jossa tuen antaja ja tuen saaja ovat tarkasti selvillä. Sen sijaan on tilanteita, joissa tärkeämpää on se, että vuorovaikutuksen osapuolet voivat erilaisista elämäkokemuksista huolimatta kohdata sellaisella universaalilla ihmisyyden tasolla, jossa oleellista on ihmettely ja ymmärtämään pyrkiminen. Näin tuen antaja ei asetu tietäjän asemaan, vaan kanssakulkijaksi ja kuuntelijaksi. Tällainen tuki on kohteliasta ja kunnioittaa tukea tarvitsevan itsemääräämisoikeutta.

Tällainen vuorovaikutus tulee itseasiassa ylipäätään määritellyksi tueksi vain epäsuorasti esimerkiksi sen tilanteen kautta missä tukea antava keskustelu käydään. Al-Anonin kohdalla

voisi siis itseasiassa sanoa, että monologimainen jäsenen jakama kokemus tulee määritellyksi tueksi vain siksi, että se jaetaan nimenomaa vertaistukiryhmässä ja vuorovaikutuksessa toisten kertomien kokemusten kanssa. Tällainen supportiivinen viestintä ei siis ole eriteltävissä yksittäisiin viesteihin, vaan saa merkityksensä vuorovaikutuksessa. Supportiivisessa vuorovaikutuksessa nimellinen tuen saaja voi kokea itsensä voimattoman uhrin asemasta aktiivisesti omaa tilannettaan jäsentäväksi ja siitä vastuuta ottavaksi toimijaksi. Tähän voi riittää jo kokemus sen arvokkuudesta, että uskaltaa puhua kokemuksistaan.

Toinen tuloksista nouseva erityisen huomionarvoisa asia on se, miten tukea antava viestintä Al-Anonissa ikään kuin säteili viestintäsuhteeseen alkoholistin kanssa. Tulos kertoo siitä, miten läheisissä ihmissuhteissa ilmeneviä ongelmia voi itseasiassa pyrkiä ratkomaan myös suhteen ulkopuolella. Toisin sanoen, tilanteissa, joissa läheisen ihmissuhteen korjaamista ei kyetä aloittamaan suhteen sisällä, supportiivinen viestintä toisaalla saattaa auttaa purkamaan tilannetta.

Tähän kuitenkin tarvitaan nimenomaa viestintää muiden kanssa. Tutkimukseni haastateltavista useat painottivatkin nimenomaa ryhmissä säännöllisesti käymisen ja ihmisten tapaamisen tärkeyttä, vaikka Al-Anonilla on olemassa myös kirjallisuutta ja erilaisia oppaita. Tulkiten tämän liittyvän jo aiemmin mainitsemaani ryhmien suhdetason tärkeyteen. Vaikka jäsenet jakavat ryhmissä tietoa esimerkiksi alkoholismista, tärkeintä muutoksen kannalta on se, että ryhmä mahdollistaa jäsenten identiteetin uudelleenrakentumisen. Tässä toiset ihmiset ryhmässä toimivat peileinä, jotka heijastavat kuvaa ryhmään kuuluvasta, tukiverkoston omaavasta ja itsestään huolehtivasta ihmisestä.

Keynote-puheenvuoro

Putting Listening in Its Place

Graham D. Bodie

Professor

Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College

gbodie@lsu.edu

When stressed, we often want someone to listen. People who feel “listened to” or “heard” experience a range of positive outcomes from heightened relational satisfaction to better mental and physical health. But what exactly contributes to a person feeling listened to? Although the role of effective listening in supportive interaction has been recognized for decades, until recently the concrete behaviors that constitute actual listening have remained largely unexplored. Indeed, the term listening is often used as a catch all with little empirical scrutiny as to its conceptual makeup. Unfortunately, it is far easier to find praise of listening as an important component of supportive communication than it is to find clear articulations of just what listening is or details concerning what listeners do. Ultimately, the place of listening at the theoretical table of support research is uncertain. This talk situates listening as the sine qua non of providing, perceiving, and receiving beneficial support. I will explore listening as a key activity engaged by helpers as well as by those seeking help and provide a framework for understanding the role and place of listening in theories of supportive communication.

So, in thinking about this talk, I decided to slightly revise its title – calling it Putting Listening in Its Place.

On the one hand there is evidence that listening is underappreciated, undervalued, and under-taught. It has been called the Cinderella skill of language learning, and teaching efforts on listening pale in comparison to a focus on how to deliver effective presentations. I agree with this evidence and have spent my academic life

trying to rectify this situation – to make a case that listening deserves a place at the larger table of skills that are appreciated and taught from grade school to continuing education needs of adults in various professional roles.

On the other hand, if listening is to have such a place, we should be more careful in how to conceptualize, measure, and ultimately prescribe it. If listening is indeed as powerful as proponents claim – with abilities to bring opposing sides to-

gether or to heal relational wounds – we should treat it more seriously. Unfortunately, the same proponents who would like to see more attention afforded to listening often don't agree on what listening is or the purposes it serves.

Let me tell you two stories to illustrate.

The first story comes from my own experience. Indeed, I remember the scene vividly. I entered the classroom and my leg was immediately grasped in a bear hug. After making sure I maintained my balance, I scanned the room for my daughter's teacher, Ms. Kyra, so I could check on Eden Brooks's day. After assuring me that nothing was out of the ordinary, Ms. Kyra proceeded to tell me something I'll never forget, "She is such a great listener!"

I mean, how much prouder could I be? As a parent, this is a compliment worth its weight in gold. As a listening scholar, to be told my daughter is engaging in one of the most powerful of all human behaviors, well there isn't much better.

Of course, like any parent would, I replayed this comment in my head and smiled. I know I have great kids, and I am glad that other people think so as well. But as a lifelong student of human communication, I could not help but scrutinize just exactly what it meant. What did Ms. Kyra mean by saying Eden Brooks is a good listener?

What I have come to learn is this: saying my daughters are good listeners does not mean they adequately attend to and processes the content of teachers' messages. It also doesn't necessarily mean that they display adequate levels of eye contact and ask appropriate questions or that they are able to take the perspective of the teacher and understand multiple sides of a complex issue.

Instead, labeling my daughters as good listeners means they do what the teachers says when they say it; that there is little need for the teachers to repeat themselves; that they line up to wash hands on the way to lunch, and that they keep their hands to themselves. To listen is to obey.

The second story comes from an experience I read about a few years back.

At age 17, Byron Pitts was a first year college student a midterm away from flunking out. One particularly memorable day began as his English professor handed back his most recent essay marked with a D+. He entered the professor's office later that day only to hear, "You are wasting my time and the government's money." So, Mr. Pitts made his way to academic affairs and began filling out the papers to withdraw from school. Fortunately for Mr. Pitts, a stranger took the time to listen to his story. As Mr. Pitts described it, "She stopped. She helped me...She was encouraging, just like my mother and other people in my life, and she planted seeds of kindness in me and optimism".

What this story suggests is that integral to every interpersonal relationship activity, be it creating, repairing, maintaining, or ending it, is one simple yet vastly understudied human ability: the ability to listen. In this case, listening is more than following directions or obedience; listening is an attitude to be open to others and to remain open as those others express their thoughts and feelings. It is a willingness to slow down for a moment and take time to be there. To be present, supportive. To listen is to enter into a relationship.

So, which view is right? Is listening mere obedience or is it something deeper?

Is it an attitude or something that can be observed? Is it a process that occurs inside the mind of an individual or a set of behaviors that signal to others they have been heard?

The simple answer is YES!

Listening is all these things, and so we are back where we started – and I would like to talk today about how to bring some clarity to these issues.

Specifically, I will attempt to answer three primary questions, each of which illustrates my general mission as a scholar: to improve the theoretical and empirical state of listening research.

Those questions are

1. What is listening?
2. What is the current place of listening within supportive communication scholarship?
3. What is the proper place of listening within supportive communication scholarship?

So what is listening?

Regardless of who you ask, you are likely to get agreement on at least three points:

First, listening is important. We are told from a variety of sources from romantic partners to parents to friends, teachers, supervisors, and so on that listening is important.

Second, listening is a complex competency, not a unitary skill. In the academic literature, listening is defined along affective, cognitive, and behavioral terms – that is, listening is simultaneously an attitude or willingness to listen, a set of cognitive procedures people employ to work on orally-delivered information, and a set of behaviors people enact when they are called on to

be certain types of listeners. Non-scholars also recognize these three dimensions of listening.

Finally, most agree that listening is an acquired art, not an inherited capacity. While the capabilities of listening seem hardwired, artful listening involves an ability to work through obstacles in relationships over time, to give of oneself to another consistently rather than unpredictably, and to consider that things could be other than what we had assumed them to be. It involves abilities to sustain attention and focus as well as abilities to refrain from judgment and offer thoughtful critique. As such, listening is challenging and contingent, rarely done to the satisfaction of all interlocutors.

Untrained observers (at least in the US) have a standard set of expectations for what constitutes good listening. We call these expectations implicit theories of listening.

In a series of studies, my research team has examined the general constructs people associate with good listening and the specific behaviors associated with these constructs.

Our theoretical approach was informed by an assumption common to social cognition, namely that people are naïve scientists. Kruglanski's (1990) lay epistemic theory is an inferential theory about knowledge formation processes and proposes that people validate their hypotheses on the basis of evidence that is either a result of logical (if-then), or probabilistic and statistical inferences (half of all Americans vote). Applied to our context, we wanted to examine listening attributes (e.g., what listening is) and the behavioral indicators that are associated with these attributes (e.g., what listeners do). Much like personal constructs, attributes are beliefs about what an object is and behavioral indicators are beliefs about what an object does.

In a set of three studies we found that people view competent listeners as possessing five attributes – I call these the big five of listening: attentiveness, understanding, responsiveness, friendliness, and the ability to sustain conversational flow. Attributes, such as intelligence, confidence, humor, and clarity were not highly

related to listening competence. These five attributes become salient when judging others as good or bad listeners.

Our studies also revealed a range of specific behavioral indicators that are associated with these five attributes and that are thus relevant to

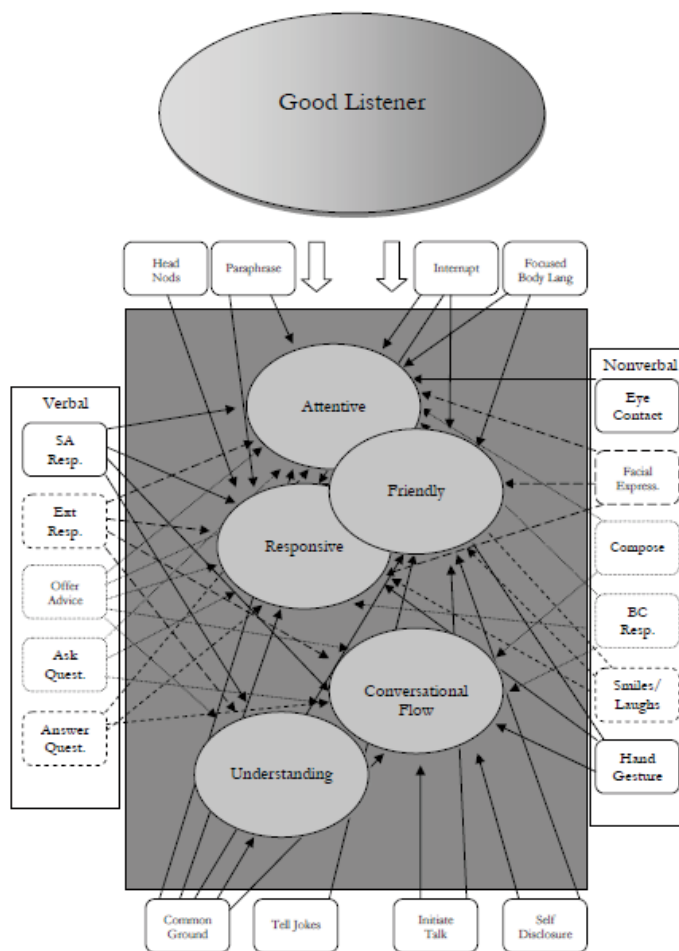


Figure 1. Graphical depiction of an implicit theory of listening. This figure should be considered a preliminary framework and used to guide future theory building and research and not a final model.

FIGURE 1. Graphical depiction of an implicit theory of listening

Note: This figure was originally published in Bodie, G. D., St. Cyr, K., Pence, M., Rold, M., & Honeycutt, J. M. (2012). Listening competence in initial interactions I: Distinguishing between what listening is and what listeners do. *International Journal of Listening*, 26, 1-28. doi:10.1080/10904018.2012.639645. Used with permission of Taylor & Francis.

supportive conversations: (a) eye contact is primarily associated with attentiveness, (b) smiling and laughing with friendliness, (c) verbal and physical composure with conversational flow, and (d) asking questions with understanding and responsiveness.

It seems that people have implicit expectations or mental representations about good listening and subsequently “look for” certain kinds of behaviors that fulfill these expectations.

We have since replicated these results with a convenience sample of adults who were asked to map out characteristics of good physicians with respect to listening – a similar set of attributes and behaviors seem to define listening in that context as well.

In two follow-up studies, we found that the propositional structure of this cognitive map goes from behavior to attributes and not the other way around – so the causal order seems to be people are exposed to behaviors that then trigger macro level attributes that then signal the mezzo level good listener prototype.

So we know how people think about listening, how they define the construct and the behaviors that can trigger judgements during interaction. But do these behaviors matter? Does this actually bear out in conversational settings – when people are judging others with whom they are interacting?

I'd like you to think about the last conversation you had in which you shared with another person some stressful experience – maybe it was something mundane and everyday such as not being able to find your car keys or ruining your new shirt in the wash. Or maybe it was more serious – maybe you disclosed something heavy, a burden that you needed to talk

through. Whatever it was that you disclosed, after the conversation, did you feel better? Worse? About the same? What about over the next 24 hours? 3 days? Week? Month? Did that conversation matter to your well-being? And if it did matter – if that conversation made you feel better or worse about your stressor – were the outcomes merely produced at the macro level or is there an advantage to exploring the micrometery movements that occurred during the conversation? In more formal language, at what level of an interaction – micro, macro, mezzo, or beyond – does interpersonal emotion regulation happen?

This is the context in which I situate myself – I study listening, not as a general human capacity or set of abilities, but as a specific set of attitudes, cognitive processes, and behaviors that occur in troubles talk – conversation in which stressors are shared among strangers, friends, romantic partners, family members, and a number of other informal helpers.

So we are now addressing our second questions – what is the place of listening in supportive communication?

It is important to note that I do not study formal helping – therapy, counseling, and the like. I am interested in everyday instances of support – these are common, and research from communication studies, epidemiology, social psychology, and health promotion converge to show the extensive health benefits of having a supportive set of relationships, people you can turn to in times of need. Having a supportive social network has health benefits on par with smoking cessation and alcohol consumption; and it is a better predictor of morbidity than obesity and physical exercise combined!

Most of the work in supportive communication does not, however, explain how social relationships convey health benefits – what is it about them? Why are some people judged as more supportive than others?

In the popular press and textbook literatures, the advice is to act like a therapist: to be supportive, you should do what good therapists do. And what do good therapists do? Generically, they listen.

The most popular model of therapeutic listening comes from the work of Carl Rogers and is colloquially known as active listening. In his framework, active listening refers to the enactment of nonverbal and verbal behaviors that function to demonstrate attention, understanding, responsiveness, and empathy; to encourage continued expression of thoughts and feelings; and to aid in relational maintenance. In other words, the attributes that we have found as indicative of good listening.

In terms of nonverbal behaviors, active listening typically is cast as nonverbal immediacy (NVI)—behaviors such as head nods, eye contact and forward body lean that reflect the degree of psychological distance between (or closeness with) others.

Verbally, active listeners signal attentiveness through four primary behaviors: paraphrasing, reflecting feelings, assumption checking, and asking questions.

It is important to note that I do not study formal helping – therapy, counseling, and the like. I am interested in everyday instances of support – these are common, and research from communication studies, epidemiology, social psychology, and health promotion converge to show the extensive health benefits of having a

supportive set of relationships, people you can turn to in times of need. Having a supportive social network has health benefits on par with smoking cessation and alcohol consumption; and it is a better predictor of morbidity than obesity and physical exercise combined!

Most of the work in supportive communication does not, however, explain how social relationships convey health benefits – what is it about them? Why are some people judged as more supportive than others?

In the popular press and textbook literatures, the advice is to act like a therapist: to be supportive, you should do what good therapists do. And what do good therapists do? Generically, they listen.

The most popular model of therapeutic listening comes from the work of Carl Rogers and is colloquially known as active listening. In his framework, active listening refers to the enactment of nonverbal and verbal behaviors that function to demonstrate attention, understanding, responsiveness, and empathy; to encourage continued expression of thoughts and feelings; and to aid in relational maintenance. In other words, the attributes that we have found as indicative of good listening.

In terms of nonverbal behaviors, active listening typically is cast as nonverbal immediacy (NVI)—behaviors such as head nods, eye contact and forward body lean that reflect the degree of psychological distance between (or closeness with) others (P. A. Andersen & Andersen, 2005).

Verbally, active listeners signal attentiveness through four primary behaviors: paraphrasing, reflecting feelings, assumption checking, and asking questions.

Much more research attention has been afforded to verbal support behaviors than to nonverbal involvement. So we'll start there.

As a bit of a background, the key finding in supportive communication research is that message content matters – it matters what someone says to you when trying to help you work through problematic emotions. People expect you to talk as a listener – not too much, but indeed listeners do more than sit idly and nod their heads!

In particular, messages that aim to provide emotional support--those intended to comfort, reduce suffering, and relieve distress--can powerfully affect the feelings, coping behavior, personal relationships, and even physical health of the recipient.

Several features of emotion support have been studied, with findings generally pointing to the effectiveness of messages that express genuine empathy, validate and provide legitimacy for emotions, help preserve face, and are oriented toward expressing emotions and creating closeness.

My own research has focused on a quality of messages known as person centeredness or the extent to which the feelings and perspective of the recipient are legitimated and explored.

The quality of messages most often explored in studies of supportive communication is message person centeredness or the extent to which the feelings and perspective of the recipient are legitimated and explored.

VPC lies on a continuum from relatively low to relatively high levels of the construct.

Highly person-centered messages acknowledge, elaborate, and legitimize the feelings of distressed others and encourage them to express and explore their feelings. I'll play a message that represents a response of an acquaintance to hearing a classmate has earned a D in a course that requires a B to enter a particular major.

At the lowest end of the continuum are low person-centered messages which challenge the legitimacy of the distressed other's feelings and perspective (at least implicitly), often telling the other how he or she should feel about or act in the troubling situation. I'll play an example from the same hypothetical situation.

Across 23 studies conducted over the course of three decades with more than 5,000 participants, the pattern of results is clear: HPC messages are both functionally and formally better forms of verbal support. One of the main critiques highlighted by High and Dillard's meta-analysis, however, is that studies have primarily used vignette-based designs in which participants imagine themselves experiencing a stressor then read one or more messages attributed to some source; then they evaluate these messages for their perceived helpfulness. Clearly there are differences between imagining one's self in a stressful situation and actually experiencing a stressful situation.

So, as much as these studies tell us about the importance of validating and providing legitimacy of emotions, the methods used clearly take behavior out of its conversational context. Most important to me is that these methods afford no attention to the listener – the person who is providing the support; what do listeners do when called on to provide support, and do their behaviors in context matter?

We have one dataset from the work of Susanne Jones that situated PC in conversations between strangers in a laboratory setting.

After training 9 advanced UG students to employ HPC, MPC, and LPC messages as well as different levels of nonverbal immediacy, she had these confederates interact with students who were asked to disclose a recently upsetting event.

I want to play a brief clip of one of the HPC conversations so you can see how this process worked.

Conversations like these tended to help alleviate emotions compared to conversations that exhibited LPC support. Let me show a brief clip from an LPC conversation for comparison purposes.

This study was the first to show that PC support can be manipulated in naturalistic conversations and that the effect of HPC support is still rather strong. Indeed, results showed that VPC was more important to participants feeling better than the manipulation of NVI.

To explain her results, Jones and Guerrero said the following: “when support providers use VPC, they show that they are listening to the distressed person and are taking her or his concerns seriously”.¹ So, if this logic is true, then HPC support providers should be rated as good listeners while LPC support providers should be rated as poor listeners.

We tested this idea in a study that asked people to watch a subset of these conversations. Each person viewed one of 72 conversations that we chose to represent all 9 levels of PC and NVI as well as to represent mixed and same-sex dyad composition.

Participants in our study evaluated the confederates on scales assessing their listening competence. We found that VPC and NVI explained variability, but the effect sizes were quite weak. In other words, VPC and NVI are not the only behaviors relevant when people are asked to be supportive listeners.

We put forward a few explanations for the weak effect sizes in our study.

1. Maybe PC and NVI are not the most important behaviors people use when judging others as good listeners.
2. Maybe it was because they were evaluating a conversation between two other people, one they were not involved in.
3. Perhaps there is variability in how people enact HPC, MPC, and LPC support – and perhaps these micro-momentary differences are important contributors to whether support providers are effective.

These studies have received support from LSU as well as the state of Louisiana.

My research agenda seeks to advance our theoretical and operational thinking of listening, broadly construed and particularly in the context of supportive communication. This work is a collaborative effort, and several students at LSU as well as a few colleagues at other locations have been and continue to be influential to my thinking and contributors to the studies I will talk about today. I’ve always valued collaboration, and that should be evident here as well as in the collaborative nature of my publications to date.

We have since collected data in a number of other studies to test these speculations.

Our basic methodological paradigm is the same as used by Jones – pair individuals together in a laboratory setting - although we acknowledge the limitations of this setting, we are seeking to maintain some level of control and ability to video-record for later coding and analysis.

One very laudable and idealistic goal of all of this work is to situate listening as a necessary (though not sufficient) term for the study of supportive communication. In other words, the place of listening should be more central in theories of supportive communication.

The behaviors we are particularly interested in include a set of four verbal behaviors cited often in the literature as signs of good listening, though the empirical support linking these behaviors to outcomes is quite scant. We also were interested in a set of nonverbal actions labeled in the literature as immediacy behaviors as they are also cited quite often as signs of good listening.

1. Paraphrasing – repeating what was said in your own words, the way you understood it. Remember to use short introductions to your responses that indicate you are only speculating (e.g., It seems like; It appears; So the way you see it...).

2. Reflecting feelings – trying to detect the feelings that underlie certain statements and mirroring them to your conversational partner. Again, remember to use short introductions to your responses that indicate you are only speculating (e.g., It seems like; It appears; So the way you see it...)

3. Open questions – asking questions in a way that facilitates open conversation so that the person does not feel interrogated or judged

4. Check-outs – short questions that seek to ascertain the degree to which you have accurately captured the meaning of the participant's response (e.g., Did I hear you correctly? Does that fit for you?)

5. 9 nonverbal immediacy cues (smiling, eye contact, etc.)

Verbal behaviors are consistently more important than nonverbal behaviors, at least to emotional awareness and affect change. The role nonverbal immediacy plays in the process of supportive listening is less clear

These results also mirror work by Jones and Guerrero cited above as well as our perceptual and overhearer studies mentioned previously.

So it seems that across context and regardless of whether we explore perceptions or actual impact of behaviors, a similar pattern of results are obtained. But as good scientists we are still not convinced the distinction between verbal and nonverbal is the best explanation. Perhaps, instead, what we have is a distinction proposed by Jan Bavelas and her colleagues, between generic and specific responding.

Very simply, generic responding includes those familiar and ubiquitous utterances such as “m-hm” or actions such as head nods that can go anywhere in a narrative, while specific responding includes specified utterances and actions that are tied to specific points of a story.

Interestingly, all of our verbal behaviors seem to map nicely onto specific responding, while our nonverbal actions seem to map nicely onto generic responding.

In his book *Using Language*, Herb Clark suggests in a manner similar to what we find with

implicit theories of listening that listening behaviors signal attending, understanding, and identification. As part of a joint contribution to discourse, typical listening behaviors operate to signal to disclosers they are understood well enough for current purposes and that there is the building of mutual knowledge between interlocutors. After watching our videos several times so far, my research team is finding that conversations in which there are fewer signals of listening the conversations do not flow as

smoothly, stories are not told as coherently, and disclosers are more likely to do things like repeat themselves and provide verbal indications that it is hard to think of what to say next.

The verbal over the nonverbal pattern in Clark's framework is explained in terms of what he calls grounding. He asserts that contributions to discourse are achieved in two main phases, the presentation phase and the acceptance phase. As part of the acceptance phase, listeners can

TABLE 1

	Emotional Awareness	Affect Change
<i>Overall Model Statistics</i>	$F(13, 160) = 1.99, p = .02, R^2 = .14$	$F(13, 160) = 1.79, p = .05, R^2 = .13$
<u>Relative Importance of Individual</u>	<u>%R² (substantive contribution %)</u>	<u>%R² (substantive contribution %)</u>
<u>Behaviors</u>		
Smiling	9.2 (1.0)	2.2 (0.3)
Eye Contact	7.8 (1.0)	11.8 (1.5)
Head Nods	2.5 (0.4)	2.8 (0.4)
Face	2.1 (0.3)	10.2 (1.3)
Lean	6.9 (1.0)	2.4 (0.3)
Body Orientation	6.3 (0.9)	6.6 (0.9)
Open Body Posture	1.4 (0.3)	6.7 (0.9)
Animation	2.0 (0.3)	1.7 (0.2)
Voice	2.3 (0.3)	0.8 (0.1)
<i>Total NVT</i>	40.5 (5.5)	45.2 (5.9)
	Average = 4.5 (0.61)	Average = 5.02 (0.66)
Open Questions	1.2 (0.2)	23.1 (3.0)
Paraphrasing	44.5 (6.2)	13.2 (1.7)
Reflect Feelings	13.1 (1.8)	4.7 (0.6)
Check Outs	0.6 (0.01)	13.6 (1.8)
<i>Total Verbal</i>	59.4 (8.21)	54.6 (8.6)
	Average = 14.9 (2.05)	Average = 13.65 (2.15)

Note: This table originally appeared in Bodie, G. D., Vickery, A. J., Cannava, K., & Jones, S. M. (2015). The role of "active listening" in informal helping conversations: Impact on perceptions of listener helpfulness, sensitivity, and supportiveness and discloser emotional improvement. *Western Journal of Communication*, 79, 151-173. doi:10.1080/10570314.2014.943429

engage in a range of behaviors, some of which will provide more valid evidence of understanding. In particular, Clark lays out four types of positive evidence of understanding with displays and exemplifications offering more explicit evidence of understanding than assertions and presuppositions.

In this framework, listening is a joint construal problem – the listener and the speaker are collaboratively settling on what the speaker is to be taken to mean. As related to the verbal-nonverbal findings, we have instead an explicit versus implicit uptake of a speaker's proposition with some forms of listener behaviors helping the joint construal process more than others.

Recognizing the various ways in which specific listener contributions can be organized, we have spent the last two semesters developing a coding rubric modeled after the work of William Stiles on Verbal Response Modes and incorporating elements of Person Centered Theory. In particular, we have coded a total of 520 conversations at the level of the utterance – with each independent clause coded for its grammatical structure and its illocutionary force.

These data will afford us the opportunity to explore whether different ways in which specific contributions are phrased matter and to look at elements of timing and order as well as how specific choices by disclosers in terms of how to tell their story influence listener language choice and vice versa.

One finding that has already emerged is that the structure of HPC, LPC, and MPC conversations is different at the grammatical and pragmatic level. Looking at the intent of each utterance, we see a shift from low to high PC conversations.

LPC conversations are much more marked by first-person factual disclosure of what the listener is thinking and feeling than second-person interpretation and reflection of the discloser's thoughts and feelings.

In some preliminary analyses, we have found particularly that listeners who engage in acknowledgements followed by questions, interpretations, and/or reflections cause disclosers to use language indicative of interpersonal emotion regulation – that is, more use of positive talk and more use of language that indicates they are reappraising their problematic event.

And so we are back full circle – with a clearer sense that listening is a complex set of abilities, enacted during conversation with particular relevance to how people deal with personal problems.

Thinking back to the conversations you identified earlier – did any of the specific behaviors discussed hit home? Are the people you call close friends or partners able to enact HPC support? And are there perhaps times when you might need some tough love in the form of LPC support?

I hope my talk has convinced you of the importance of listening to support, that its proper place should be a noticeable seat at the table.

Thanks for listening.

¹ Jones, S. M., & Guerrero, L. K. (2001). Nonverbal immediacy and verbal person-centeredness in the emotional support process. *Human Communication Research*, 4, 567-596. doi:10.1111/j.1468-2958.2001.tb00793.x

Kirjoittajien tiedot

Anne Laajalahti

tutkijatohtori, FT
Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos
puhelin: 040 805 3096
anne.laajalahti@jyu.fi
Viestintätieteiden laitos (L)
PL 35
40014 Jyväskylän yliopisto

Birgitta Kempainen

myyntiasistentti, FM
Balentor Oy
puhelin: 040 838 9705
birgitta.kempainen@balentor.fi
Vapaudenkatu 66 a 35,
40100 Jyväskylä

Eerika Hedman

organisation development consultant, FT
eerika.hedman@gmail.com

Graham D. Bodie

professor
Louisiana State University and
Agricultural & Mechanical College
gbodie@lsu.edu

Kaisa Laitinen

väitöskirjatutkija, FM
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
kaisa.a.m.laitinen@jyu.fi
PL 35
40014 Jyväskylän yliopisto

Maarit Valo

professori, FT
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
maarit.a.valo@jyu.fi
PL 35
40014 Jyväskylän yliopisto

Tessa Horila

väitöskirjatutkija, FM
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
tessa.horila@jyu.fi
Viestintätieteiden laitos (L171)
PL 35
40014 Jyväskylän yliopisto

Tomi Laapotti

väitöskirjatutkija, FM
Jyväskylän yliopisto
Viestintätieteiden laitos
tomi.laapotti@jyu.fi
Viestintätieteiden laitos (L)
PL 35
40014 Jyväskylän yliopisto

Venla Kuuluvainen

puheviestinnän yliopistonlehtori, FT
Tampereen yliopisto
venla.kuuluvainen@uta.fi

Arvioijat

Prologi-vuosikirjat 2015-2016

Vuosina 2015-2016 Prologi – puheviestinnän vuosikirjaan tarjottujen käsikirjoitusten arvioijina ovat toimineet seuraavat henkilöt:

Annaleena Aira
Annariitta Kottonen
Anu Sivunen
Eerika Hedman
Eeva Anttila
Eeva Pyörälä
Ira Virtanen
Janne Matikainen
Johanna Ruusuvuori
Kaarina Mönkkönen
Kati Utriainen
Katja Vähäsantanen
Katri Vehviläinen
Leena Mikkola
Liisa Tiittula
Maija Gerlander
Maijastiina Rouhiainen-Neunhäuserer
Marja-Leena Hyvärinen
Matti Vartiainen
Merja Almonkari
Minna Logeman
Osmo Kontula
Pekka Pälli
Pipsa Purhonen
Sari Kuusela
Tarja Valkonen
Tarja Välimäki
Tuula Räsänen
Ulla Klemola

ARTIKKELIPYYNTÖ:**Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2017**

Puheviestinnän tieteellinen yhdistys Prologos ry. julkaisee suomenkielistä vuosikirjaa, joka on Julkaisufoorumi-luokituksen saanut tieteellinen aikakausjulkaisu.

Vuodenvaihteessa 2017-2018 julkaistaan sarjassaan kolmastoista puheviestinnän vuosikirja Prologi. Pyydämme nyt ehdotuksia artikkeleiksi. Vuosikirja esittelee ihmisten välisen vuorovaikutuksen uusinta tutkimusta. Tutkimus voi kohdistua esimerkiksi vuorovaikutussuhteisiin, ryhmiin, tiimeihin ja yhteisöihin, johtamisviestintään, esiintymiseen ja julkiseen puhumiseen, vaikuttamiseen ja argumentointiin, poliittiseen viestintään, kulttuurienväliseen viestintään, teknologiavälitteiseen kanssakäymiseen tai vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin yhteyksiin. Tutkimuksen kohteena voivat olla myös viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen ja viestintäkoulutuksen kysymykset.

Prologi tarjoaa tieteellisen foorumin myös monitieteiselle tutkimukselle. Näin se pyrkii lisäämään eri alojen asiantuntijoiden yhteistyötä.

Prologissa julkaistaan empiirisiä tutkimuksia sekä teoreettisia ja metodologisia artikkeleita. Artikkelit voivat olla myös pohtivia ja arvioivia katsauksia tutkimusalueeseen tai -näkökulmaan. Vuosikirjassa julkaistaviksi tarkoitetut artikkelit käyvät läpi referee-arvioinnin. Vertaisarvioitujen artikkeleiden lisäksi Prologissa julkaistaan myös puheviestintätieteen ajankohtaisia puheenvuoroja kuten lectio praecursorioita, tärkeinä pidettyjä esitelmää ja keskustelua puheviestinnän tutkimuksesta ja opetuksesta.

Vuonna 2017 Prologin päätoimittaja on yliopistonlehtori, FT Jonna Koponen.

Jos haluat tarjota artikkelin julkaistavaksi Prologissa, lähetä tiivistelmä ehdotuksestasi (300–400 sanaa) 8.2.2017 mennessä sähköpostitse osoitteeseen jonnnapauliina.koponen [at] uef.fi. Voit myös lähettää ehdotuksen puheenvuoroksi, näkökulmaksi tai kirja-arvioksi. Kirjoittajille ilmoitetaan artikkeliehdotusten sopivuudesta vuosikirjaan helmikuun loppuun mennessä.

Kirjoitusohjeet löytyvät Prologin verkkosivuilta kohdasta Kirjoittajan ohjeet.

Prologi 2017 julkaistaan sekä painetussa että sähköisessä muodossa tammikuussa 2018. Vuosikirja sisältyy Prologos ry:n jäsenmaksuun, ja se lähetetään yhdistyksen kaikille jäsenille.

Lisätietoja: päätoimittaja (jonnnapauliina.koponen [at] uef.fi)



