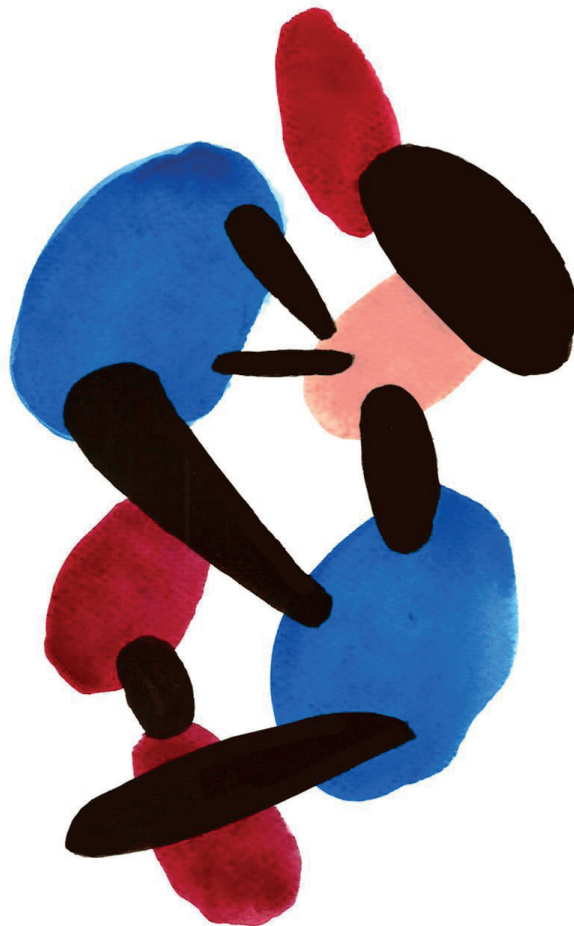


Tessa Horila

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys  
työelämän tiimeissä



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES 344

Tessa Horila

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys  
työelämän tiimeissä

Esitetään Jyväskylän yliopiston humanistis-yhteiskuntatieteellisen tiedekunnan suostumuksella  
julkisesti tarkastettavaksi yliopiston vanhassa juhlasalissa S212  
kesäkuun 16. päivänä 2018 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of  
the Faculty of Humanities and Social Sciences of the University of Jyväskylä,  
in Auditorium S212, on June 16, 2018 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2018

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys  
työelämän tiimeissä

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN HUMANITIES 344

Tessa Horila

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys  
työelämän tiimeissä



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2018

Editors

Maarit Valo

Department of Language and Communication Studies, University of Jyväskylä

Sini Tuikka

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Jyväskylä Studies in Humanities

Editorial Board

Editor in Chief Heikki Hanka, Department of Music, Art and Culture Studies, University of Jyväskylä

Petri Toiviainen, Department of Music, Art and Culture Studies, University of Jyväskylä

Petri Karonen, Department of History and Ethnology, University of Jyväskylä

Sabine Ylönen, Centre for Applied Language Studies, University of Jyväskylä

Epp Lauk, Department of Language and Communication Studies, University of Jyväskylä

Cover picture by Tessa Horila

Permanent link to this publication: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7452-7>

URN:ISBN:978-951-39-7452-7

ISBN 978-951-39-7452-7 (PDF)

ISSN 1459-4331

ISBN 978-951-39-7451-0 (print)

ISSN 1459-4323

Copyright © 2018, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2018

## ABSTRACT

Horila, Tessa

The sharedness of communication competence in working life teams

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2018, 87 p.

(Jyväskylä Studies in Humanities

ISSN 1459-4323 (print); 344 ISSN 1495-4331 (pdf); 344)

ISBN 978-951-39-7451-0 (print)

ISBN 978-951-39-7452-7 (PDF)

Teams are a very common way to organize work within a variety of fields. The role of competent communication in high-quality and successful teamwork is emphasized in both research and in working life discourse. However, research on communication competence in working life teams is scarce. Extant research lies heavily in the study of communication situations in short-term groups. The reality of working life teams differs from such groups. Teams work on varied, overlapping tasks, often over long periods of time. Moreover, extant research primarily has focused on competence as an individual quality.

The objective of this study is to describe and understand the sharedness of communication competence in working life teams. The present study comprises four articles. The first article is a theoretical and conceptual analysis that includes a proposition for the new concept of shared communication competence. The remaining three articles are empirical and grounded within constructivist and constructionist research. The second article is a study on the shared and divergent understandings of communication competence in an autonomous team. The third article examines the content and functions of dramatizations in team decision making. The fourth article is an examination of the changes in understandings of team-leadership communication over time.

The results show that the sharedness of communication competence manifests as: (1) a shared understanding of the criteria and dimensions of competent communication; (2) symbolic construction, demonstration, and evaluation of competent communication; (3) controlling and utilizing relational communication; and (4) developing and revising communication competence over time.

The results are especially applicable to the development of communication competence within long-term teams. They can be used to assist teams in becoming aware of and developing their shared meanings and practices regarding competent communication. Future research possibilities include further applying systemic and multilevel concepts, as well as incorporating the organizational level research.

Keywords: communication competence, shared communication competence, small-group communication, team communication, team competence, workplace communication, working life

**Author's address** Tessa Horila  
Department of Language and Communication Studies  
University of Jyväskylä, Finland

**Supervisors** Professor Maarit Valo  
Department of Language and Communication Studies  
University of Jyväskylä, Finland

Senior Lecturer Tarja Valkonen  
Department of Language and Communication Studies  
University of Jyväskylä, Finland

**Reviewers** Professor Pekka Isotalus  
University of Tampere, Finland

Lecturer Emma Kostainen  
University of Jyväskylä, Finland

**Opponents** Professor Pekka Isotalus  
University of Tampere, Finland

## ESIPUHE

Aloitin tämän väitöskirjataipaleen intoa puhkuvana jatko-opiskelijana, jonka mielessä pyöri isoja kysymyksiä vuorovaikutusosaamisesta työelämän tiimeissä. Pikkuhiljaa nuo kysymykset alkoivat täsmentyä vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä koskeviksi. Väitöskirjaa tehdessäni olen löytänyt vastauksia kysymyksiini sekä ennen kaikkea oppinut jatkuvasti täsmentämään niitä ja esittämään uusia. Olen oppinut ja oivaltanut valtavasti sellaista, jota en aluksi osannut ennakoidakaan. Tätä oppimisen taivalta en olisi voinut kulkea yksin. Haluankin esittää kiitokseni niille ihmisille ja tahoille, joiden tuki ja kannustus on ollut työlleni korvaamatonta.

Suurimmat kiitokseni ohjaajalleni, professori Maarit Valolle. Olen oppinut sinulta valtavasti ja nauttinut ohjauskeskusteluistamme. Paneutunut ohjauksesi on auttanut minua kehittymään ja haastamaan itseäni. Samalla olen aina saanut sinulta rohkaisua sille, että ajatukseni ja kysymykseni ovat tärkeitä. Lämmin kiitos myös FT, lehtori Tarja Valkoselle, FT, yliopistonlehtori Leena Mikkolalle, professori Anu Sivuselle sekä dosentti Maili Pörhölälle. Haluan kiittää teitä erityisesti arvokkaista kommentteistanne ja mainion haastavista keskusteluista tohtoriseminaareissa. Suuret kiitokset myös FT, yliopistonlehtori Marko Siitoselle. Tutkimusyhteistyö kanssasi on ollut innoittavaa ja olen oppinut sinulta paljon.

Tämän työn esitarkastajina toimivat professori Pekka Isotalus sekä FT, lehtori Emma Kostiainen. Suuret kiitokset tarkkanäköisistä ja asiantuntevista kommentteistanne. Ne auttoivat minua kehittämään tätä työtä aiempaa pidemmälle ja viimeistelemään sen.

Aloitin väitöskirjani työstämisen Suomen Akatemian rahoittamassa tutkimushankkeessa Interpersonal Communication Competence in Virtual Teams (InViTe). Haluan esittää kiitokseni hankkeessa työskennelleille tutkijoille esimerkkeinä ja innoittajina toimimisesta. Työtäni sen eri vaiheissa ovat rahoittaneet myös Jyväskylän yliopisto, Ella ja Georg Ehrnroothin säätiö, Työsuojelurahasto sekä Suomalainen Konkordia-liitto. Kiitos kaikille tutkimustani rahoittaneille tahoille tuesta ja luottamuksesta.

Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden (ja sittemmin kieli- ja viestintätieteiden) laitoksen henkilökunta muodosti mieluisan ja innostavan työyhteisön jatko-opintojeni ajalle. Erityiskiitos kaikille mainioille työhuonetovereilleni vuosien varrella. Teidän ansiostanne aamuisin on ollut mukavaa tulla työhuoneelle. Väitöskirjatyön arkeen ja juhlaan ovat kuuluneet kiinteästi myös jatko-opiskelijakollegat. Kiitos kaikista akateemisista ja vähemmän akateemisista keskusteluista ja seikkailuista kotiyliopiston käytävillä ja työhuoneissa sekä konferenssimatkoilla. Aivan erityisesti haluan kiittää vertaistuesta ja ystävyystä ”varjista”, eli Mitra Raappanaa, Tomi Laapottia ja Eveliina Pennasta. Kanssanne on ollut avartavaa, oivallista ja aina yhtä hauskaa jakaa niin valoisia kuin varjoisiakin hetkiä ja pohtia sekä tutkimuksen teon että koko elämän kimurantteja kuvioita.

Haluan lopuksi kiittää elämäni läheisimpiä ihmisiä. Vanhemmilleni Heikki ja Raija Horilalle valtavat kiitokset jatkuvasta tuesta ja rohkaisustanne. Lap-



suuden kodista lähtenyt kannustus kysyä, kyseenalaistaa ja väitellä on kantanut pitkälle. Kiitos, että olette aina arvostaneet minua ja näkemyksiäni, mutta kannustaneet myös oppimaan muista ja muilta. Kiitos myös sisaruksilleni Tiialle, Tanjalle ja Taaville perheineen yhteisistä hetkistä, turvaverkosta sekä yleisestä horiloinnista. Kiitos Johannes, Jaakoppi, Anni, Iida, Osmo, Urho, Moona ja Ukko. Elämässä on tärkeää olla säännöllisesti pötkö tati ja irrottautua työn ja aikuisuuden vakavuudesta.

Kiitos Samille, rakkaalle kumppanilleni ja elämän kanssaihmettelijälle. Ymmärryksesi, kannustuksesi ja yhteinen huumorimme on ollut korvaamattoman tärkeää näinä vuosina. Kotona odottava iltapala ja hyvä levy soimassa ovat joskus parasta tukea, jota väitöskirjatutkija voi saada.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia rakkaita ja upeita ystäviäni. Kiitokset teille, jotka olette kulkeneet mukana ensimmäiseltä luokalta asti, teille, joihin olen tutustunut teatterin lavalla tai sen takana ja teille, jotka olette tulleet vastaan elämän muissa moninaisissa yhteyksissä. Koen, että minulla on koti kaikissa ystävyysuhteissani. Kiitos kaikesta siitä yhteisestä, jota olette kanssani rakentaneet ja jakaneet.

Jyväskylässä 3.5.2018

Tessa Horila

## ALKUPERÄISARTIKKELIT

- I Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Teoksessa M. Siitonen, M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.) Prologi, puheviestinnän vuosikirja 2016. Jyväskylä: Prologos ry., 46–58. Saatavilla verkossa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/52668> (ref.)
- II Horila, T. 2015. Tiimi vuorovaikutusosaajana. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015. Tampere: Tampereen yliopisto, 16–30. Saatavilla verkossa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9773-5> (ref.)
- III Horila, T. 2017. Contents and functions of dramatizations in team decision-making. *International Journal of Business Communication*. Julkaistu online first: DOI 10.1177/2329488417743983 (ref.)
- IV Horila, T. & Siitonen, M. A time to lead – Changes in virtual team leadership processes over time. Jätetty arvioitavaksi referee-menettelyä noudattavaan kansainväliseen tieteelliseen aikakauslehteen.

## **KUVIOT**

KUVIO 1 Tieteenfilosofisten lähtökohtien suhde artikkeleihin .....	32
--	----

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1 Tutkimukseen sisältyvät alkuperäisartikkelit.....	31
--	----

## SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

ALKUPERÄISARTIKKELIT

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	11
2	VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN TUTKIMUS.....	15
2.1	Vuorovaikutusosaamisen käsite ja lähikäsitteet .....	15
2.2	Keskeisiä määrittelykysymyksiä .....	16
2.3	Ryhmien ja tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimus .....	21
2.3.1	Ryhmän ja tiimin käsitteet .....	21
2.3.2	Aiemman tutkimuksen kritiikkiä .....	23
3	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS .....	29
3.1	Tutkimuksen tavoitteet .....	29
3.2	Tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat.....	32
3.2.1	Monitasoinen tiimien tutkimus.....	32
3.2.2	Käsitteellinen ja teoreettinen analyysi .....	34
3.2.3	Laadullinen vuorovaikutusosaamisen tutkimus.....	36
3.2.4	Eettisiä huomioita .....	39
3.3	Tutkimukseen sisältyvät alkuperäisartikkelit .....	40
3.3.1	Artikkeli I: Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä .....	40
3.3.2	Artikkeli II: Tiimi vuorovaikutusosaajana .....	42
3.3.3	Artikkeli III: Dramatisoinnin sisällöt ja funktiot tiimin päätöksentekovuorovaikutuksessa .....	43
3.3.4	Artikkeli IV: Virtuaalitiimien johtamisvuorovaikutuksen muutos ajan myötä .....	46
4	KESKEISET TULOKSET JA POHDINTA .....	49
4.1	Keskeisten tulosten koonti ja pohdinta.....	49
4.2	Tutkimuksen arviointi.....	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET.....	60
5.1	Johtopäätökset.....	60
5.2	Käytännön sovelluksia .....	64
5.3	Jatkotutkimushaasteita.....	66
5.3.1	Teoreettisen jatkotutkimuksen haasteita .....	66
5.3.2	Empiirisen jatkotutkimuksen haasteita .....	67
	SUMMARY .....	69
	KIRJALLISUUS .....	77

# 1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä työelämän tiimeissä. Tiimit ovat vakiintuneet hyvin tavalliseksi työskentelyn muodoksi sekä globaalisti että erityisesti suomalaisessa työelämässä. Suomessa 64 prosenttia palkansaajista on raportoinut työskentelevänsä säännöllisesti yhdessä tai useammassa tiimissä. Suosituinta tiimityöskentely on tekniikan, itäalan ja sosiaali- ja kulttuurialan asiantuntijatehtävissä. (Sutela & Lehto 2014.) Tiimejä pidetään usein monipuolisen osaamisen yhteenliittymänä tai alustana uudenlaisen osaamisen muodostumiselle. Niiden on ajateltu lisäävän esimerkiksi tuottavuutta ja innovaatioita sekä parantavan työn laatua (Hargie 2011, 449; Kozlowski & Bell 2003, 4).

Vuorovaikutusosaaminen on yksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen tutkituimmista ilmiöistä, ja sen merkitys tunnistetaan laajasti. Vuorovaikutusosaaminen määritellään tyypillisesti niiksi tiedoiksi, taidoiksi ja asenteiksi, joita ihmiset tarvitsevat viestiessään toisilleen erilaisissa työ- ja yksityiselämän vuorovaikutustilanteissa ja -suhteissa. Vuorovaikutusosaamista tutkitaan sekä kasvokkaisessa että teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa. (Ks. esim. Backlund & Morreale 2015; Spitzberg & Cupach 1984.)

Vuorovaikutusosaamista on tutkittu etenkin julkisen puheen ja esiintymisen sekä kahdenvälisen vuorovaikutuksen alueilla. Osaamisen kehittyminen, arvioiminen, opetus ja koulutus ovat keskeisiä tutkimuksen painopisteitä (ks. koontia esim. Morreale, Backlund, Hay & Moore 2011; Spitzberg 2015a). Vuorovaikutusosaamisen keskeisyys myös työelämässä tunnistetaan aina rekrytoinnista työn lopputulosten tarkasteluun. Esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa esihenkilöt pitävät vuorovaikutustaitoja yhtenä keskeisimmistä taidoista uusia työntekijöitä rekrytoitaessa (Backlund & Morreale 2015, 29–30). Vuorovaikutusosaamisen on todettu vaikuttavan esimerkiksi työtyytyväisyyteen, koetun stressin määrään ja organisaatioon identifiointumiseen. Myös työn lopputulosten – kuten tehtyjen päätösten, lopputuotteiden tai strategioiden – laadun voidaan nähdä olevan riippuvaisia osapuolten vuorovaikutusosaamisesta. (Keyton 2015; Shockley-Zalabak 2015.)

Vuorovaikutusosaamista on siis tutkittu runsaasti. Aloitin tämän tutkimusprosessin selvittämällä, mitä vuorovaikutusosaamisesta tiimien kontekstissa tiedetään. Tutkimustietoa vuorovaikutusosaamisesta ryhmissä ja etenkin työelämän tiimeissä on vähän. Samalla kun moninaisten roolien, suhteiden, tehtävien ja elinkaarten väritykset tiimit ovat vakiintuneet osaksi työelämää, on tutkimustieto vuorovaikutusosaamisesta niissä jäänyt vähäiseksi. Tiimien tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä on sinänsä tutkittu runsaasti eri aloilla (Mathieu, Maynard, Rapp & Gilson 2008), joskin vain vähän vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Suuri osa etenkin tietointensiivistä työtä tekevien tiimien toiminnasta tapahtuu kuitenkin vuorovaikutuksessa ja edellyttää vuorovaikutusosaamista. Muun muassa tavoitteet ja tehtävät vaikuttavat siihen, mikä tiimien vuorovaikutuksessa kulloinkin korostuu. Esimerkiksi päätöksenteko, ideointi, uuden kehittäminen, toiminnan arviointi, tuen antaminen, konfliktien hallinta, johtaminen sekä erilaiset eettiset valinnat kuuluvat lähes poikkeuksetta tiimityöhön ja edellyttävät vuorovaikutusosaamista.

Etenkin tuoretta teoreettista tutkimusta aiheesta on vähän. Lisäksi joitain tutkimusoletuksia vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä voidaan pitää tuoremman tiimitutkimuksen (esim. Fulmer & Ostroff 2016) valossa vanhentuneina. Vuorovaikutusosaamisen tutkimusta on esimerkiksi kritisoitu yksilökeskeisyydestä, sekä yleisesti että tiimien kontekstissa. Ilmiötä on suurimmaksi osaksi tutkittu yksilötasolla, eli se on määritelty yksilössä sijaitseväksi ja kehittyväksi osaamiseksi. Sijainnilla tarkoitetaan sitä, missä vuorovaikutusosaamisen oletetaan syntyvän ja kehittyvän ja kenen osaamisena sitä pidetään. Vuorovaikutusosaamisen sijainnin määrittelyä on kutsuttu jopa keskeisimmäksi ratkaisemattomaksi kysymykseksi aiheen tutkimuksessa (Spitzberg & Changnon 2009, 43–44).

Etenkin 2010-luvulla lukuisilla tiimejä tutkivilla tieteenaloilla on kiinnostuttu tiimeistä tietojaan, taitojana ja asenteitaan yhteisesti rakentavina ja ylläpitävinä kokonaisuuksina. Sen sijaan, että lähestyttäisiin esimerkiksi tietoa vain yksilöllisenä pääomana, on alettu tutkia sitä, miten kokonaiset tiimit muodostavat ja ylläpitävät tietoa yhteisesti. Yhteisyyden tarkastelu on laajentanut ymmärrystä monista tiimi-ilmiöistä, joita pelkkä yksilötaso ei selitä tai kuvaa riittäväällä tavalla. Tutkimus on osoittanut, että tiimiin voi muodostua sellaisia tieto- ja asiantuntemusalueita, jotka eivät ole palautettavissa alkuperäisiin yksilölähtökohtiinsa. Tiimi voi siis kokonaisuutena tietää tai osata jotakin sellaista, mitä sen jäsenet yksilöinä eivät tietäisi tai osaisi. On ehdotettu, että myös vuorovaikutusosaaminen on todennäköisesti joiltain osin koko tiimin yhteisesti muodostama ja ylläpitämä ilmiö, joka ei selity pelkästään jäsenten yksilöllisillä osaamisalueilla (ks. Jablin & Sias 2001; Shockley-Zalabak 2015). Tiimien vuorovaikutusosaamisen yhteisyydestä ei kuitenkaan ole tutkimusta, lukuunottamatta joitakin teoreettisia avauksia aiheesta.

Yksittäisten jäsenten tieto- ja taitosisältöjen yhdentymisen tiimin ylläpitämiseksi ja hyödyntämiseksi yhteiseksi sisällöiksi tapahtuu ajan myötä (Kozlowski ym. 2013). Yhteisyyden kehittyminen ei vuorovaikutusosaamisenkaan osalta oletettavasti tapahdu hetkessä. Tähänastinen tiimien

vuorovaikutusosaamisen tutkimus on kuitenkin pääosin tilanteista. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa keskitytään usein yksittäisten jäsenten taitoihin ryhmätilanteissa tai tutkimusta varten perustetuissa lyhytaikaisissa ryhmissä. Tilanteisuus on puute työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen ymmärryksen kannalta. Vuorovaikutusosaamisen tutkimusta ei juuri ole sellaisista tiimeistä, joiden jäsenet olisivat ehtineet tutustua toisiinsa tai muodostamaan pitkäkestoisemmin yhteisiä käsityksiä toistensa työskentelyta-voista tai vuorovaikutusosaamisen osa-alueista. Siten ei myöskään ole empiirisesti tutkittua tietoa siitä, mitä vuorovaikutusosaamisen yhteisyys tiimeissä voisi tarkoittaa.

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden tutkimus on relevanttia myös työelämän käytänteiden näkökulmasta. Esimerkiksi niin kutsuttu työn yksilöllistymisen trendi herättää kysymyksiä tiimien tarkkailu- ja palkkiojärjestelmistä ja siitä, tulisiko niissä huomioida yksilön ohella koko tiimin suoriutuminen (ks. Sutela & Lehto 2014, 98) eli yhteisyys paremmin. Sijainnin kysymys on myös ideologinen. Jos vuorovaikutusosaaminen määritetään vain yksilön osaamiseksi, asetetaan yksilö vastuuseen niin onnistumisestaan kuin epäonnistumisestaankin vuorovaikutuksessa (Pfister 2009). Yksilöä osaamista tai osaamattomuutta selittävänä yksikkönä on 2000-luvulla haastanut myös kollektiivisen ammattiosaamisen tutkimus. Siinä lähestytään työelämässä tarvittavaa ammattiosaamista yksilöiden ohella myös ryhmissä ja yhteisöissä sijaitsevana eli kollektiivisena (ks. Boreham 2004). Aiemmalle osaamistutkimukselle kohdistetun kritiikin sekä lähitieteenalojen yhteisyyteen liittyvien havaintojen valossa keskeiseksi muodostuu siis kysymys siitä, missä ja miten työelämän tiimien vuorovaikutusosaaminen muodostuu ja kehittyy ja kenen osaamista se oikeastaan on.

Tämän väitöskirjan kokonaistavoitteena on *kuvata ja ymmärtää vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä työelämän tiimeissä*. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys tiimeissä on uusi teoreettinen ja empiirinen näkökulma, jota kehitän läpi tutkimusprosessini. Olen kiinnostunut siitä, millaisia yhteisiä merkityksiä tiimeissä on vuorovaikutusosaamisesta, miten tiimit rakentavat yhteisiä merkityksiä vuorovaikutusosaamisesta sekä siitä, miten noiden merkitysten käsitetään muuttuvan ajan myötä. Tutkimukseni tuottaa uutta tietoa siitä, mitä vuorovaikutusosaamisen yhteisyys tarkoittaa, miten hyödyllinen yhteisyyden näkökulma on ja miten sitä voidaan soveltaa tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen luvussa 2 määrittelen ja erittelen olemassa olevaa tutkimusta vuorovaikutusosaamisesta tiimeissä. Esitän myös kritiikkiä aiemmalle tutkimukselle ja nostan esille sellaisia seikkoja, joihin olisi syytä tarttua, jotta tiimien vuorovaikutusosaamista ja sen yhteisyyttä voitaisiin ymmärtää paremmin. Luvussa 3 esittelen oman tutkimukseni lähtökohdat ja toteutuksen. Erittelen myös yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteen muotoutumista ja esittelen tutkimukseeni sisältyvät alkuperäisartikkelit. Luvussa 4 kokoan tutkimukseni keskeiset tulokset ja esitän niistä pohdintoja. Viimeisessä luvussa 5 esitän tutkimuksen johtopäätökset sekä niistä johtamiani

käytännön sovellusmahdollisuuksia työelämän tiimien kehittämiseen. Lisäksi esitän mahdollisuuksia vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen tiimeissä.



## 2 VUOROVAIKUTUSOSAAMISEN TUTKIMUS

### 2.1 Vuorovaikutusosaamisen käsite ja lähikäsitteet

Varhaiset viestinnällisen osaamisen määritelmät juontuvat antiikin reettoreihin, jotka tarkastelivat muun muassa vaikuttavan puheen osatekijöitä, hyvän puhujan moraalialia sekä keskustelua ja itseilmaisua ihmisyyden määrittäjänä. Aristotelesta pidetään varhaisimpana taidokkaan puheilmaisun osatekijöiden erittelijänä. Monet vuorovaikutusosaamisen luonnehdinnat pohjaavat edelleen antiikin retoriikkaan. (Ks. koontia Backlund & Morreale 2015; Morreale 2009; Spitzberg 2015a.)

Erilaisia inhimillisen kanssakäymisen osaamiseen liittyviä käsitteitä on runsaasti, ja niiden voidaan nähdä olevan tieteenalasta ja tarkastelukohteesta riippuen joko hierarkkisessa tai horisontaalisessa suhteessa toisiinsa. Vastaavasti yhdellä käsitteellä voidaan kuvata monenlaista osaamista. Esimerkiksi *kommunikatiivisen kompetenssin* (communicative competence) käsitteellä voidaan tarkoittaa kielen käyttötapoihin liittyvää osaamista, viestinnällistä osaamista tai laajemmin ihmisyyhteisöihin liittymisessä ja niissä toimimisessa tarvittavaa osaamista (ks. Habermas 1970; Tsai 2013).

Suomenkieliseen tutkimuskirjallisuuteen on 2010-luvulla vakiintunut *vuorovaikutusosaamisen* käsite (ks. Isotalus ym. 2013; Laajalahti 2014; Purhonen 2011; Rouhiainen-Neunhäuserer 2009). Sen lähikäsitteitä suomenkielisessä kirjallisuudessa ovat *viestintäosaaminen* (ks. Kostiainen 2003) ja *viestintäkompetenssi* (ks. Valkonen 2003), jotka voidaan nähdä synonyymisina vuorovaikutusosaamisen käsitteelle. Toisaalta niiden voidaan katsoa pitävän sisällään ihmisten välisen vuorovaikutuksen ohella erilaiset lukemisen, kirjoittamisen ja medialukutaidon osaamisalueet (Laajalahti 2014, 19; Valkonen 2003; 25–26). Tällöin kyse on laajemmista käsitteistä kuin vuorovaikutusosaaminen.

Englannin kielessä viestinnällisestä osaamisesta käytetään usein käsitettä *communication competence* (esim. Backlund & Morreale 2015). Sillä viitataan osaamiseen erilaisilla vuorovaikutuksen tasoilla (kuten kahdenvälinen vuorovaikutus, ryhmäviestintä, organisaatioviestintä) ja erilaisissa ammatillisissa

konteksteissa. *Interpersonal communication competence* -käsitettä käytetään kuvaamaan vuorovaikutusosaamista niin kahdensivälisessä vuorovaikutuksessa kuin pienryhmissäkin (ks. Spitzberg & Cupach 1984). Se on usein synonyymisin suomen kielen vuorovaikutusosaamisen käsitteen kanssa. *Communicative competence* -käsitettä saatetaan myös käyttää keskenään vaihtokelpoisena *communication competence* tai *interpersonal communication competence* -käsitteiden kanssa (esim. Rickheit, Strohner & Vorweg 2010; Wiemann, Takai, Ota & Wiemann 1997).

Tehtäväkeskeisissä ryhmissä ja tiimeissä tarvittavasta vuorovaikutusosaamisesta käytetään esimerkiksi käsitteitä *small group communication competence* (esim. Beebe, Barge & McCormick 1995) tai *group communication competence* (esim. Shockley-Zalabak 2015). Vuorovaikutusosaamista on myös sivuttu laajemmassa tiimiosaamisen tutkimuksessa, jossa käytetään muun muassa käsitteitä *team competence/competencies* (esim. Figl 2010; Kauffeld 2006), *teamwork skills* (esim. Kliegl & Weaver 2014) tai *teamwork KSAOs* (knowledge, skills, abilities and other characteristics, esim. Mathieu, Tannenbaum, Donsbach & Alliger 2014).

## 2.2 Keskeisiä määrittelykysymyksiä

Vuorovaikutusosaamisen keskeisyydestä ei juuri ole erimielisyyttä. Ihmisten halua viestiä osaavasti voidaankin pitää selviönä (Keyton 2015, 586). Käsitteen määrittely on kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi. Vuorovaikutusosaamisesta ei ole olemassa yhtenäistä teoriaa, vaan pikemminkin erilaisia malleja tai käsitteellisiä työkaluja, jotka ohjaavat ilmiön tutkimusta ja joista osa on toisia vakiintuneempia. Spitzbergin (1983) ja Spitzbergin ja Cupachin (1984) analyysin pohjalta syntynyt vuorovaikutusosaamisen määritelmä on vakiintunein, viitatuin ja myös yleisesti parhaana pidetty (ks. Wrench & Punyanunt-Carter 2015). Sen mukaan vuorovaikutusosaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja asenteista, jotka mahdollistavat tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen. Tutkimuksessa ollaan verrattain yksimielisiä keskeisimmistä määrittelykysymyksistä, joskin näkökulmasta ja tutkimuskohteesta riippuen painotetaan eri asioita.

### **Vuorovaikutusosaamisen ulottuvuudet**

Kenties keskeisin määritelmällinen kysymys liittyy siihen, *mistä ulottuvuuksista vuorovaikutusosaaminen koostuu*. Alkujaan keskusteltiin erityisesti siitä, onko kielellisen viestinnän osaaminen kognitiivista, behavioraalista vai molempia (Backlund & Morreale 2015). Esimerkiksi Chomsky (1965) määritteli kielellisen osaamisen (*linguistic competence*) kielen formaaleihin struktuureihin liittyväksi tiedoksi. Kielijärjestelmien hallinta on hänen mukaansa ihmisille lajityypillistä ja kielen käytöstä eli suorituksesta erillistä (Cazden 2011, 364; Chomsky 1965, 9–11). Erityisesti Hymes (1972) kritisoi näkökulmaa, jossa osaamista ja suoritusta pidetään erillisenä. Hän käytti ensimmäisenä kommunikatiivisen kompetenssin

käsitettä, joka toi yhteen läpi elämän opittavan tiedon kielen muodoista ja käytötavoista sosiaalisissa tilanteissa. Osaaminen on näin määriteltynä kielen sääntöjen hallintaa, tämän hallinnan osoittamista sekä sen kontekstuaalista sopivuutta. (Hymes 1972, 281–282.)

Debatti kognitiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuden suhteesta jatkui 1980-luvulla (ks. McCroskey 1982; Spitzberg 1983), jolloin määrittelyihin alettiin sisällyttää myös affektiivinen ulottuvuus. Vuorovaikutusosaaminen määritellään edelleen useimmiten kognitiivisesta, affektiivisesta ja behavioraalisesta ulottuvuudesta koostuvaksi (Spitzberg 2015a, 563). Näin ollen se koostuu vuorovaikutukseen liittyvästä tiedosta ja ymmärryksestä (kognitiivinen ulottuvuus), asenteista, tunteista ja motivaatiosta (affektiivinen ulottuvuus) sekä viestintäkäyttäytymisestä (behavioraalinen ulottuvuus).

*Kognitiivinen ulottuvuus* sisältää viestijän vuorovaikutukseen liittyvät tietosisällöt ja tiedolliset resurssit. Greene ja McNallie (2015, 216–226) jakavat nämä viestien tuottamisen ja prosessoinnin, sosiaalisen koordinoinnin, itsesäätelyn, sosiaalisen todellisuuden neuvottelun sekä tavoitteeseen pyrkimisen resursseiksi. Kognitiivinen ulottuvuus viittaa siis kykyihin ymmärtää vuorovaikutuksen dynamiikkaa, reflektoida omaa osallistumista sekä tunnistaa ja vertailla erilaisten viestintäympäristöjen sääntöjä (Littlejohn & Jabusch 1982). Nämä kyvyt kasvattavat viestijän käyttäytymisrepertuaaria ja sen joustavuutta. Tieto vuorovaikutuksesta kohdistuu sekä viestinnän sisältöihin että tapoihin viestiä erilaisissa tilanteissa. (Morreale 2009, 447–448.)

*Affektiivinen ulottuvuus* käsittää viestijän motivaation osallistua vuorovaikutukseen osaavaksi mieltämällään tavalla sekä ne vaikutukset, jotka tunteilla ja tunnetiloilla on vuorovaikutusosaamiseen (Sawyer & Richmond 2015). Jotkut ulottuvuuteen vaikuttavat tekijät, kuten viestintäarkeus, ovat ainakin osin sidottuja temperamenttiin tai muihin synnynnäisiin ominaisuuksiin. Affektiivinen ulottuvuus on kuitenkin myös muokkautuva ja kehittyvä. Esimerkiksi muiden viestijöiden käyttäytymisen ja heiltä saadun palautteen on todettu vaikuttavan siihen (Sawyer & Richmond 2015, 203–206).

*Behavioraalisella ulottuvuudella* tarkoitetaan vuorovaikutuksen näkyvää elementtiä eli viestintäkäyttäytymistä. Vuorovaikutusosaamisen tutkimus on voimakkaasti painottanut viestintäkäyttäytymiseen ja erityisesti vuorovaikutustaitoihin. Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan tavoiteorientoituneita, tilanteisesti tarkoituksenmukaisia käyttäytymisen muotoja, jotka ovat opittuja ja kontrolloitavissa (Hargie 2011). Taitoja on ryhmitelty ja kategorioitu runsain eri tavoin. Esimerkiksi Spitzberg ja Cupach (2002) tunnistivat tutkimuskirjallisuudesta yli 100 vuorovaikutustaitoa, jotka he ryhmittelivät neljään taitoluokkaan. Nämä ovat tarkkaavaisuuden, levollisuuden, koordinoinnin sekä ilmaisemisen taidot.

Behavioraalisen ulottuvuuden korostumista tutkimuksessa selittää usea eri seikka. Ulottuvuus kuvastaa osaamisen näkyvää muotoa eli sitä, mitä viestijät tekevät. Siten sen havainnointi ja arviointi vuorovaikutuksesta on välittömästi mahdollista, toisin kuin kognitiivisen ja affektiivisen ulottuvuuden (Sawyer & Richmond 2015, 200). Toisaalta sen korostumista selittää vuorovaiku-

tusosaamisen koulutuksen ja opetuksen traditio. Taitoja voidaan kehittää tunnistamalla niiden osatekijöitä, harjoittelemalla sekä palautetta hyödyntämällä. Suurin osa tutkijoista pitää vuorovaikutustaitoja ja viestintäkäyttäytymistä opittavina. (Hargie 2011, 8–10; Morreale 2009, 445.)

Kognitiivisen, affektiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuden määrittelemisen vuorovaikutusosaamisen osatekijöiksi on vakiintunut määritelmä etenkin yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa. Kokonaisuuden ja sen osatekijöiden suhdetta on määritelty toisinkin. Esimerkiksi Hargie (2006) määrittelee vuorovaikutustaidot osaamisen yläkäsitteeksi. Näin määriteltynä taito on kognitiivisten, affektiivisten ja havaintoprosessien yhdistelmä, jonka ilmentymä varsinainen viestintäkäyttäytyminen on.

Vaikka ulottuvuudet usein erotetaan toisistaan ja niiden suhde toisiinsa voidaan määritellä eri tavoin, liittyvät ne käytännössä toisiinsa. Viestijällä voi esimerkiksi olla tietoa siitä, miten hänen tulisi viestiä, mutta vähän halukkuutta toimia tämän tiedon mukaan. Toisaalta voimakkaat tunnetilat voivat toimia vuorovaikutuksen esteinä (Greene & McNallie 2015, 214). Ulottuvuudet ovatkin vastavuoroisessa suhteessa: esimerkiksi kokemus hyvästä suoriutumisesta lisää motivaatiota käyttäytyä samoin myöhemmin (Jablin & Sias 2001, 835). Lisäksi vuorovaikutusosaamiseen kuuluu tavallisesti viestijän jonkinasteinen tietoisuus oman viestintäkäyttäytymisen tavoitteista ja seurauksista (Backlund & Morreale 2015, 23). Tämä tietoisuus tuo yhteen kognitiivisen ja behavioraalisen ulottuvuuden. Viestijä voi toimia osaavaksi tulkittavalla tavalla vahingossa eikä välttämättä osaa toistaa, reflektoida tai kehittää tätä toimintaa. Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen on yhteydessä kaikkiin ulottuvuuksiin: taitojen ja käyttäytymisen oppimiseen (behavioraalinen ulottuvuus), havaitsemiseen, erotteluun, muistamiseen ja tiedon käsittelyyn (kognitiivinen ulottuvuus) sekä omien ja toisten tunnetilojen havaitsemiseen ja arvostamiseen (affektiivinen ulottuvuus) (Morreale 2009, 445).

### **Vuorovaikutusosaamisen kriteerit**

Vuorovaikutusosaaminen on yhteydessä arvioihin toiminnan arvosta, hyvydestä, laadusta ja tarpeellisuudesta (Spitzberg 2000, 14; 2003, 97). Käsite ei siis kuvaa absoluuttista tai itsessään olemassa olevaa ilmiötä, vaan se määrittyy arvioiden kautta. Näitä arvioita ohjaavat aina jotkin kriteerit. Tutkimuksessa hyväksytään laajasti kaksi keskinäisriippuvaista kriteeriä, jotka ovat tehokkuus (effectiveness) ja tarkoituksenmukaisuus (appropriateness). Ne sisältyvät lähes kaikkiin vuorovaikutusosaamisen malleihin.

*Tehokkuuden kriteeri* määrittää sitä, millä tavoin ja missä määrin viestinnässä saavutetaan asetettuja tavoitteita. Kriteeri heijastaa vuorovaikutuksen funktionaalisuutta eli pyrkimystä saavuttaa tuloksia tai tavoitteita. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi viestijän identiteettiin, vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen, toisten myönnyttämiseen tai yhteisymmärryksen saavuttamiseen. (Sawyer & Richmond 2015, 196–197; Spitzberg 2003, 98.) *Tarkoituksenmukaisuuden kriteeri* kuvaa viestintäkäyttäytymisen hyväksyttävyyttä ja sopivuutta (Spitzberg 2003, 98). Tarkoituksenmukaisuutta määrittävät muun muassa vuorovaikutussuh-

teen ja -tilanteen (esim. Sass 1994; Wiemann ym. 1997), organisaation (esim. Jablin & Sias 2001) sekä kulttuurin (esim. Spitzberg & Changnon 2009) normit, säännöt ja odotukset.

Tehokkuuden määrittämistä haastaa tavoitteen ja tavoitteellisuuden määrittäminen. Vuorovaikutuksella voi olla päällekkäisiä tai ristiriitaisia tavoitteita. Toisaalta joskus tulee valita joukosta huonoiksi arvioituja lopputuloksia. Lisäksi vuorovaikutus on luonteeltaan peruuttamatonta, jolloin on mahdotonta saada selville, mitä toisin valitsemisesta vuorovaikutustilanteessa olisi seurannut. (Spitzberg 2000, 105.) Tavoitteet ovat sekä yksilöllisiä että vuorovaikutussuhteeseen tai -tilanteeseen liittyviä. Osaaminen vaatii niiden yhteensovittamista ja neuvottelemista (Wiemann ym. 1997). Haasteena on myös määrittää, millä aikavälillä tehokkuutta tulisi arvioida (Wilson & Sabee 2003, 4). Tiimien vuorovaikutuksessa on oletettavasti aina läsnä lukuisia yhteen sovitettavia lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita.

Tarkoituksenmukaisuuden kriteeriä voidaan pitää latautuneena totuttujen toimintatapojen ylläpitämiseen ja olemassa olevien sääntöjen ja normien noudattamiseen, vaikka nämä eivät välttämättä olisi parhaat mahdolliset (Spitzberg 2000, 106). Tiimeihin voinee vakiintua toimimattomia standardeja sopivalle tai sosiaalisesti toivotulle vuorovaikutukselle, joita totutaan ylläpitämään kyseenalaistamatta niitä. Spitzberg (2003, 98) on esittänyt, että joskus osaavaa voi olla odotusten ja normien taivuttaminen ja uusien luominen tarvittaessa.

Määrittelyhaasteista huolimatta tehokkuuden ja tarkoituksenmukaisuuden kriteerien katsotaan kuvaavan parhaiten vuorovaikutusosaamisen ilmiötä. Olennaista on niiden keskinäisriippuvaisuus. Se, arvottavatko osapuolet enemmän tehokkuutta vai tarkoituksenmukaisuutta, vaihtelee konteksteittain ja viestinnän funktiosta riippuen. (Spitzberg 2015b, 751.) Oletettavasti eri tiimeissä tai saman tiimin sisälläkin tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sekä arvostetaan että arvioidaan eri tavoin. On myös ehdotettu, että viestijät arvioivat itse tavoitteidensa saavuttamista eli tehokkuutta, kun muut osapuolet ovat taipuvaisempia arvioimaan osaamista sosiaalisten odotusten eli tarkoituksenmukaisuuden kautta (Backlund & Morreale 2015, 22).

Eettisyys voidaan nähdä yhtenä kriteerinä, joskin voidaan myös ajatella, että tehokas ja tarkoituksenmukainen vuorovaikutus on todennäköisesti myös eettistä (Laajalahti 2014, 20). Moraalinen vastuu ja valinnat ovat tiiviissä yhteydessä vuorovaikutusosaamiseen. Vuorovaikutusosaamisen kannalta keskeisiä eettisiä periaatteita ovat toisten tavoitteiden, tarpeiden ja hyvinvoinnin arvostaminen, tarkoituksenmukainen ja avoin tiedon jakaminen sekä vuorovaikutukseen ja sen seurauksiin liittyvä vastuun ottaminen ja jakaminen (Littlejohn & Jabusch 1982; Morreale 2009, 450–452). Tiimeissä eettisiin valintoihin vaikuttanevat yksittäisten jäsenten, vuorovaikutussuhteiden ja koko tiimin tavoitteet. Lisäksi toimiala vaikuttanee siihen, mikä eettisissä valinnoissa korostuu.

### **Vuorovaikutusosaamisen sijainti ja relationaalisuus**

Kolmas vuorovaikutusosaamisen keskeinen kysymys liittyy siihen, *missä vuorovaikutusosaaminen sijaitsee eli kenen osaamista se on*. Vuorovaikutusosaamisen tut-

kimus sekä tiimeissä että muissa konteksteissa on kohdistunut pitkälti viestijään eli yksilöön.

Vuorovaikutusosaamista on suurimmaksi osaksi tutkittu yksilössä sijaitsevana osaamisena ja tämän osaamisen kehittämisenä (Barge 2014). Yksilökeskeisyyden voi osin nähdä juontuvan tutkimuksen varhaisista vaiheista, jolloin keskityttiin yksilön kykyyn hallita kielellisiä ja vuorovaikutukseen liittyviä sääntöjä (ks. esim. Rickheit, Strohner & Vorwerg 2010). Vuorovaikutusosaamisen malleissa on alettu ajan myötä huomioida sekä konteksti että vuorovaikutussuhteet. Siitä huolimatta osaaminen määritellään edelleen pääasiassa yksilössä sijaitsevaksi. Toisilla osapuolilla ja kontekstilla oletetaan tyypillisesti olevan vaikutusta viestijän vuorovaikutusosaamiseen. Kuitenkin osaamisen ulottuvuudet sijoitetaan yksilöön. (Spitzberg & Changnon 2009, 43–44.) Oletetaan siis, että vuorovaikutuksen tiedot, taidot ja asenteet ovat yksilöllistä pääomaa, joka edeltää vuorovaikutusta (Barge 2014). Suuri osa vuorovaikutusosaamisen määritelmistä ja esimerkiksi mittareista lähestyy ilmiötä siten, missä määrin yksilöt osoittavat tiettyjä ominaisuuksia tai käyttäytymisen muotoja (Baxter & Montgomery 1996). Näin määriteltynä vuorovaikutusosaaminen tiimissä on jäsenten tiimiin tuomaa yksilöosaamista, joka vaikuttaa tiimin vuorovaikutusprosesseihin, työskentelyyn ja lopputuloksiin.

Sijainnin kysymykset ovat kytköksissä havaitsemisen kysymyksiin. Vuorovaikutusosaaminen voidaan määritellä paitsi yksilön kykyinä tai kapasiteettina, myös havaintoina ja arvioina viestinnän tehokkuudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta. Arvioita voivat tehdä viestijä itse, muut osapuolet tai ulkopuolinen havainnoija. (Backlund & Morreale 2015, 19; Keyton 2015; 589.) Itsearviointit ja toisten tekemät arviointit eroavat usein toisistaan. Tämä johtuu esimerkiksi erilaisista tulkinnan kehyksistä, vertailun normeista ja siitä, mitä tavoitteita painotetaan ja miten ne käsitetään. (Spitzberg 2000.) Voidaan siis kysyä, sijaitseeko osaaminen viestijässä itsessään, toisten viestijöiden havainnoissa vai esimerkiksi kaikkien osapuolten yhteisissä havainnoissa, ja kenen tai keiden havainto on keskeinen. Saattaa olla, että tiimissä jäsenillä on erilaiset tulkinta-kehykset ja normit vuorovaikutusosaamiselle, jolloin he voivat arvioida sekä omaa että toistensa vuorovaikutusta hyvin eri tavoin.

Vuorovaikutusosaamisen sijainnin määrittelyä haastaa käsitteen relatiivisuus. Se tarkoittaa sitä, että käsite määrittyy ominaisuuksista, jotka puolestaan määrittyvät vain suhteessa muihin ominaisuuksiin tai arvioihin (van Eemeren & Garssen 2009, 29–30). Esimerkiksi tehokkuus ei ole olemassa itsessään vaan vaatii määrittäytyä sekä mahdolliset tavoitteet että jonkinlaisen asteikon, jolla niiden saavuttamista tietyssä viestintäympäristössä tarkastellaan. Vuorovaikutusosaamista ei siis voida määrittää objektiivisesti, sillä arvioihin vaikuttavat subjektiiviset ominaisuudet, kulttuuri, arvostukset ja niin edelleen. Kukaan ei voi hallita tietoja, taitoja ja asenteita, jotka johtaisivat kaikissa mahdollisissa skenaarioissa arvioihin osaavasta vuorovaikutuksesta (Spitzberg 2000, 104). Yksilöllä ei voi siis olla vuorovaikutusosaamista irrallaan vuorovaikutustilanteista ja -suhteista. Olisi käytännössä mahdotonta laatia luetteloa vuorovaikutusosaamisen alueista, joka pätsisi kaikissa mahdollisissa työelämän tiimeissä.



Etenkin erilaiset relationaaliset ja merkityskeskeiset mallit haastavat vuorovaikutusosaamisen yksilökeskeistä tutkimusta. Relationaalisen osaamisen käsite on kaksimerkityksinen. Käsitteellä viitataan usein vuorovaikutussuhteiden muodostamisessa ja ylläpitämisessä keskeiseen osaamiseen, kuten tavoitteiden yhteensovittamiseen, toisen näkökulmaan asettumiseen ja sosiaaliseen tukeen (ks. koontia Afifi & Coveleski 2015). Sillä voidaan tarkoittaa myös vuorovaikutusosaamista relationaalisenä ilmiötä, eli osaamisen muodostumista ja sijaintia vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutussuhteissa (Spitzberg & Changnon 2009, 43–44; Wiemann ym. 1997). Yksilökeskeisen tutkimuksen vahvasta traditiosta huolimatta vuorovaikutusosaamista voidaan pitää perusluonteeltaan relationaalisenä ilmiönä (Hedman & Valkonen 2013, 6). Yksilöosaamisen tutkimukselle vaihtoehdoksi on esitetty myös merkitysten, symbolien ja yhteisen ymmärryksen tarkastelua (Pfister 2009; Sass 1994).

Vuorovaikutusosaamisen yksilökeskeisyyttä on haastanut myös merkitysten yhteensovittamisen teoria (CMM, ks. Barge 2014; Pearce & Cronen 1980). Teorian keskiössä on se, miten viestijät neuvottelevat yhteisiä merkityksiä ja toiminnan tapoja vuorovaikutuksessa. Näin vuorovaikutusosaamista ei määritellä yksilöistä käsin vaan osapuolten relationaalisenä saavutuksena, johon vaikuttaa myös konteksti.

## **2.3 Ryhmien ja tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimus**

### **2.3.1 Ryhmän ja tiimin käsitteet**

Tämä tutkimus kohdistuu vuorovaikutusosaamiseen työelämän tiimeissä. Ne ovat niin kutsuttuja luonnollisia tehtäväkeskeisiä ryhmiä (esim. Jablin & Sias 2001; Poole 1999; Shockley-Zalabak 2015), jotka ovat olemassa tutkimusasetelman ulkopuolella ja työskentelevät esimerkiksi organisatoristen tai yhteiskunnallisten haasteiden parissa. Niillä on jonkinlainen historia ja oletettu tulevaisuus. Työelämän tiimit ovat myös vastavuoroisessa suhteessa ympäristöönsä.

Tässä tutkimuksessa tiimi nähdään ryhmän alakäsitteenä. Vuorovaikutuksen tutkimuksen näkökulmasta ryhmän määrittelyssä keskeistä on se, että ryhmän jäsenet ovat tietoisia toisistaan ja ryhmästään, he voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, heillä on jonkinlainen yhteinen ryhmäidentiteetti sekä kyseiseen ryhmään muodostunut sosiaalinen rakenne, kuten normeja, rooleja ja statuseroja (Hargie 2011, 436–438). Tehtäväkeskeisen ryhmän ja tiimin käsitteet on nähty myös synonyymisinä (Kozlowski & Bell 2003), mutta usein käsitteet hahmotetaan hierarkkisesti, jolloin kaikki tiimit ovat ryhmiä, mutta kaikki ryhmät eivät ole tiimejä. Vakiintuneissa määritelmässä tiimin ja ryhmän keskeiset erot liittyvät yhteisvastuullisuuden asteeseen sekä työskentelyssä että tavoitteissa. Esimerkiksi Katzenbachin ja Smithin (1993) usein käytetyn määritelmän mukaan tiimi on pieni ryhmä, jonka jäsenet ovat yhteisvastuullisesti sitoutuneita yhteiseen tarkoitukseen ja tavoitteeseen ja joilla on usein toisiaan

täydentäviä taitoja. Sekä ryhmissä että tiimeissä toimitaan yhteistyössä, jaetaan tietoa, tehdään päätöksiä ja niin edelleen. Ryhmissä tavoitteet voivat kuitenkin olla yksilöllisiä tai vaihtoehtoisesti tiimin tasoa laajempia, eivätkä jäsenet välttämättä ole vastuussa kuin oman toimintansa seurauksista. Toisaalta yhteisvastuullisuutta tavoitteiden saavuttamisesta on korostettu myös tehtäväkeskeisten ryhmien määrittelyssä (Hargie 2011, 437).

Kozlowski ja Bell (2003, 6) kokoavat lukuisia tiimimääritelmiä. He linjaavat tiimin koostuvan kahdesta tai useammasta yksilöstä, jotka suorittavat organisatorisesti relevantteja tehtäviä, joilla on yksi tai useampi yhteinen tavoite, joiden suorittaminen edellyttää vuorovaikutusta, joilla on hallittavat ja ylläpidettävät rajat ja jotka ovat upotettuna organisaatiotodellisuuteen, joka vaikuttaa tiimiin ja rajoittaa sitä jollain tavalla. Tiimit voivat olla myös itsenäisiä ja melko tai täysin irrallaan laajemmasta organisaatiosta. Niin kutsutut yrittäjätimet tai yrittäjämäiset tiimit (esim. Schjoedt & Kraus 2009), joissa tiimi muodostaa yrityksen, ovat yleistyneet. Niitä on myös ryhdytty tutkimaan yhä enemmän.

Tiimien moninaisuutta ja erilaisia sosiaalisia todellisuuksia on kategorioitu eri tavoin muun muassa tavoitteen, koon, elinkaaren, rajojen, suhteiden tai johtamistavan perusteella (Hollenbeck, Beersma & Schouten 2012; Kozlowski & Bell 2003). Edelleen voidaan tehdä jako kasvokkain viestiviin sekä osittain tai kokonaan viestintäteknologian välityksellä viestiviin tiimeihin. Nämä niin kutsutut virtuaalitiimitkin ovat moninaisia ja eroavat toisistaan mm. tavoitteiltaan, johtamistyyyleiltään, teknologian käyttötavoiltaan ja kulttuuriselta diversiteetiltään (Gibbs, Sivunen & Boyraz 2017).

Tiimien dikotomista jaottelua (esimerkiksi kasvokkais- ja virtuaalitiimeihin) sekä yksityiskohtaista kategoriointia on myös kritisoitu. Hollenbeck, Beersma ja Schouten (2012) esittävät, että kaikkia tiimejä voitaisiin luonnehtia kolmen ulottuvuuden avulla, joita ovat taitojen ja auktoriteetin erillisyys sekä ajallinen pysyvyys. Taitojen erillisyyden ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka erillistä ja korvaamatonta kunkin jäsenen yksilöosaaminen on. Auktoriteetin erillisyyden ulottuvuus kuvaa sitä, kuinka keskittynyttä johtajuus tiimissä on, sekä sitä, onko se formaalisti vai emergentisti osoitettua tai otettua. Ajallisen syvyyden ulottuvuus kuvaa tiimin kestoa.

Tutkimuksessa tiimin määritelmät ovat siis moninaisia. Myös työelämässä tiimi-nimitystä käytetään kuvaamaan monimuotoisesti yhteisvastuullisuutta tai riippuvaisuutta edellyttäviä tai toteuttavia työn yksiköitä, joita voitaisiin myös kutsua esimerkiksi työryhmiksi (Sivunen 2007, 217). Käsitteiden läheisyydestä ja limittyneisyydestä johtuen hyödynnän tässä tutkimuksessa sekä tehtäväkeskeisiä pienryhmiä että spesifimmin tiimejä käsittelevää tutkimusta. Käytän ryhmän käsitettä silloin, kun kyse on tehtäväkeskeisiä pienryhmiä koskevasta tutkimustiedosta, jota voidaan soveltaa tiimeihin. Hyödynnän sekä eksplisiittisesti vuorovaikutusosaamista tiimeissä käsittelevää tutkimusta että sellaista tiimien osaamistutkimusta, jossa sivutaan vuorovaikutusosaamista. Esimerkiksi johtamistutkimuksessa käytetään vain harvoin vuorovaikutusosaamisen käsitettä (Payne 2005, 64). Vuorovaikutus ja viestintä ovat kuitenkin usein sisällytet-



tyinä osaksi laajempia tiimien osaamismalleja (esim. Hajro & Pudelko 2010; Salas, Roosen, Burke & Goodwin 2009; Zaccaro, Ritman & Marks 2001).

### 2.3.2 Aiemman tutkimuksen kritiikkiä

Vuorovaikutusosaamisen tutkimus ryhmien kontekstissa on huomattavasti vähäisempää kuin osaamisen tutkimus kahdenvälisen vuorovaikutuksen tai esiintymisen konteksteissa. Lisäksi etenkin teoreettinen tutkimus ryhmien ja tiimien vuorovaikutusosaamisesta on suurilta osin jo melko vanhaa ja tehty pääasiassa ennen vuosituhannen vaihdetta tai 2000-luvun alussa (ks. Beebe & Barge 1994; Beebe, Barge & McCormick 1995; Gouran 2003; Jablin & Sias 2001; Keyton 1986). Katsauksia on tehty viime vuosina (ks. Shockley-Zalabak 2015), mutta nekin pohjautuvat monin osin jo melko vanhaan tutkimustietoon.

Vuorovaikutusosaaminen on profiloitunut vahvasti interpersonaalisen viestinnän tutkimusalueeksi. Vaikka vuorovaikutus pienryhmissä voidaan sisällyttää interpersonaaliseen viestintään vuorovaikutusosaamisen malleissa (ks. esim. Rubin & Martin 1994), on osaamista tutkittu huomattavasti enemmän kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa kuin esimerkiksi tehtäväkeskeisissä pienryhmissä. Vuorovaikutusosaaminen on ryhmässä kuitenkin joiltain osin erilaisista ja kompleksisempaa kuin kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa. On olemassa ryhmille spesifejä ilmiöitä, kuten ryhmäajattelu tai liittoumien muodostuminen (Hargie 2011, 446–447; Hawkins & Fillion 1999, 168), jotka tulisi huomioida vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa. Osapuolten määrän kasvaessa muodostuu enemmän potentiaalisia suhteita, tulkintoja sekä arvioita ja haasteita toiminnan koordinoinnille (Beebe & Barge 1994, 265). Esimerkiksi normien ja roolien neuvottelemisen on kompleksisempaa ryhmässä, sillä sen jäsenillä voi olla samanaikaisesti lukuisia esimerkiksi tehtävään ja vuorovaikutukseen liittyviä rooleja (Hargie 2011, 440–443).

Tähänastisella tutkimuksella on ominaispiirteitä, jotka liittyvät sekä siihen, millaisia oletuksia on tehty vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä ryhmässä ja tiimeissä, että siihen, millaisin asetelmin ja menetelmin aihetta on tutkittu. Tähänastista tutkimusta voidaan kritisoida etenkin työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Erittelen seuraavaksi kritiikin kohteet. Ne ovat *lyhytkestoisiin ja keinotekoisiiin ryhmiin keskittyminen, päätöksenteon ja funktionaalisen teorian painottaminen, behavioraalisen ulottuvuuden painottaminen sekä yksilökeskeisyys*. Olen pyrkinyt omassa tutkimuksessani ottamaan huomioon tässä esittämäni kritiikin kohteet.

#### **Lyhytkestoisiin ja keinotekoisiiin ryhmiin keskittyminen**

Ryhmien ja tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimus on painottunut yksittäisiin ryhmätilanteisiin tai elinkaareltaan lyhytkestoisiin ryhmiin. Lyhytkestoisia ja keinotekoisia ryhmiä on käytetty tutkimusaineiston hankkimiseksi runsaasti ryhmäviestinnän tutkimuksessa (Hargie 2011, 434). Tällaisten ryhmien hyödynämistä on myös kritisoitu (esim. Olbertz-Siitonen, Siitonen & Valo 2014). Laboratoriorhmiä hyödynnetään nykyisin vähemmän, mutta aineistonkeruu opiskelijaryhmistä on edelleen tavallista (ks. Gibbs, Sivunen & Boyraz 2017). Opis-

kelijaryhmien vuorovaikutusosaamista on tutkittu runsaahkosti sekä yksittäisissä tilanteissa että esimerkiksi kurssin tai lukukauden ajan (esim. Baker 2008; Devece, Peris-Ortiz, Merigó & Fuster 2015; Gueldenzoph & May 2002).

Työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen ymmärtämisen kannalta lyhytkestoisuus ja tilanteisuus ovat haasteita. Esimerkiksi lukukauden olemassa olevat opiskelijaryhmät eivät ole upotettuna laajempaan organisaatiotodellisuuteen, toisin kuin suuri osa työelämän tiimeistä (Gibbs, Sivunen & Boyraz 2017). Toisaalta monet vuorovaikutusosaamisen kannalta keskeiset ryhmäilmiöt kuten normit, roolit tai statuserot eivät välttämättä ehdi kehittyä tai tulla merkitykselliseksi laboratorioryhmissä tai lyhytkestoisissa opiskelijaryhmissä. Lisäksi tilanteinen tutkimus ei mahdollista osaamisen tasojen kehittymisen tai heikentymisen tarkastelua. Vuorovaikutusosaamisen muutos ei ole pelkästään lineaarinen prosessi, vaan osaamisen tasot vaihtelevat todennäköisesti esimerkiksi tiimien saadessa uutta tietoa tai organisaatiomuutosten myötä. On oletettu, että viestijöiden motivaatio on verrattain pysyvä, vaikka todennäköisesti esimerkiksi organisaatiossa työntekijöiden motivoituneisuus viestiä osaavasti voi vaihdella eri aikoina. (Jablin & Sias 2001, 829–830; 836.)

Vuorovaikutusosaamisen oppimista ja oikeudenmukaista ja laadukasta arviointia ryhmissä on tutkittu runsaasti opetus- ja koulutusnäkökulmista. Eri-laisia opiskelijoiden itse- ja vertaisarvioinnin mittareita on kehitetty paljon. Opiskelijoita arvioidaan esimerkiksi osallistumisen määrän ja laadun, yhteistyötaitojen ja tiedon jakamisen perusteella. (Esim. Baker 2008; Ohland ym. 2012.) Arvioinnissa korostetaan opetuksen ja kurssiarvioinnin kannalta relevantteja seikkoja kuten tasaista työnjakoa tai osallistumista ryhmän tapaamisiin. Siten niissä voivat painottua työelämän tiimien kannalta itsestäänselvät alueet, kuten läsnäolo tai osallistuminen, tai esimerkiksi sellaiset osa-alueet, joiden neuvottelussa tiimeillä on opiskelijaryhmiä enemmän autonomiaa.

Vuorovaikutusosaamista työelämän tiimeissä keinotekoisten ryhmien sijaan tarkasteleva tutkimus on pääasiassa kartoittavaa. Hawkins ja Fillion (1999) kartoittivat henkilöstöjohtajien käsityksiä keskeisistä tiimivuorovaikutustaidoista. Bachiochi, O'Connor, Rogelberg ja Elder (2000) puolestaan selvittivät tiimijohtajien käsityksiä johtamisessa keskeisistä taidoista. Myös tiimien jäsenten käsityksiä tehokkaan tiimivuorovaikutuksen osa-alueista on tarkasteltu (Sargeant, Loney & Murphy 2008). Thompson (2009) tutki monitieteisen tutkijatiimin käsityksiä vuorovaikutusosaamista kehittävistä ja heikentävistä tekijöistä. Tutkimus voi myös asettua oikeiden tiimien ja keinotekoisten ryhmien välimaastoon. On esimerkiksi tutkittu vuorovaikutuskoulutuksen vaikutuksia hoitotiimin jäsenten vuorovaikutustaitoihin simuloituissa potilastapaamisissa (Gibon ym. 2013).

Tutkimusta vuorovaikutusosaamisesta työelämän tiimeissä ei ole järkeä paljon. Tietoa on huomattavasti enemmän vuorovaikutusosaamisesta yksittäisissä ryhmätilanteissa tai lyhytkestoisissa ryhmissä. Se, missä määrin laboratorioryhmistä ja lyhytkestoisista opiskelijaryhmistä tehdyt havainnot vastaavat vuorovaikutusosaamista työelämän tiimeissä, on monin tavoin epäselvää.

### **Päätöksenteon ja funktionaalisen teorian painottaminen**

Ryhmien vuorovaikutusosaamisen tutkimus on kohdistunut etenkin päätöksentekojen ja ongelmanratkaisutilanteisiin. Päätöksentekotilanteiden tarkastelun on katsottu dominoivan ryhmäviestinnän tutkimusta jopa liiallisesti, sekä vuorovaikutusosaamisen että laajemmin ryhmien tehokkuuden ja tuloksellisuuden tutkimuksessa. (Hawkins & Fillion 1999; Poole 1999; Shockley-Zalabak 2015.)

Etenkin funktionaalinen ryhmän päätöksenteon teoria (ks. Gouran & Hirokawa 1996) on vaikuttanut keskeisesti vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen ryhmissä. Kyseessä on preskriptiivinen teoria, jonka taustalla on pyrkimys edistää rationaalista päätöksentekoa ja kriittistä ajattelua ja keskustelua ryhmissä. Teorian tärkein oletus on, että ryhmän päätöksenteon laatu on riippuvaista siitä, missä määrin vuorovaikutus toteuttaa keskeisiä tehtävään liittyviä vaatimuksia eli funktioita. Ryhmän päätöksenteko on teorian mukaan todennäköisimmin tehokasta silloin kun vuorovaikutuksessa (1) muodostetaan kokonaisvaltainen ja tarkka ymmärrys tehtävästä, (2) määritetään sopivat minimikriteerit soveltuvalla ratkaisuvaihtoehdolle, (3) kehitetään mahdollisia kriteerit täyttäviä ratkaisuja, (4) arvioidaan mahdollisten päätösten positiiviset ja negatiiviset seuraukset sekä (5) valitaan paras vaihtoehto. (Hollingshead ym. 2005, 23; Orlitzky & Hirokawa 2001, 314.)

Formaali päätöksenteko on vain yksi, joskin keskeinen, työelämän tiimien toiminto. Päätöksentekoprosessi luonnollisissa tiimeissä ei monilta osin vastaa laboratorio-olosuhteissa tutkittua ja funktionaalisen teorian mukaan määriteltyä päätöksentekoa. Päätöksillä voi olla hyvin erilaisia lyhyen ja pitkän aikavälin seurauksia luonnollisissa ryhmissä (Poole 1999, 44), tai toisaalta päätöksenteko voi ylipäätään olla erilainen prosessi esimerkiksi ryhmän kehitysvaiheesta johtuen (Wheelan, Davidson & Tilin 2003, 243).

Funktionaalista teoriaa hyödyntävä tutkimus on auttanut monin tavoin jäsentämään päätöksentekoa ryhmissä. Päätöksenteko työelämän tiimien kaltaisissa luonnollisissa ryhmissä on kuitenkin todennäköisempi ja polveilevämpi prosessi kuin yksittäisissä ryhmätilanteissa. Yksittäisissä päätöksentekotilanteissa tutkittu vuorovaikutusosaaminen ei välttämättä vastaa sitä osaamista, joka on olennaista esimerkiksi vakiintuneen tiimin päätöksenteossa.

### **Behavioraalisen ulottuvuuden painottaminen**

Ryhmien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa on painotettu vuorovaikutusosaamisen behavioraalista ulottuvuutta. On siis keskitytty siihen, mitkä jäsenten taidot ryhmässä edistävät sen tehokkuutta (esim. Devece ym. 2015). Taitoja on eritelty erilaisissa ryhmätilanteissa tai -tehtävissä, kuten päätöksenteossa (Gouran 2003), neuvottelussa (Roloff, Putnam & Anastasiou 2003) tai kokouksen johtamisessa (Winter 2000) tarvittaviin taitoihin. Lisäksi on tunnistettu tärkeitä ryhmä- ja tiimivuorovaikutustaitoja erilaisissa ammattikonteksteissa, kuten terveydenhuollossa (esim. McCarthy ym. 2013) ja liiketaloudessa (esim. Sigmar, Hynes & Hill 2012). Taitopainotukselle on myös praktinen syy: ryhmien vuorovaikutusta kehitetään usein taitoja kouluttamalla (esim. Bachiochi ym. 2000).

Ryhmissä keskeiset vuorovaikutustaidot jaetaan usein tehtävä- ja suhdekeskeisiksi sekä menettelytapaan liittyviksi taidoiksi. Jaotteluun viitataan usein paitsi funktionaalisen päätöksentekoteorian yhteydessä, myös kuvattaessa ryhmissä yleisestikin tarvittavia vuorovaikutustaitoja (esim. Malachowski 2017, 188). Tehtäväkeskeisiä taitoja ovat tehtävän määrittämisen, ratkaisuvaihtoehtojen kehittämisen, argumentoinnin sekä johtopäätösten tekemisen taidot. Suhdekeskeisiä taitoja ovat johtajuuden, ilmapiirin rakentamisen ja ylläpitämisen sekä konfliktinhallinnan taidot. (Beebe & Barge 1994; Shockey-Zalabak 2015.) Lisäksi voidaan erottaa menettelytapaan liittyvät orientoinnin, toiminnan suunnittamisen ja muistuttamisen taidot (Gouran 2003).

Taitopainotteisuus on jättänyt varjoonsa tiimien vuorovaikutusosaamisen affektiivisen ja etenkin kognitiivisen ulottuvuuden tutkimuksen. Ryhmässä motivaatio liittyy esimerkiksi käsityksiin osaamisesta tai siitä, että hyvä suoriutuminen ylipäätään on kannattavaa (Gouran 2003). Esimerkiksi vapaamatkustamisen (free-riding) ilmiötä ryhmässä selittää muun muassa alhainen motivaatio tai heikko luottamus omaan osaamiseen (esim. Hall & Buzwell 2012). Lisäksi positiivisten tunnetilojen tiedetään vaikuttavan myönteisesti ryhmien työskentelyn nopeuteen ja laatuun. Stressin on ryhmässä todettu heikentävän suoritusta pitkällä aikavälillä, vaikka se hetkellisesti voi myös parantaa sitä (Sawyer & Richmond 2015, 2000). Kuitenkaan työelämän tiimien kontekstissa ei juuri ole tehty tutkimusta vuorovaikutusosaamisen affektiivisesta ulottuvuudesta, vaikka esimerkiksi motivaation tiedetään parantavan ryhmien suoritusta (Jablin & Sias 2001, 830). Myös tiimien vuorovaikutusosaamisen kognitiiviseen ulottuvuuteen voitaisiin keskittyä laajemmin. Osaava vuorovaikutus tiimeissä edellyttää jäseniltä kykyä tunnistaa erilaisia tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen viestintäkäyttäytymisen muotoja sekä kykyä tehdä valintoja toimintatavoista (ks. esim. Figl 2010, 324). Ei kuitenkaan ole juuri tutkimustietoa esimerkiksi siitä, miten tiimeissä kehitetään tietoa ja käsityksiä osaavasta viestintäkäyttäytymisestä ja sen seurauksista.

Osaavasta viestintäkäyttäytymisestä ryhmissä ja tiimeissä tiedetään siis varsin paljon. Lisäksi tiedetään, että osaava viestintäkäyttäytyminen edellyttää myös kognitiivista ja affektiivista osaamista. Kuitenkin vuorovaikutusosaamisen affektiiviseen ja etenkin kognitiiviseen ulottuvuuteen tiimeissä syventyvä tutkimus on vähäistä. Ulottuvuuksien kokonaisvaltaisempi tutkimus hyödyttäisi työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen ymmärrystä.

### **Yksilökeskeisyys**

Tutkimuksessa on ollut tyypillistä tarkastella vuorovaikutusosaamista jäsenten yksilöllisinä taitoina tai jopa piirretyyppisinä ominaisuuksina, jotka he tuovat ryhmään. Tällöin tutkitaan siis yksilöiden kykyä ja jäsenten keskinäisen osaamisen eroja. (Malachowski 2017, 188; Shockey-Zalabak 2015, 399–400.) Tällainen lähtökohta nojaa niin kutsuttuun input-process-output -malliin, jossa erotellaan syötteet, prosessit sekä lopputuotteet tai tulokset (Littlejohn, Foss & Oetzel 2017, 42). Jäsenten yksilöllisiä piirteitä, taustoja ja taitoja lähestytään syötteinä, jotka vaikuttavat ryhmän vuorovaikutusprosesseihin ja tuloksiin,

kuten tehtyjen päätösten laatuun. Yksilöpainotuksen voi nähdä myös heijastumana taitopainotteisuudesta, sillä vuorovaikutustaitoja on lähestytty yksilöllisenä pääomana.

Ryhmien ja tiimien jäsenistä eniten on tutkittu johtajan vuorovaikutusosaamista (Shockley-Zalabak 2015). On esimerkiksi tutkittu sitä, mikä vaikutus yksilön vuorovaikutusosaamisella on siihen, ottaako tämä tai annetaanko tälle johtajan rooli ryhmässä (Riggio, Riggio, Salinas & Cole 2003). Lisäksi on kartoitettu tiimien johtajille keskeisiä vuorovaikutustaitoja yleisesti (esim. Bachiochi ym. 2000; Hunt & Baruch 2003) sekä erityisesti päätöksentekotilanteissa (Gouran 2003; Winter 2000). Paikoin johtamisessa tarvittavaa osaamista on rinnastettu ryhmissä yleisestikin tarvittavaan vuorovaikutusosaamiseen (Gouran 2003, 847; Spitzberg 2011). Jäsenen ja johtajan kategorinen erottaminen voikin joidenkin osaamisalueiden osalta olla perustelematonta. Toisaalta työelämän tiimien johtamiseen liittyy sellaisia vastuualueita ja tehtäviä, jotka laajentavat johtamisessa tarvittavaa osaamisrepertuaaria. Johtajan viestintäkäyttäytymiselle myös oletettavasti asetetaan erilaisia odotuksia kuin muille tiimin jäsenille.

Tiimien johtamistutkimuksen painopiste on viime vuosina siirtynyt vertikaalisesta vahvan johtamisen painotuksesta erilaisiin emergentteihin johtamisen muotoihin, kuten jaettuun johtajuuteen. Johtamista tarkastellaan erilaisina funktioina, joita tiimi voi toteuttaa yhteisesti tai jakaa niiden toteutuksen jäsenilleen. (Gibbs, Sivunen & Boyraz 2017.) Jaettua johtajuutta pidetään mahdollisuutena saada yksilöiden monipuolinen asiantuntemus käyttöön tiimeissä (Salas ym. 2009, 43). Jaetun johtamisen näkökulma voisi olla yksi keino laajentaa vuorovaikutusosaamisen tutkimusnäkökulmia yksilöistä yhteisyyteen. Aiheet yhdistävää empiiristä tutkimusta ei tietävästi ole toistaiseksi tehty.

Niin laboratorio- ja opiskelijaryhmien kuin työelämän tiimienkin vuorovaikutusosaamisen tutkimus painottuu yksilöjäseniin. Esimerkiksi opetuksen kontekstissa tutkimuksella tuotetaan tietoa yksilösuorituksista arvioinnin tueksi. Työelämän tiimien näkökulmasta yksilötason haastaminen on keskeistä. Ryhmäviestinnän tutkimuksesta tiedetään, että ryhmiin rakentuu esimerkiksi rooleja, rakenteita ja normeja, joita ryhmä yksikkönä ylläpitää (ks. esim. Hargie 2011). Yksilötasoon painottuva tutkimus ei kuitenkaan huomioi näitä yhteisiä prosesseja ja niiden vaikutuksia vuorovaikutusosaamiseen riittävästi.

Vuorovaikutuksen tutkimuksen lähialoilla on tehty runsaasti tutkimusta erilaisista osaamisalueista ja tiimi-ilmiöistä, jotka ovat yksilötason ohella yhteisiä ja ryhmän tasolla sijaitsevia. Kollektiivisen ammattiosaamisen (collective competence) tutkimuksessa esitetään, että yhteiskunnan ja työelämän individualisoituminen on heijastunut tutkimukseen ja muovannut käsityksiä ammatillisesta osaamisesta suuntaan, jossa osaaminen nähdään yksilön ominaisuutena. Onnistumisen ja epäonnistumisen attribuointi pelkästään yksilöosaamiseen on puutteellinen näkemys. Ryhmissä, tiimeissä ja muissa yhteisöissä toimiminen ja yhteistyö sekä edellyttävät että synnyttävät lukuisia kollektiivisia prosesseja, jotka ovat myös osa ammattiosaamista. (Boreham 2004, 5–7.) Kysymys vuorovaikutusosaamisen sijainnista on myös ideologinen. Esimerkiksi feministinen viestinnän tutkimus on kritisoinut ryhmäprosessien rationaalisen ja yksi-

lökeskeisen tarkastelun perinnettä, joka on jättänyt varjoonsa perinteisesti feminiiniseen viestintätyyliin yhdistetyt kollaboratiivisemmat strategiat (Poole 1999, 61; Shockley-Zalabak 2015, 402).

Vuorovaikutuksen tutkimuksen lähialojen viimeaikaisesta tiimitutkimuksesta tiedetään myös, että tiimeihin voi rakentua esimerkiksi sellaisia pystyvyyskäsitteitä tai yhteisiä tietosisältöjä, joita ei enää voida palauttaa täysin yksilötasolle, vaan joita koko ryhmä ylläpitää. Lukuisia affektiivisia, kognitiivisia ja behavioraalaisia tiimi-ilmiöitä on tutkittu paitsi yksilöllisinä, myös tiimin tasolla yhteisinä. Tiimissä yhteisinä eli ryhmän tason ilmiöinä on tarkasteltu esimerkiksi tiedonhallintaa, erilaisia tunnetiloja, koheesiota, normeja ja luovuutta. (Ks. Fulmer & Ostroff 2016.)

Tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa muun kuin yksilöosaamisen tarkastelu on kuitenkin vasta aluillaan. Relationaalisuutta korostavat teoretisoinnit haastavat yksilötason tutkimuksen. Toisaalta nämä näkökulmat korostavat usein (läheistä) vuorovaikutussuhdetta yhteisten merkitysten yksikkönä, ja tarkastelutasona on pikemminkin dyadi kuin tiimi. Spesifisti työelämän tiimeihin kohdistuvaa vuorovaikutusosaamisen tutkimusta, joka haastaisi yksilöihin keskittymisen, ei tiettävästi ole. Esimerkiksi Jablin ja Sias (2001, 839) ovat esittäneet ryhmän tason vuorovaikutusosaamisen kehittyvän todennäköisesti samalla, kun jäsenet saavat tietoa toisistaan työskentelijöinä ja viestijöinä. Tätä tietoa luodaan jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi he ovat esittäneet normien, kielen käytön tapojen, tarinoiden, rituaalien ja symbolien olevan todennäköisesti yhteydessä ryhmän vuorovaikutusosaamiseen ja sen kehittymiseen.

Tiimien vuorovaikutusosaamisen tarkastelua yksilötason ohella yhteisenä osaamisena on ehdotettu hyödylliseksi suunnaksi tutkimukselle (Jablin & Sias 2001; Keyton 2015; Shockley-Zalabak 2015). Tutkimusta siitä, mitä tuo yhteisyys voisi tarkoittaa, miten se ilmenee ja mistä sen tunnistaa, ei kuitenkaan ole juuri tehty. Etenkään empiiristä tutkimusta aiheesta ei ole. Olemassa oleva teoretisointikin on luonteeltaan alustavaa. Seuraavassa luvussa esittelen oman tutkimukseni lähtökohtia ja toteutusta esittämäni kritiikin pohjalta.



## 3 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän artikkelimuotoisen väitöskirjan kokonaistavoitteena on kuvata ja ymmärtää vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä työelämän tiimeissä. Huomioin tavoitteenasettelussa edellisessä luvussa esille nostamani puutteet aiemmassa ryhmien ja tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa. Tutkin tiimien vuorovaikutusosaamista yksittäisiä tilanteita ja yksilöllisiä taitoja laajempaan, yhteisenä ilmiönä. Yhteisyydellä tarkoitan vuorovaikutusosaamista yksilötason ohella koko tiimissä sijaitsevana osaamisena. Kokonaistavoite täsmentyy neljäksi artikkelissa käsiteltäväksi osatavoitteeksi.

Ensimmäisenä tavoitteena on *edistää työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimusta yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteen avulla*. Tavoitteen toteutumiseksi jäsenetään sekä aiemman tutkimuksen keskeisiä linjoja että sen katvealueita suhteessa työelämän tiimeihin vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen kontekstina. Teoreettisen ja käsitteellisen analyysin pohjalta muotoillaan työhypoteesi yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteestä, joka soveltuu erityisesti työelämän tiimien tarkasteluun. Se esitellään väitöskirjan ensimmäisessä artikkelissa (Horila & Valo 2016).

Toisena tavoitteena on analysoida *työelämän tiimin yhteisiä ja eriäviä merkityksenantoja vuorovaikutusosaamiselle*. Toisessa artikkelissa (Horila 2015) analysoin sekä sitä, mikä työelämän tiimissä mielletään vuorovaikutusosaamiseksi, että sitä, miltä osin ja missä määrin nämä käsitykset ovat yhteneviä. Kiinnostus on siis vuorovaikutusosaamiseen liittyvien tietosisältöjen yhteisyydessä. Aiemmasta tiimien tiedonhallinnan tutkimuksesta tiedetään, että yhteinen ymmärrys tiimistä ja sen tehtävistä edesauttaa tiimin toimintaa ja sen tuloksellisuutta. Tiimien yhteisiä käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta ei kuitenkaan ole tutkittu empiirisesti.

Kolmantena tavoitteena on *jäsentää dramatisointia osana päätöksentekovuorovaikutusta ja vuorovaikutusosaamisen merkityksentämistä*. Kolmannessa artikkelissa (Horila 2017) tarkastelen dramatisoivan

vuorovaikutuksen yhteyksiä päätöksentekovuorovaikutuksen prosesseihin ja niissä rakentuviin vuorovaikutusosaamisen merkityksiin.

Neljäntenä tavoitteena on eritellä *tiimien johtamisvuorovaikutusosaamiseen liitettyjen käsitysten muutosta ajassa*. Neljännessä artikkelissa (Horila & Siitonen) jäsennetään sitä, miten työelämän tiimeissä käsitetään johtamisvuorovaikutuksen ja siihen liittyvän vuorovaikutusosaamisen muuttuvan ja kehittyvän ajan myötä. Täten vastataan esitettyyn tarpeeseen tutkia vuorovaikutusosaamista sen ajallinen ulottuvuus huomioiden.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen sitä, miten vuorovaikutusosaamiseen liittyvät merkitykset ja viestintäkäyttäytymisen muodot rakentuvat ja muotoutuvat työelämän tiimeissä. Olen kiinnostunut erityisesti näiden prosessien yhteydestä tiimeissä. Siten tutkimukseni kohdistuu vuorovaikutusosaamiseen etenkin ryhmän tason ilmiönä. Lisäksi kahdessa artikkelissa fokusoin tarkastellun tiimien vuorovaikutusosaamisen kahteen keskeiseen osa-alueeseen: päätöksentekoon (3. artikkeli) ja johtamiseen (4. artikkeli). Tutkimuksen osatavoitteet, niistä johdetut tutkimuskysymykset sekä aineistot ja tutkimusmenetelmät ovat eriteltyinä taulukossa 1.

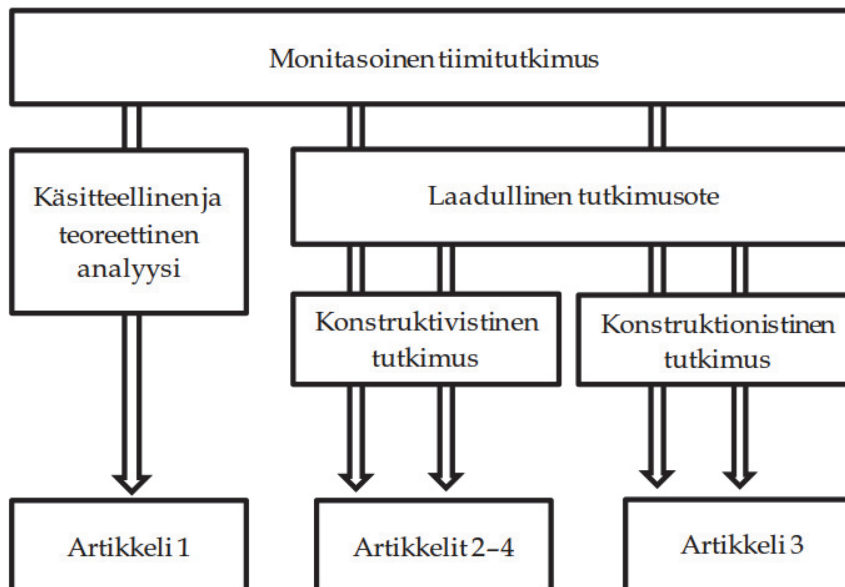


TAULUKKO 1 Tutkimukseen sisältyvät alkuperäisartikkelit

Tutkimuksen osatavoite	Tutkimuskysymys	Aineisto ja tutkimusmenetelmä	Artikkeli
1. Edistää tiimin vuorovaikutusosaamisen teoriaa yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteen avulla	Millainen teoreettinen kehys soveltuu työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen?	Teoreettinen ja käsitteellinen analyysi	I Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä.
2. Analysoida yhteisiä ja eriyviä merkityksenantoja vuorovaikutusosaamiselle tiimissä	Millaisia käsitteitä tiimin jäsenillä on vuorovaikutusosaamisesta tiimissään ja missä määrin nämä käsitteet ovat yhteneviä?	Haastatteluaineisto (N = 7)  Laadullinen sisällönanalyysi	II Horila, T. 2015. Tiimi vuorovaikutusosaajana.
3. Jäsentää dramatisointia osana päätöksentekovuorovaikutusta ja vuorovaikutusosaamisen merkityksentämistä	Millainen yhteinen symbolinen todellisuus dramatisoinneilla rakennetaan tiimin päätöksentekovuorovaikutuksessa? Mitä funktioita dramatisoinneilla on päätöksentekovuorovaikutuksessa?	Haastatteluaineisto (N = 7) Havainnointiaineisto (2 kokousta, 4 h videoitua aineistoa)  Fantasiatema-analyysi Laadullinen sisällönanalyysi	III Horila, T. 2017. Contents and functions of dramatizations in team decision making.
4. Eritellä tiimien johtamisvuorovaikutusosaamiseen liitettyjen käsitteiden muutosta ajassa	Miten virtuaalitiimien jäsenet kuvaavat johtamisprosessien muutosta ajan myötä?	Haastatteluaineisto (N = 18)  Laadullinen sisällönanalyysi	IV Horila, T. & Siitonen, M. A time to lead – Changes in virtual team leadership processes over time.

### 3.2 Tieteenfilosofiset ja metodologiset lähtökohdat

Tässä tutkimuksessa tarkastelen vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä työelämän tiimeissä. Hyödynnän sekä monitasoisen tiimitutkimuksen että vuorovaikutuksen laadullisen tutkimuksen näkökulmia. Väitöskirjan ensimmäinen artikkeli on monitasoisen tiimitutkimuksen näkökulmia hyödyntävä teoreettinen ja käsitteellinen analyysi yhteisestä vuorovaikutusosaamisesta tiimissä. Toinen, kolmas ja neljäs artikkeli nojaavat laadulliseen tutkimusotteeseen ja sekä konstruktivistiseen että konstruktionistiseen tutkimukseen. Seuraavaksi erittelen tieteenfilosofisia ja metodologisia lähtökohtiani: oletuksiani todellisuuden ja tiedon luonteesta sekä niitä arvovalintoja, joihin tässä tutkimuksessa nojaan. Lähtökohtien suhde väitöskirjan artikkeleihin on havainnollistettu kuviossa 1.



KUVIO 1 Tieteenfilosofisten lähtökohtien suhde artikkeleihin

#### 3.2.1 Monitasoinen tiimien tutkimus

Vuorovaikutusosaamisen sijainti on keskeinen tutkimuksen haaste (Spitzberg & Changnon 2009). Tässä tutkimuksessa lähestyn vuorovaikutusosaamista yksilöjäsenten ohella koko tiimin yhteisenä, ryhmän tasolla sijaitsevana osaamisena. Siksi hyödynnän erityisesti sitä monitasoisen tiimitutkimuksen tutkimustietoa, joka on kohdistunut ryhmän tason tarkasteluun tiimeissä. Sitä ei vielä tähän mennessä ole tehty vuorovaikutusosaamisen kysymyksistä, mutta hyödynnän sen käsitteitä omassa tutkimuksessani.

Eri tasojen kompleksista ja systeemistä vaikutusta toisiinsa on vuosituhannen vaihteesta lähtien alettu pitää keskeisenä näkökulmana tiimien ymmärtämiseen eri tieteenaloilla (Poole ym. 2005, 15). Systeemillä viitataan kokonaisuuteen, joka muodostuu osatekijöidensä keskinäisriippuvaisista vaikutuksista toisiinsa ja systeemiin (ks. Littlejohn, Foss & Oetzel 2017, 42). Tiimejä voidaan kuvailla avoimena systeeminä, jonka prosesseihin vaikuttavat sen ympäristöstä tulevat syötteen ja joka saa aikaan ympäristöönsä vaikuttavia tuotoksia. Keskeisenä oletuksena on, että tiimit ovat sekä ylhäältä alaspäin suuntautuvien että alhaalta ylöspäin kehkeytyvien eli emergenttien vaikutusten risteyssä (Bell & Kozlowski 2012, 45–46). Esimerkiksi organisaation tason kulttuuri, rakenteet, johtamisen käytänteet tai teknologiset puitteet vaikuttavat tiimien toimintaan. Toisaalta tiimin tasolla on oma kulttuurinsa ja käytänteensä, jotka vaikuttavat sen jäseniin eli yksilötasoon. Samanaikaisesti tiimin jäsenet käyttäytyvät ja ovat vuorovaikutuksessa tavoilla, jotka muokkaavat tiimin tasoa. Yksilöt ovat siis upotettuina tiimeihin, jotka puolestaan ovat upotettuina organisaatioihin (Kozlowski & Bell 2003, 7), jotka edelleen ovat osa laajempia kokonaisuuksia, kuten toimialaa ja yhteiskuntaa. Tasot muodostavat systeemiä kokonaisuuksia, mutta jokainen taso muodostaa myös systeemin (Poole 2014, 51).

Tämän tutkimuksen kannalta keskeinen monitasoisen ja systeemisen tutkimuksen käsite on emergenssi. Tiimien yhteydessä sillä tarkoitetaan yksilöllisten tekijöiden, kuten tietosisältöjen, asenteiden ja käyttäytymisen muotojen yhdyntymistä erilaisissa toiminnan ja vuorovaikutuksen prosesseissa, ja näistä prosesseista ylemmille tasoille kehkeytyviä uudenmuotoisia rakenteita. Lisäksi käsitteellä voidaan viitata yllättäviin tuloksiin tai seurauksiin systeemissä. Emergenssissä muodostuu korkeamman tason kokonaisuuksia, jotka ovat lähöisin yksilötason osista systeemissä mutta jotka eivät ole vain alkuperäisten osiensa summa. Emergenttejä ilmiöitä, kuten ryhmän kulttuuria, ei siis voida redusoida takaisin osiinsa. Kyseessä on vuorovaikutusprosesseissa ajan myötä tapahtuva prosessi. (Fulmer & Ostroff 2016, 123; Poole 2014, 53–54.)

Emergenteistä ilmiöistä erityisen runsaasti on tutkittu niin kutsuttua tiimikognitiota. Tiimikognitio on yläkäsite, jolla tarkoitetaan eri tavoilla ryhmän tasolle muotoutuvia yhteisiä tietosisältöjä ja ymmärrystä. Ensimmäisiä huomioita ryhmiin muodostuvasta tietoisuudesta tai yhteisestä mielestä esitettiin jo 1900-luvun alkuvuosikymmenillä, mutta aiheen laajempi tutkimus käynnistyi etenkin 1990-luvulla (Klimoski & Mohammed 1994). Tutkimuksessa on todettu, että ryhmään voi syntyä sellaista tietoa ja asiantuntijuutta, joka on enemmän kuin sen yksittäisten jäsenten asiantuntijuus. (Ks. esim. Mohammed, Ferzandi & Hamilton 2010.) Ryhmästä voi siis tulla tiedonhallinnan ja ikään kuin ajattelun yksikkö. Monitasoinen tutkimus tarkastelee sitä, miten tiimi-ilmöt muodostuvat ja kehittyvät eri tasojen vaikuttamana. Lisäksi tutkitaan sitä, millainen merkitys eri tasoilla ja emergenssin prosesseilla on tiimien tuloksellisuuteen.

Esimerkiksi niin kutsuttujen yhteisten mielen mallien (shared/team mental models) on todettu lisäävän tiimin tehokkuutta ja kykyä ennakoida toimintaa ja tarpeita. Käsitteellä viitataan yhteiseen ymmärrykseen tiimistä, sen tehtävästä, käytössä olevista resursseista ja tilanteesta. (Mohammed, Ferzandi &

Hamilton 2010, 877.) Käsitteen hyödyntämistä on esitetty mahdollisuutena ryhmän tason vuorovaikutusosaamisen tarkasteluun (Jablin & Sias 2001, 849). On myös ehdotettu, että vuorovaikutusosaamisen seurauksia tulisi arvioida paitsi yksilötasolla, myös muiden viestijöiden näkökulmasta sekä ryhmän tasolla. Tällöin tutkittaisiin esimerkiksi sitä, miten viestintäkäyttäytyminen vaikuttaa vuorovaikutussuhteiden laatuun tai yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen tulevaisuudessa. (Keyton 2015, 592.) Tähänastisessa tiimin vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa näitä ehdotuksia ei ole vielä toteutettu, eli tiimin yhteistä vuorovaikutusosaamista ei empiirisissä tutkimuksissa ole tarkasteltu.

Ryhmäviestinnän tutkimus ei ole ollut etulinjassa monitasoisessa tutkimuksessa, vaikka vuorovaikutusta voidaan pitää juuri sellaisena ilmiönä, jossa yhteinen kognitio voi syntyä ja olla olemassa (Poole 1999, 41). Ryhmän taso on oletettavasti merkityksellinen erityisesti luonnollisten ryhmien vuorovaikutuksen tutkimuksessa. Esimerkiksi laboratorioryhmien ongelmanratkaisutehtävät ovat usein yksinkertaisia ja niille on olemassa jokin oikea vastaus. Tällöin ongelma voi ratketa yksittäisen jäsenen osaamisella. Luonnollisten ryhmien ongelmanratkaisu puolestaan on monimutkaisempaa, sillä on todellisia seurauksia ja se vaatii jäseniltä sitoutumista. Tällöin on keskeisempää tarkastella sitä, millaista ryhmän vuorovaikutus kokonaisuudessaan on ja mitä sellaista vuorovaikutuksessa syntyy, joka ei selity jäsenten yksilöllisillä tietosisällöillä, taidoilla tai asenteilla. (Bonito & Meyers 2011.)

### 3.2.2 Käsitteellinen ja teoreettinen analyysi

Tämän väitöskirjan ensimmäinen artikkeli on teoreettinen. Siinä hyödynnetään käsiteanalyysia tiimien vuorovaikutusosaamisen käsitteen ja tutkimuksen tarkastelussa. Toisaalta koko tätä väitöskirjatyötä ohjaa pyrkimys tiimien vuorovaikutusosaamisen käsitteelliseen analyysiin ja vuorovaikutusosaamisen sijainnin tarkasteluun. Teoreettista selkeyttä ja uusien käsitteiden testaamista tiimien kontekstissa voidaan pitää keskeisenä kehityssuuntana vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen laajentamisessa yksilötasolta ryhmän tasolle (Shockley-Zalabak 2015, 422–423).

Käsiteanalyysia voidaan pitää itsenäisenä metodina tai osana kaikkea tutkimusta. Käsitteiden ymmärrys ja huolellinen analyysi edesauttavat valintojen tekemistä ja tutkimusprosessin johdonmukaisuutta. (Nuopponen 2009, 311–312; Puusa 2008, 38.) Käsiteanalyysin vaiheita on jäsennetty eri tavoin. Ensimmäisen artikkelin käsiteanalyysi mukailee Nuopponen (2009) koontia Näsin (1980) käsiteanalyysimallista sekä Puusan (2008) esittämää mallia.

Käsitteet ovat ajattelun välineitä ja todellisuutta jäsentäviä abstraktioita, joilla on historiallinen ja kulttuurinen ulottuvuus sekä yhteys muihin käsitteisiin. Tieteellisessä käsiteanalyysissa tuodaan yhteen käsite ja sen merkitys rajatulla ja jäsennetyllä tavalla ja täsmennetään tutkittavana olevaa ilmiötä ja siihen liittyviä piirteitä ja kysymyksiä. (Puusa 2008, 37.)

Analyysin aluksi esitetään alustavia analyttisiä kysymyksiä käsitteen alkuperästä, käyttötavoista eri tieteenaloilla, mahdollisista lähikäsitteistä, soveltuvista tarkastelutasoista sekä siitä, kuinka konkreettista tai abstraktia ilmiötä

käsite kuvaa. Käsiteanalyysille laaditaan myös tavoite, joka voi olla esimerkiksi mahdollisimman tarkka operationaalinen määritelmä. Toisaalta analysoitavat käsitteet ovat usein abstrakteja tai häilyviä. Tavoitteena voi olla myös alustavan työhypoteesin laatiminen käsitteen merkityksestä. (Puusa 2008, 38–39.)

Tässä tutkimuksessa käsiteanalyysin lähtökohtana toimi vuorovaikutusosaamisen tutkimus tiimien kontekstissa. Aluksi toteutettiin tiedonhaku vuorovaikutusosaamisen teoreettisesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Se rajattiin englannin- ja suomenkieliseen tutkimuskirjallisuuteen, jossa tarkasteltiin aikuisten vuorovaikutusosaamista ryhmissä ja tiimeissä. Tiedonhaku ja aiemman tutkimuksen analyysi osoittivat, että työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimus on vähäistä. Etenkin teoreettista tutkimusta on vähän, ja sitä on kritisoitu tilanteisuudesta ja yksilökeskeisyydestä. Aiemmassa tutkimuksessa oli ehdotettu, että vuorovaikutusosaamista tiimeissä tulisi tarkastella yksilötasoa laajemmin (ks. Jablin & Sias 2001; Shockley-Zalabak 2015; Spitzberg & Chagnon 2009). Tiedonhaku laajennettiin kirjallisuuteen, jossa käsitellään monitasoista tiimitutkimusta teoreettisesti tai jossa sitä on sovellettu vuorovaikutusosaamisen kannalta relevanttien tiimi-ilmiöiden tutkimukseen. Tiedonhaun kaikissa vaiheissa hyödynnettiin EBSCO:n tietokantoja CMMC (Communication and Mass Media Complete), ASE (Academic Search Elite) sekä Google Scholar -tietokantaa. Lisäksi toteutettiin manuaalista tiedonhakua.

Ensimmäisen artikkelin analyysin tavoitteeksi täsmentyi työhypoteesin laatiminen yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteelle. Vuorovaikutusosaamista yksilöllistä ja tilanteista osaamista laajempaan ilmiönä päädyttiin nimitämään *yhteisyyden* käsitteellä. Se on johdettu monitasoisessa tiimitutkimuksessa usein käytetystä käsitteestä *shared*, jolla viitataan lukuisiin tiimin tasolle kehkeytyviin kognitiivisiin, affektiivisiin tai behavioraalisiin elementteihin. Yhteisyys (*sharedness*) voi tarkoittaa esimerkiksi samankaltaisuutta, limittyneisyyttä, täydentävyyttä tai joidenkin kokonaisuuden eriytymistä osa-alueiksi. Yhteisyys voi siten viitata esimerkiksi siihen, että kaikki tiimin jäsenet osaavat jonkin saman asian (*having in common/similarity*), tai siihen, että tiimeissä keskeistä osaamista, kuten johtamisen osa-alueita, on eriytetty jäsenten kesken (*complementary/dividing up*). (Klimoski & Mohammed 1994, 421; Matteson 2015, 58.) Huolimatta yhteisyyden muodosta, pidetään yleisesti keskeisenä sitä, että tiimeissä vallitsee yhteinen ymmärrys jäsenten tietämyksestä tai osaamisesta (esim. Boreham 2004; Mohammed, Ferzandi & Hamilton 2010). Yhteisyyden todettiin siten olevan paitsi soveltuva suomenkielinen käsite myös tarpeeksi kattava tarkoittamaan analysoitavaa ilmiötä.

Seuraavaksi kartoitettiin lähikäsitteitä uudelle käsitteelle. Erityisesti tarkasteltiin käsitteitä, jotka kuvaavat tietoa ja tiedonhallintaa, asenteita tai käyttäytymistä tiimeissä yksilötasoa laajemmin. Lähikäsitteiksi yhteiselle vuorovaikutusosaamiselle tunnistettiin tiimin tason tiedonhallintaa kuvaavat *yhteisen mielen mallin* (*shared/team mental model*, ks. Klimoski & Mohammed 1994; Mohammed, Ferzandi & Hamilton 2010) käsite sekä tietoa tiimeissä verkottuneena ilmiönä kuvaava *transaktiivisen muistin* (*transactive memory systems*, esim. Brandon & Hollingshead 2004) käsite. Asenteita yhteisenä ilmiönä on tar-

kasteltu *ryhmäpystyvyyden* (group efficacy, esim. Gibson & Earley 2007) käsitettä hyödyntäen. Tiimin poikkeuksellista suoriutumista yhteisenä ilmiönä kuvaavat *kollektiivisen virtuositeetin* (collective virtuosity, esim. Marotto, Roos & Victor 2007) käsite sekä niin kutsuttujen *kuumien ryhmien* (hot groups, esim. Sunwolf 2008) käsite. Niin ikään ammatillista osaamista olemuksellisesti yhteisenä ilmiönä on kuvattu *kollektiivisen kompetenssin* (collective competence, esim. Boreham 2004; Lingard 2012) käsitteellä.

Mahdollisimman laajan kirjallisuuskatsauksen ja käsitteen käyttötapoihin tutustumisen jälkeen käsiteanalyysissa rajataan tarkemmin tarkasteltavat näkökohdat. Seuraavaksi analysoidaan käsitteen kriittisiä ominaispiirteitä valitusta näkökulmasta, lähikäsitteitä ja vastaesimerkkejä hyödyntäen. (Puusa 2008, 40.) Läpikotainen lähikäsitteiden kartoitus osoittautui haastavaksi. Yksilö- ja tiimitasojen suhde, erilaisten ilmiöiden yhteisyys ja yhteisyyden vaikutukset tiimin prosesseille ja tuloksille kiinnostavat tutkijoita lukuisilla aloilla. Siten myös käsitteitä on valtavasti. Esimerkiksi pelkästään oppimista tiimin tasolla on todettu kuvattavan ainakin kolmellakymmenellä eri käsitteellä (ks. Decuyper, Dochy, van de Bossche 2010, 112).

Puusan (2008, 41) käsiteanalyysin mallin viimeinen vaihe on käsitteen empiiristen tavoitteiden nimeäminen eli sen kuvaaminen, miten käsite ilmenee sosiaalisessa todellisuudessa. Näsin (1980) mallin viimeinen vaihe on päätelmien muodostaminen, jolloin voidaan joko hyväksyä olemassa oleva käsite sellaisenaan, muunnella sitä tai esittää uusia käsitteitä (Nuopponen 2009, 316–317 mukaan). Käsiteanalyysille on tyypillistä vaiheiden päällekkäisyys sekä prosessin hermeneuttisuus ja kertautuvuus. Käytännössä analyysin tekijä liikkuu vaiheiden välillä ja prosessin myöhemmät vaiheet voivat täsmentää aiempia tietoja tai vaatia niiden uudelleenarviointia. (Nuopponen 2009, 317; Puusa 2008, 41.)

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden teoretisoinnissa hyödynnettiin erityisesti monitasoisessa tiimitutkimuksessa käytettyä emergenssin käsitettä, joka kytkeytyy lukuisiin tietojen, taitojen ja asenteiden yhteisyyttä kuvaaviin käsitteisiin. Tällöin päästiin tarkastelemaan teoreettisesti erityisesti sitä, millaisista elementeistä ja millaisissa prosesseissa yhteinen vuorovaikutusosaaminen mahdollisesti muotoutuu. Ensimmäisen artikkelin käsiteanalyysin viimeinen vaihe olikin yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteen työhypoteesin muotoileminen. Artikkelissa käsite määriteltiin emergentiksi vuorovaikutusosaamiseksi, joka on ”1) luonteeltaan sekä yksilöllistä että tiimin tasolle muodostuvaa (monitasoisuus), 2) sosiaalisesti vuorovaikutusprosesseissa konstruoitavaa (prosessuaalisuus) sekä 3) ajan myötä kehittyvää ja vaihtelevaa (temporaalisuus)” (Horila & Valo 2016, 54). Työhypoteesi on täsmentynyt ja kehittynyt edelleen tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Seuraavaksi esittelen empiirisiä artikkeleita ohjanneet lähtökohdat.

### 3.2.3 Laadullinen vuorovaikutusosaamisen tutkimus

Tässä tutkimuksessa nojaan vuorovaikutuksen tutkimuksen laadulliseen ja naturalistiseen paradigmaan. Laadullisia menetelmiä voidaan pitää erityisen hyö-



dyllisinä silloin, kun halutaan ymmärtää, kuvata ja tulkita erilaisia ilmiöitä ja niille annettuja merkityksiä (Denzin & Lincoln 2005, 3–4).

Naturalistinen ja tulkinnallinen näkökulma vuorovaikutukseen on merkityskeskainen ja olettaa todellisuuden olevan symbolisesti rakentunut ja moninainen. Tutkimuksessa voidaan pikemminkin kuvata osia tapauksista ja merkityksistä kuin tuottaa laajoja yleistyksiä. (Sass 1994, 140–141; Tracy 2012, 40–41.) Vuorovaikutusta ja vuorovaikutussuhteita tutkitaan niiden sosiaalisissa, historiallisissa ja kulttuurisissa ympäristöissä. Suhteet muodostavat relationaalisia kulttuureita, joissa on yhteinen historia, uskomuksia ja käytänteitä. (Foster & Bochner 2008, 90–91.) Naturalistista tutkimusta perustelee myös kasvava kiinnostus tarkastella tietoa ja käytänteitä paikallisina ja alati muuttuvina, sen sijaan, että tavoiteltaisiin yleistyksiä inhimillisestä käyttäytymisestä (Denzin & Lincoln 2005, 11).

Tutkin tiimien vuorovaikutusosaamiseen liitettyjä merkityksiä ja tulkintoja kaikissa tämän väitöskirjan empiirisissä artikkeleissa. Siten nojaan niissä kaikissa laadulliseen ja tulkinnalliseen näkökulmaan. Wrench ja Punyanunt-Carter (2015, 67) luokittelevat vuorovaikutusosaamisen tulkinnalliseen kehukseen sopiviksi metodologisiksi lähestymistavoiksi esimerkiksi retorisen kritiikin, etnometodologian, fenomenologian sekä konstruktionistisen ja konstruktivistisen analyysin. Hyödynnän tässä tutkimuksessa sekä konstruktivistista että konstruktionistista lähestymistapaa tiimien yhteisen vuorovaikutusosaamisen laadulliseen tutkimukseen.

Konstruktivismiin ja konstruktionismiin käsitteitä on käytetty tutkimuksessa limittäin ja synonyymisestikin. Kummassakin lähestymistavassa oletetaan tiedon olevan sosiaalisesti rakentuvaa, tulkittavaa ja paikallista. Niiden keskeinen ero liittyy kuitenkin siihen, missä tiedon ja merkitysten oletetaan muodostuvan ja mistä käsin niitä tavoitellaan (ks. Kim 2010).

*Konstruktivistinen tutkimus* tarkastelee yksilöiden tulkintoja. Tutkimuksessa tavoitellaan sosiaalisten toimijoiden merkityksenantoja, joihin voivat vaikuttaa esimerkiksi yksilölliset piirteet tai sosioekonominen status. Kiinnostus ei kuitenkaan ole vain sisäisissä tulkinnoissa – kokemukset, merkitykset ja tulkinnot vaikuttavat oletetusti siihen, miten yksilöt käyttäytyvät. (Moses & Knutsen 2012, 9–11.) Siten viestijöiden yksilölliset tulkinnot vaikuttavat vuorovaikutukseen ja toisin päin.

Tämän väitöskirjan kaikki empiiriset artikkelit pohjautuvat konstruktivistiseen lähestymistapaan. Artikkeleissa hyödynnän yksilöhaastatteluun kerättyä tutkimusaineistoa, josta analysoin käsityksiä ja kokemuksia vuorovaikutusosaamisesta. Analyysimenetelminä käytän laadullista sisällönanalyysia (Tuomi & Sarajärvi 2009) ja temaattista analyysia (Braun & Clarke 2006). Käytännössä laadulliset haastatteluaineiston analyysimenetelmät ovat hyvin lähellä toisiaan. Niille yhteistä on analysoitavan aineiston redusointi, rakenteiden ja toistuvien kaavojen tunnistaminen sekä aineiston abstrahointi teemoiksi tai muiksi vastaaviksi tutkittavaa ilmiötä kuvaaviksi kategorioiksi (Braun & Clarke 2006; Schreier 2014). Toisessa artikkelissa (Horila 2015) teen yksilöllisistä käsityksistä

ryhmän tason päätelmiä kvantifioimalla vuorovaikutusosaamiseen liittyvien käsitysten yhteneväisyyttä tiimissä.

*Konstruktionistisessa tutkimuksessa* tarkastellaan sosiaalisessa kanssakäymisessä muodostuvia merkityksiä. Sosiaalista tietoa ja todellisuutta tarkastellaan vuorovaikutuksessa rakentuvina kaavoina (pattern) ja sekvensseinä sekä esimerkiksi diskursseina, metaforina, symboleina tai performatiivisena toimintana. Näkökulma korostaa jokapäiväisen vuorovaikutuksen ja siinä rakentuvien merkitysten observointia luonnollisissa ympäristöissä. Olennaista ei ole se, mitä on havaitun ”taustalla”, kuten yksilöllisiä kognitiivisia prosesseja, tulkintoja ja asenteita, vaan se, mitä tapahtuu merkityksentämisen prosesseissa. (Foster & Bochner 2008, 86–87; 91.) Ryhmien vuorovaikutusosaamisen naturalistista tutkimusta onkin peräänkuulutettu (Shockley-Zalabak 2015, 406). Keskeisiä tutkimusmenetelmiä ovat esimerkiksi keskusteluanalyysi ja diskurssi-analyysi. Olennaista on se, mitä eroja, yhtäläisyyksiä ja poikkeustapauksia tarkasteltavassa diskurssissa havaitaan, ja se, mitä funktioita ja seurauksia sillä on. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 155–158.)

Kolmas artikkeli (Horila 2017) pohjaa konstruktionistiseen tutkimukseen. Siinä hyödynnän symbolisen konvergenssin teoriaa ja sen rinnalla kehitettyä fantasiateema-analyysia (Bormann, 1972; 1982; 1996). Se on retorisen diskurssi-analyysin menetelmä, joka kuuluu ryhmäviestinnän symbolis-tulkinnalliseen näkökulmaan (Foster & Bochner 2008, 89; 101; Frey & Sunwolf 2005). Symbolis-tulkinnallinen näkökulma tarkastelee ryhmän sosiaalista rakentumista, vuorovaikutusta, kieltä, symboleja ja tulkinnan kehyksiä. Symboliset prosessit tapahtuvat yksilöllisellä, relationaalisella ja ryhmän tasolla ja vaikuttavat ryhmien syntymiseen, kasvuun, ylläpitämiseen ja hajoamiseen. (Frey & Sunwolf 2005, 185–186; Poole ym. 2005, 7.) Siten näkökulma soveltuu vuorovaikutusosaamisen yhteisten merkitysten tutkimiseen. Symbolisen konvergenssin teorian peruslähtökohtana on oletus ihmisten luontaisesta tarpeesta tulkita ja merkityksentää ryhmässä kohtaamiaan ilmiöitä dramatisoiden eli esimerkiksi sanaleikeillä ja tarinoilla. Lisäksi oletetaan, että merkitykset, tunteet ja toiminnan motiivit ryhmässä sijaitsevat viesteissä ja ovat havaittavissa vuorovaikutuksesta eikä niinkään yksilöiden tulkinnoista (Bormann 1972; Bormann, Cragan & Shields 2003).

Tässä tutkimuksessa lähestyn vuorovaikutusosaamista relationaalisena eli vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutussuhteissa muodostuvana ja olemassa olevana ilmiönä. Olen kiinnostunut siihen liittyvistä merkityksistä paitsi yksilötasolla myös yhteisinä eli ryhmän tasolla. Siksi lähestyn tietoa sekä yksilöllisesti että yhteisesti tulkittuna ja vuorovaikutuksessa rakentuvana. Toisaalta haastatteluaineistokaan ei kuvaa vain yksilön tulkinnan prosesseja, sillä haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutustilanne, jossa konstruoidaan yhteisiä merkityksiä (Fontana & Frey 2000, 663). Siten konstruktivistiset ja konstruktionistiset näkökulmat kietoutuvat tässä tutkimuksessa toisiinsa.



### 3.2.4 Eettisiä huomioita

Tutkimuksen tekoon liittyy aina eettisiä seikkoja, joita tulee tarkastella niin aiheen valinnan ja rajaamisen, aineistonkeruun ja analyysin, päätelmien teon kuin raportoinninkin osalta. Erittelen seuraavaksi erityisesti metodisiin ratkaisuihini liittyviä eettisiä kysymyksiä ja sitä, miten olen huomionnut ne tutkimusprosessissa. Käsittelen tutkimusetiikkaa laajemmin tutkimusprosessin näkökulmasta luvussa 4.2.

Tutkimukseni kohdistuu tiimeihin ja niissä toimiviin ihmisiin. Kerään tiimeistä sekä haastattelu- että havainnointiaineistoa. Ihmisten tutkimus edellyttää aina tiettyjen eettisten seikkojen pohdintaa ja ohjenuorien noudattamista. Ensinnäkin tutkittaville tulee antaa riittävästi tietoa tutkimuksesta. Heille tulee kertoa tutkimuksen aiheesta, aineistonkeruun toteuttamistavoista, aineiston käyttötavoista ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Toisekseen heidän yksityisyyttään ja identiteettiään tulee suojella läpi tutkimusprosessin aina aineistonkeruusta tulosten raportointiin. Kolmanneksi tutkittavia henkilöitä tulee suojella tutkimuksen mahdollisesti aiheuttamilta fyysisiltä, henkisiltä, sosiaalisilta ja taloudellisilta haitoilta. (Fontana & Frey 2000, 662; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009.)

Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat saaneet ennen osallistumistaan tietoa siitä, millaisiin tutkimustarkoituksiin aineistoa käytetään. Toisessa ja kolmannessa artikkelissa hyödynnetyn haastattelu- ja havainnointiaineiston keräsin itse ja sopimukset aineistonkeruusta ja aineiston käyttötavoista tehtiin minun ja tutkittavan tiimin välillä. Tiimin jäsenille kerrottiin etukäteen aineiston käyttötarkoituksista, salassapidosta, anonymisoinnista sekä mahdollisuudesta vetäytyä tutkimuksesta.

Tutkijan läsnäolo ja aineistonkeruu aiheuttaa aina joitakin häiriöitä tai haittaa tutkittaville henkilöille. Siksi tutkimus on tärkeää toteuttaa tavoittein ja keinoin, jotka aiheuttavat haittaa mahdollisimman vähän. Esimerkiksi tutkittavien kunnioittava kohtelu, heidän yksityisyytensä suojelu ja aineistonkeruun menetelmän tarkoituksenmukaisuus ovat keskeisiä huomioitavia seikkoja. Nämä aiheet korostuvat erityisesti pitkittäisessä etnografisessa tutkimuksessa, jossa tutkija osallistuu intensiivisesti tutkimiensa ryhmien tai yhteisöjen elämään (Angrosino & Mays de Pérez 2000, 693). Keräsin havainnointiaineistoa kolmatta artikkelia varten vain kahdesti, joten vaikutin tutkimaani tiimiin verrattain vähän. Valitsin aineistonkeruun menetelmäksi videohavainnoinnin, jonka toteutin kahdessa tiimin tapaamisessa. Aineistonkeruuseen ei liittynyt suuria järjestelyjä tiimin jäsenten kannalta. He pystyivät pitämään tapaamisensa tavanomaisessa paikassa ja tavanomaista työjärjestystä noudattaen. Litteroin ja anonymisoin aineiston itse, jolloin tutkittavien yksityisyys säilyi myös havainnointiaineiston osalta. Myös haastatteluaineistot on kerätty tutkittavien henkilöiden työtiloissa heidän työaikanaan. Siten haastatteluihin osallistuminen ei edellyttänyt erityisjärjestelyjä.

Neljännessä artikkelissa hyödynnetty haastatteluaineisto kerättiin osana Suomen Akatemian InViTe-tutkimushanketta (Interpersonal Communication

Competence in Virtual Teams), jossa työskentelin vuosina 2013 ja 2014. Kaikilta tutkimushankkeeseen osallistuvilta organisaatioilta oli saatu suostumus aineiston keruuseen. Artikkelissa hyödynnetty haastatteluaineisto on minun ja artikkelin toisen kirjoittajan keräämää. Tutkimukseen osallistujia informoitiin aineiston käyttötarkoituksista sekä salassapito- ja anonymisointiprosesseista. Heillä oli myös mahdollisuus halutessaan keskeyttää tutkimukseen osallistuminen.

### 3.3 Tutkimukseen sisältyvät alkuperäisartikkelit

Tämä väitöskirjatutkimus koostuu neljästä artikkelista, joissa tarkastellaan vuorovaikutusosaamista ja sen yhteisyyttä työelämän tiimeissä. Niistä ensimmäinen (Horila & Valo 2016) on teoreettinen, ja siinä esitetään työhypoteesi yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteestä. Loput kolme artikkelia (Horila 2015; 2017; Horila & Siitonen) ovat empiirisiä. Niissä tarkastelen vuorovaikutusosaamiseen liitettyjen merkitysten yhteneväisyyttä, yhteistä rakentumista sekä muutosta ajassa. Lisäksi tutkin kahta tiimien vuorovaikutusosaamisessa keskeisenä pidettyä osa-aluetta: kolmannessa artikkelissa (Horila 2017) päätöksentekoa ja neljännessä (Horila & Siitonen) johtamista.

Teoreettisen artikkelin tuloksena syntynyt jäsenitys yhteisestä vuorovaikutusosaamisesta on viitoittanut kolmen empiirisen artikkelin tutkimustehtäviä ja -asetelmia. Toisaalta kunkin empiirisen artikkelin tulokset ovat syventäneet ymmärrystä siitä, mitä vuorovaikutusosaamisen yhteisyys tiimeissä on. Täten tutkimuksen kokonaisuus on sekä kehämäinen että lineaarinen kehitysprosessi.

Ensimmäisessä (Horila & Valo 2016) ja neljännessä artikkelissa (Horila & Siitonen) on kaksi kirjoittajaa. Olen ollut molemmissa artikkeleissa päävastuussa tutkimuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja käsikirjoituksen laatimisesta. Toinen kirjoittaja on toiminut kriittisenä keskustelukumppanina ja osallistunut tutkimuksen suunnitteluun sekä tutkimustehtävän, käsikirjoituksen rakenteen ja sisältöjen hiomiseen. Lisäksi empiirisessä yhteisartikkelissa (Horila & Siitonen) käytetty haastatteluaineisto on kerätty yhdessä. Aineiston analyysiprosessi oli vastuullani, mutta kävimme sitä yhdessä läpi ja keskustelimme kriittisesti muodostuvista koodeista ja kategorioista sekä niistä tehtävistä tulkinnoista.

#### 3.3.1 Artikkelit I: Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä

Ensimmäinen artikkeli on teoreettinen. Siinä ehdotetaan kirjallisuushakuun sekä käsitteelliseen ja teoreettiseen analyysiin pohjaten uutta yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitettä, joka soveltuu erityisesti työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen. Siten artikkeli vastaa tutkimuksen ensimmäiseen osatavoitteeseen, eli siinä edistetään työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimusta.

Artikkeli pohjautuu teoreettiseen ja käsitteelliseen analyysiin ja se etenee nelivaiheisesti. Vaiheet ovat 1) synteetin tekeminen olemassa olevasta tutkimuksesta, 2) tutkimuksen keskeisten puutteiden osoittaminen työelämän ti-

mien näkökulmasta, 3) osaamistutkimuksen puutteiden kannalta relevantin monitasoisen tiimitutkimuksen esittely sekä 4) yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteen esittely.

*Ensimmäisessä vaiheessa* toteutettiin tiedonhaku ryhmien ja tiimien vuorovaikutusosaamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Haku kohdistettiin aikuisten vuorovaikutusosaamista erilaisissa tehtäväkeskeisissä ryhmissä ja tiimeissä käsittelevään tutkimukseen. *Toisessa vaiheessa* tehtiin tiedonhaun pohjalta synteesiä siitä, mitä tiimien vuorovaikutusosaamisesta toistaiseksi tiedetään ja mikä on tutkimuksen nykytila. Tiedonhaun ja tähänastisen tutkimuksen analyysin pohjalta tunnistettiin tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen neljä leimallista piirrettä.

Ensinnäkin suuri osa tutkimuksesta on keskittynyt vuorovaikutusosaamisen behavioraaliseen ulottuvuuteen. Ryhmäviestinnän tutkimustraditioista on nojattu eniten funktionaaliseen näkökulmaan, jota hyödyntäen on tarkasteltu erilaisia tehtävä- ja suhdekeskeisiä sekä proseduraalisia taitoja. Vuorovaikutusosaamisen kognitiivinen ja affektiivinen ulottuvuus ovat jääneet vähemmälle huomiolle, jättäen ymmärryksen tiimien vuorovaikutusosaamisen kokonaisuudesta puutteelliseksi.

Toisekseen tutkimuksessa on keskitytty pitkälti yksittäisiin tilanteisiin. Erityisesti on tarkasteltu päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteita tai tiimitaitoja jossakin ammatillisessa vuorovaikutustilanteessa, kuten hoitotiimin ja potilaan välisessä keskustelussa. Tilanteinen näkökulma on puutteellinen työelämän tiimien näkökulmasta, joilla on sekä historia että oletettu tulevaisuus. Lisäksi tilanteisesti tutkitut ilmiöt, kuten päätöksenteko, ovat toisenlaisia yksittäisissä laboratorioasetelmissä kuin esimerkiksi pitkäikäisissä tiimeissä, joissa päätökset limittyvät ajallisesti toisiinsa ja tiimin muuhun vuorovaikutukseen.

Kolmas ominaispiirre on tutkimuksen pohjautuminen kahdenvälisen, ei-organisatorisen vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen. Vuorovaikutusosaamista on siis ulottuvuuksiltaan ja kriteereiltään pidetty samanmerkityksisenä kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa ja tehtäväkeskeisessä ryhmävuorovaikutuksessa. Tiimi koostuu kuitenkin yleensä useammasta kuin kahdesta henkilöstä. Vuorovaikutus on siinä kahdenvälistä kontekstia kompleksisempaa muun muassa useiden päällekkäisten vuorovaikutussuhteiden ja osallistumisen tapojen moninaisuuden vuoksi.

Neljänneksi, suurin osa tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta on kohdistunut yksilötasoon. Vuorovaikutusosaamista on tarkasteltu yksilössä sijaitsevana ilmiönä ja ryhmää tai tiimiä lähinnä kontekstina, jossa tuo osaaminen tulee ilmi. Pelkkään yksilönäkökulmaan nojaaminen tuottaa puutteellista ymmärrystä vuorovaikutusosaamista tiimeissä, jossa kyse on useamman osapuolen yhteistyöstä. Sijainnilla on merkitystä esimerkiksi vuorovaikutusosaamisen havainnoinnin, tulkinnan ja arvioinnin kysymysten kannalta.

Artikkelin *kolmannessa vaiheessa* rakennetaan siltaa tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen sekä emergenssin käsitettä hyödyntävän monitasoisen tiimitutkimuksen välille. Erityisesti 2000-luvulla puheviestintätieteen lähialoilla tehty tiimitutkimus on ottanut monia sellaisia edistysaskeleita, jotka hyödyttäi-

sivät myös työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimusta. Alkujaan erityisesti tiedonkäsittelyyn ryhmän tasolle kohdistunut monitasoinen tiimitutkimus on hyödyntänyt emergenssin käsitettä. Sillä kuvataan prosessia, jossa eri tasot vaikuttavat toisiinsa samanaikaisesti sekä alhaalta ylöspäin (bottom-up) että ylhäältä alaspäin (top-down). Prosessi on syklinen ja ajassa kehittyvä. Siten ylemmille tasoille (kuten ryhmän tasolle) voi muodostua sellaisia piirteitä, toimintatapoja tai rakenteita, jotka eivät ole täysin palautettavissa yksilölähtökohhtiinsa. Edelleen esimerkiksi ryhmän tason toimintatavat vaikuttavat yksilöiden toimintatapoihin, jotka jälleen vaikuttavat ryhmän tasoon. Emergenssin peruseriaatteiden mukaisesti tällaisista ilmiöistä ei voida tai ole välttämättä tarpeen paikantaa alkuperäisiä yksilölähtökohtia.

Artikkelin *neljännessä vaiheessa* esitellään uusi käsite: yhteinen vuorovaikutusosaaminen. Se pohjaa sekä tutkimuksen puutteisiin että emergenssin käsitteen hyödyntämiseen. Yhteisellä vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan tiimin emerggenttiä vuorovaikutusosaamista, joka on "1) luonteeltaan sekä yksilöllistä että tiimin tasolle muodostuvaa (monitasoisuus), 2) sosiaalisesti vuorovaikutusprosesseissa konstruotavaa (prosessuaalisuus) sekä 3) ajan myötä kehittyvää ja vaihtelevaa (temporaalisuus)" (s. 54). Käsitteen käyttökelpoisuutta pohditaan erityisesti pitkäaikaisten työelämän tiimien tutkimuksessa.

### 3.3.2 Artikkelii II: Tiimi vuorovaikutusosaajana

Toisessa artikkelissa tarkastelen käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta työelämän tiimissä. Tutkin näitä käsityksiä ryhmän tasolla. Artikkelii fokusoituu tutkimuksen toiseen tavoitteeseen, eli siinä analysoidaan tiimin yhteisiä ja eriäviä merkityksenantoja vuorovaikutusosaamiselle.

Artikkelin lähtökohtana on tiimien vuorovaikutusosaamisen aiemman tutkimuksen yksilökeskeisyyden problematisointi. Aiemmassa tutkimuksessa keskitytään tavallisesti ryhmien ja tiimien yksilöjäsenten vuorovaikutusosaamiseen ja hyödynnetään keinotekoisia tutkimusasetelmia.

Teoreettinen ja metodologinen viitekehys nojaa sekä ensimmäisessä artikkelissa esitettyyn yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteeseen että niin kutsuttujen yhteisten mielen mallien (shared mental models/team mental models) tutkimukseen. Yhteisen mielen mallin käsitteellä viitataan ryhmän tasolla jaettuihin tietosisäلتöihin esimerkiksi tiimin tehtävistä, välineistä ja resursseista (Mohammed, Ferzandi & Hamilton 2010). Tiimien tiedonkäsittelyn tutkimuksessa on tarkasteltu runsaasti etenkin mielen mallien suhdetta tiimien tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Mielen mallien suhdetta vuorovaikutusosaamiseen ei ole tutkittu empiirisesti. Jablin ja Sias (2001, 849) ovat esittäneet, että ryhmät kehittävät todennäköisesti niihin verrattavia yhteisiä käsityksiä, oletuksia ja havaintoja vuorovaikutusosaamisesta. Ehdotusta mukaillen hyödynsin yhteisten mielen mallien käsitettä vuorovaikutusosaamiseen ryhmän tasolla liitettyjen käsitysten tarkasteluun.

Toteutin tutkimuksen laadullisena tapaustutkimuksena. Keräsin teema-haastatteluaineiston (N = 7) kulttuurialalla osuuskuntamuotoisesti toimivan itsenäisen tiimin jäseniltä. Tiimi on luonteeltaan pysyvä. Sen jäsenet olivat ai-

neistonkeruuhetkellä toimineet tiimissä muutamasta kuukaudesta kymmeneen vuoteen. Tiimin tason tietosisältöjä on tutkittu pääasiassa määrällisiä menetelmiä hyödyntäen. Laadullisilla menetelmillä saadaan tietoa erityisesti käsityksistä ja niiden muodostumisen prosesseista. Teemoina haastatteluissa olivat (1) tiimin historia, rakenne, oma ja yhteinen työ, (2) kokemukset vuorovaikutuksesta tiimissä, (3) mielikuvat vuorovaikutusosaamisesta tiimityössä, (4) osaamisen erittely, arviointi ja odotukset, (5) vuorovaikutusosaamisen yhteisyys sekä (6) vuorovaikutusosaamisen kehittyminen.

Analysoin haastatteluaineiston sekä teemoitteleamalla että kvantifioimalla sitä. Kvantifioinnilla tarkastelin sitä, missä määrin jäsenten käsitykset tiimin vuorovaikutusosaamisesta olivat yhteneviä. Määrittelin käsityksen vahvasti yhteiseksi, mikäli 6 tai 7 tiimin jäsentä ilmaisi sen, yhteiseksi, mikäli 4 tai 5 jäsentä ilmaisi samanmielisyyden käsityksestä, ja jakautuneeksi, mikäli aineistosta tunnistettiin vähintään kaksi samanmielistä ja kaksi erimielistä käsitystä osaamisalueesta. Jätin analyysin ulkopuolelle vain yhden tai kahden tiimin jäsenen ilmaiseman käsityksen jostakin vuorovaikutusosaamisen osa-alueesta. Kvantifiointitapa mukaili Mattesonin (2015) laadullista analyysia yhteisistä mielen malleista työelämän tiimissä.

Vahvasti yhteiseksi tai yhteiseksi käsitetyt osaamisalueet tiimissä olivat *huumori, tuki, tiedon jakaminen sekä teknologiavälitteinen päätöksenteko*. Vahvasti yhteiseksi tai yhteiseksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen kehitystarpeet olivat *tehokkuuden ja tehottomuuden hallinta, informaalien ja formaalien vuorovaikutussuhteiden hallinta, resursseihin ja työnjakoon liittyvä ongelmanratkaisu, työn ja sen arvon määrittäminen, johtajan roolin selkiyttäminen, johtajuuden jakaminen sekä kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisääminen*. Tiimissä oli jakautuneita käsityksiä *aloitteellisuuden, yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen, päätöksenteon demokraattisuuden, työkuvioiden selkiyttämisen sekä osaamisen kehittymisen osalta*.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pitkään toimineessa tiimissä on runsaasti yhteisiä merkityksiä vuorovaikutusosaamisesta. Tiimissä oli yhteneviä tai vahvasti yhteneviä käsityksiä kaikkiaan yhdestätoista vuorovaikutusosaamisen osa-alueesta ja jakautuneita käsityksiä viidestä osa-alueesta. Tuloksissa painottuvat myös kulttuurialan ja osuuskuntatyön vaikutukset siihen, mitä tiimi piti keskeisenä vuorovaikutuksessa. Tulokset osoittavat relationaalisen vuorovaikutusosaamisen korostuneen merkityksen pitkään toimineessa tiimissä. Vuosia yhdessä työskennelleet, luovaa työtä tekevät tiimin jäsenet korostivat vuorovaikutussuhteiden luomisen ja ylläpitämisen tärkeyttä. Relationaalisen vuorovaikutuksen osaamisalueista korostuivat erityisesti huumori sekä tuen antaminen. Samalla kuitenkin koettiin, että huumori lisää vuorovaikutuksen tehottomuutta.

### 3.3.3 Artikkelin III: Dramatisoinnin sisällöt ja funktiot tiimin päätöksentekovuorovaikutuksessa

Kolmannen artikkelin tavoitteena on jäsentää dramatisointia osana päätöksentekovuorovaikutusta ja vuorovaikutusosaamisen merkityksentämistä tiimissä. Päätöksenteko on keskeisimpiä työelämän tiimien toimintoja sekä tutkituimpia

tiimien vuorovaikutusosaamisen osa-alueita. Aiempi tutkimus on kuitenkin painottunut yksittäisiin tilanteisiin ja opiskelijaryhmiin työelämän tiimien sijaan.

Artikkelin teoreettisena viitekehyksenä toimi symbolisen konvergenssin teoria (Bormann 1972; 1982; 1996). Teorian fokuksessa ovat dramatisoinneilla luotavat ryhmien yhteiset symboliset todellisuudet. Dramatisointi tarkoittaa esimerkiksi tarinoita, sanaleikkejä, vitsejä ja anekdootteja, jotka kuvaavat jotakin välittömän nykyhetken ulkopuolella olevaa. Ryhmän jäsenten alkaessa yhteisesti hioa, muokata ja täydentää dramatisointeja syntyy fantasiaketju, jonka sisältöä kuvataan fantasiateeman käsitteellä. Fantasiateema sisältää draamallisia elementtejä, kuten juonen, päähenkilöitä, tapahtumapaikan, liittolaisia ja vihollisia. Fantasiateemojen vakiintuessa osaksi ryhmän vuorovaikutusta ne muodostavat fantasiatyyppisiä. Nämä tyypit ovat narratiivisia kehyksiä, joihin viitataan toistuvasti. Retoriset visiot puolestaan ovat fantasiateemoista ja -tyypeistä koostuvia laajoja viitekehyksiä, jotka selittävät ryhmän sosiaalista todellisuutta ja esimerkiksi sen arvoja. Dramatisointi on siis todellisuuden rakentamisen ja merkityksentämisen väline. (Bormann 1982; 1996; Olufowote 2006.)

Dramatisointi vaikuttaa todennäköisesti päätöksenteon prosesseihin ja lopputuloksiin (Poole 1999; Waldeck ym. 2002). Niillä voidaan esimerkiksi luoda yhteisiä merkityksiä hyvän päätöksenteon kriteereistä tai toimivista päätöksenteon menettelytavoista (Bormann 1996, 106). Lisäksi niiden on ehdotettu olevan tärkeä vuorovaikutusosaamiseen liittyvien tietosisältöjen rakentamisen väline (Jablin & Sias 2001, 825–826). Tutkimusta dramatisointien vaikutuksesta päätöksentekoon on vain vähän. Empiiristä tutkimusta dramatisoinnin ja vuorovaikutusosaamisen yhteyksistä ei tiettävästi ole lainkaan.

Tutkimuksen kohteena oli kulttuurialan tiimi, jonka yhteisiä käsityksiä vuorovaikutusosaamisesta tarkastelin toisessa artikkelissa. Hyödynsin tutkimuksessa sekä havainnointi- että haastatteluaineistoa. Videoin vuoden 2014 aikana kaksi tiimin kokousta. Lisäksi hyödynsin aikaisemmin keräämääni haastatteluaineistoa siltä osin kuin siinä käsiteltiin päätöksentekovuorovaikutusta ja dramatisointia tiimissä. Analysoin aineiston kolmivaiheisesti.

*Ensimmäisessä vaiheessa* toteutin fantasiateema-analyysin, jonka avulla analysoin symbolisten todelluuksien rakentumista hierarkkisesti dramatisoinneissa, fantasiateemoissa ja -tyypeissä sekä retorisisissa visioissa. Analyysin ensimmäinen vaihe osoitti tiimin päätöksentekovuorovaikutuksessa olevan kolme retorista visiota. Niissä korostuivat vuorovaikutussuhteet ja ystävyys (ensimmäinen visio), tiimin liittolaiset ja viholliset (toinen visio) sekä yhdessä oppiminen (kolmas visio).

Ensimmäiseen visioon kuuluvat fantasiateemat ja -tyypit kuvasivat yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunnetta, samankaltaisia kiinnostuksenkohteita, ystävyyssuhteiden merkitystä sekä huumorin keskeisyyttä tiimissä.

Toinen retorinen visio koostui tiimin liittolaisiin, vihollisiin ja uhkiin liittyvistä fantasioista. Tiimi dramatisoi suhdettaan muihin kulttuuritoimijoihin pääasiassa positiivisena ja hyödyllisenä liittolaisuutena. Erityisesti taloudelliset haasteet ja niihin liitetyt toimijat dramatisoitiin vihollisiksi.



Kolmas retorinen visio sisälsi kaksi tiimin oppimiseen liittyvää fantasia-tyyppiä. Niistä ensimmäinen kuvasi menneitä epäonnistumisia, jotka dramatisoitiin esimerkiksi naiviudesta tai kustannustehottomuudesta johtuviksi. Toinen fantasiatyyppi koostui rohkaisevista dramatisoinneista, joissa visioitiin tiimin kehittymistä kustannustehokkaaksi, kilpailukykyiseksi päätöksentekijäksi.

*Toisessa vaiheessa* tarkastelin dramatisoinnin funktioita eli sitä, mitä dramatisoinneilla tehtiin päätöksenteossa. Analysoin aineistosta tunnistamani päätöksentekoepisodit kronologisesti. Tarkastelin sitä, mitä vuorovaikutuksessa tapahtui ennen dramatisointia, sen aikana sekä sen jälkeen.

Toisen analyysivaiheen tulokset osoittavat, että dramatisoinneilla oli tiimin päätöksentekovuorovaikutuksessa seitsemän funktiota. Näitä olivat

- menneiden yhteisten päätösten vahvistaminen
- itsenäisten päätösten legitimoiminen
- nykyisten päätösten legitimoiminen
- päätöksentekotilanteessa argumentoiminen
- päätöksentekotilanteessa johtaminen
- päätöksen upottaminen
- dramatisointien kontrolloiminen.

Tiimi käytti dramatisointeja monipuolisesti päätöksentekoprosesseissaan. Dramatisoinneilla sekä vahvistettiin olemassa olevia yhteisiä merkityksiä että luotiin uusia. Niillä legitimoitiin sekä jäsenten itsenäisesti tekemiä päätöksiä että kokouksessa tehtyjä yhteisiä päätöksiä. Dramatisointeja käytettiin myös argumentoinnin, suostuttelun ja johtamisen välineinä. Etenkin kaksi pitkäaikaista jäsentä myös kontrolloivat dramatisointien sisältöjä sekä niiden ajoitusta ja kestoja.

*Kolmannessa vaiheessa* toteutin laadullisen sisällönanalyysin haastatteluaineistolle. Lopuksi vertailin tiimin jäsenten käsityksiä dramatisoinnista päätöksenteossa kahden ensimmäisen vaiheen havaintoihin. Kolmas vaihe osoitti, että tiimin jäsenet olivat tietoisia runsaasta dramatisoinnistaan. Heidän käsityksensä vahvistivat havaintoja dramatisointien sisällöistä ja funktioista. Haastatteluaineisto myös täydensi kuvaa tiimin kokemista vuorovaikutusosaamisen haasteista. Tiimissä koettiin tarpeelliseksi tehostaa päätöksenteon prosesseja ja vähentää paikoin tehottomaksi koettua dramatisointia. Lisäksi jäsenet kokivat taloudelliset haasteet tiimiä jakavana ja päätöksentekoa vaikeuttavana aiheena.

Tulokset osoittivat, että tutkittu tiimi muovasi dramatisoinneissa tietoa vuorovaikutusosaamisestaan. Tämä tieto kohdistui päätöksenteon prosesseihin, tiimin sisäisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä vuorovaikutussuhteisiin tiimin ja sen yhteistyökumppaneiden välillä. Erityisesti ensimmäinen ja kolmas retorinen visio kytkeytyvät vuorovaikutusosaamiseen. Ensimmäinen visio sisälsi tietoa erityisesti tiimin vuorovaikutussuhteiden, stressittömyyden ja taiteellisen vapauden arvostamisesta sen päätöksenteossa. Kolmas visio liittyi päätöksenteon prosesseihin ja lopputuloksiin eli siihen, mitä päätöksenteossa tulisi tapahtua ja millaisia seurauksia osaavalla päätöksenteolla on tai tulisi olla.

Tehottoman ja tehokkaan vuorovaikutuksen välillä tasapainottelu tunnistettiin keskeiseksi haasteeksi tiimin vuorovaikutusosaamiselle sekä haastattelu- että havainnointiaineiston perusteella. Tiimissä miellettiin runsaan dramatisoinnin heikentävän sen tehokkuutta ja estävän päätöksentekoa. Samalla he käyttivät dramatisointeja monimuotoisesti, rakensivat yhteisiä merkityksiä päätöksenteossa ja jopa tekivät päätöksiä dramatisoinneilla. Lisäksi he arvostivat dramatisoinnissa tapahtuvaa vapaata keskustelua, vitsailua ja yhteenkuuluvuuden tunteen lujittamista. Tulokset osoittavat, että dramatisoinnilla voidaan paitsi konstruoida merkityksiä yhteisestä vuorovaikutusosaamisesta, myös toimia yhteisesti osaavaksi tai osaamattomaksi miellelyllä tavalla.

### **3.3.4 Artikkelin IV: Virtuaalitiimien johtamisvuorovaikutuksen muutos ajan myötä**

Neljännän artikkelin tavoitteena on eritellä käsityksiä tiimien johtamisvuorovaikutuksen ja siinä tarvittavan vuorovaikutusosaamisen muutoksesta ajassa. Siten artikkeli fokuoitiin tämän tutkimuksen neljänteen osatavoitteeseen.

Artikkelissa tiimien johtamista lähestytään ajan myötä vuorovaikutusprosesseissa muuttuvana ja kehittyvänä. Sitä, mitä tapahtuu erilaisissa vuorovaikutusprosesseissa ajan myötä, on tutkittu vähän sekä (virtuaali)tiimien että johtamisen tutkimuksessa (ks. Gilson ym. 2015; Nicolaides ym. 2014; Shamir 2011; Tourish 2014). Johtamistutkimuksen painopisteet ovat etenkin 2000-luvulla siirtyneet monin osin pelkän yksilöjohtajan toiminnan ja vaikutusten tarkastelusta johtamisen jaettuihin ja vuorovaikutteisiin muotoihin (Ruben & Gigliotti 2016; Tourish 2014). Esimerkiksi tiimien jaetun johtamisen (shared leadership) tutkimus on lisääntynyt voimakkaasti. Suurin osa tutkimuksesta jättää kuitenkin huomioimatta sen, mitä tiimien johtamisvuorovaikutuksessa tapahtuu tai käsitellään tapahtuvan ajan myötä. Työelämän tiimien osalta ei ole juuri tutkimusta siitä, miten aika vaikuttaa johtamisvuorovaikutukseen, siihen liittyviin käsityksiin, odotuksiin tai osaamisvaatimuksiin. Johtajan ja johtamisen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen on todettu olevan pitkälti staattista ja yksilöosaamisalueisiin keskittyvää, ajan myötä muuttuvien vuorovaikutustilanteiden ja -suhteiden huomioinnin sijaan.

Artikkelissa tarkastelimme työelämän tiimien jäsenten käsityksiä siitä, miten johtamisvuorovaikutus muuttuu ja kehittyy ajan myötä. Tutkimuksessa hyödynnettiin kolmesta eri virtuaalitiimistä kerättyä haastatteluaineistoa (N = 18). Tiimeistä ensimmäinen oli väliaikainen projektitiimi ja kaksi muuta pysyviä tiimejä konsultointi- ja markkinointialalla. Tiimit olivat toimineet kahdesta vuodesta viiteentoista vuoteen. Kaikki tiimit viestivät pääasiallisesti viestintäteknologian avulla mutta tapasivat ajoittain myös kasvokkain. Aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Teemat käsittelivät haastateltavan roolia tiimissä, käsityksiä viestintäteknologiasta, johtamisesta ja johtamisvuorovaikutuksesta, johtamiseen kohdistuvia odotuksia sekä johtamisen oppimista, kehittämistä ja kehittymistä.

Analysoimme aineiston laadullisen sisällönanalyysin keinoin teemanalyysia (Braun & Clarke 2006) hyödyntäen. Apuna käytettiin ATLAS.ti-



analyysiohjelmaa. Teema-analyysin vaiheiden perusteella tunnistimme viisi johtamisen muutosprosessia ajan myötä. Nämä muutosprosessit kohdistuvat

- johtamis- ja tiimikompetenssien oppimiseen ja ylläpitämiseen
- vuorovaikutussuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen (ja päättämiseen)
- johtamispositioiden ja -roolien neuvottelemiseen
- jatkuvien ja muuttuvien johtamistarpeiden tasapainottamiseen
- johtamiskulttuurin ja -ihanteiden muutokseen sopeutumiseen.

Ensinnäkin *johtamisvuorovaikutus muuttuu opittaessa erilaisia johtamis- ja tiimikompetensseja*. Niitä opitaan ja ylläpidetään muun muassa havainnoimalla toisten työskentelyä, refleктоimalla omaa toimintaa sekä mukautumalla tiimin ja organisaation käytänteisiin. Tämä muutos tapahtuu sekä tiimiin elinkaaren, organisaatioon kuulumisen että oman työuran aikana.

Toiseksi, tiimien johtamisen muutos liittyy *vuorovaikutussuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja päättämiseen*. Pysyvissä tiimeissä relationaalista vuorovaikutusta ja kehittyviä vuorovaikutussuhteita pidettiin merkityksellisinä, jopa edellytyksenä onnistuneelle johtamisvuorovaikutukselle. Vuorovaikutussuhteiden syvenemisen etuina koettiin työtehtäviin ja johtamisen jakamiseen liitetävä joustavuus, tuen saaminen sekä toisten rohkaiseminen. Toisaalta vuorovaikutussuhteiden koettiin aiheuttavan haasteita. Niihin voi esimerkiksi vakiintua toimimattomia rooleja ja viestintäkäyttäytymisen muotoja, joista on hankalaa oppia pois. Projektitiiimin jäsenet odottivat tarkoituksenmukaista tutustumista muihin jäseniin tiimin alkuvaiheessa, mutta suhteiden ei odotettu varsinaisesti syvenevän. Riittävän relationaalisen vuorovaikutuksen koettiin vähentävän johtamiseen liittyviä haasteita ajan myötä.

Kolmanneksi, *ajan myötä tapahtuu johtamispositioiden ja -roolien neuvottelua*. Tutkituissa tiimeissä rooleja vaihdettiin tietoisesti tietyin väliajoin, niitä jaettiin tarpeen mukaan tai neuvoteltiin uudelleen esimerkiksi projektin vaiheiden edetessä. Pysyvissä tiimeissä tunnistettiin myös johtamisroolien pysyvyyttä, joka koettiin sekä toivotuksi ja työskentelyä selkeyttäväksi että ei-toivotuksi ja joustavuutta vähentäväksi.

Neljänneksi, *johtamisvuorovaikutukseen kohdistuvat tarpeet ja odotukset muuttuvat ajan myötä*. Jotkut jäsenet kaipasivat säännöllistä ja jatkuvaa johtamista nimetyltä johtajalta. Toiset kaipasivat nimettyä johtajaa vain tarvittaessa, esimerkiksi vaikeissa päätöksentekotilanteissa tai tiimin alkuvaiheessa. Säännöllisen kasvokkaisen johtamisvuorovaikutuksen merkitystä painotettiin kaikissa tiimeissä.

Viidenneksi, *johtamiskulttuurit ja johtamisen ihanteet muuttuvat*, ja näihin muutoksiin tulee sopeutua ajan myötä myös tiimeissä. Tiimien johtamisihanteen kuvattiin muuttuneen yksilöjohtamisesta jaettuun johtamiseen. Vaikka muutokset voidaan kokea positiivisina, uuteen johtamiskulttuuriin sopeutuminen voi aiheuttaa vaikeuksia. Vanhat toimintatavat voivat tuoda vuorovaikutukseen historiallista painolastia ja hidastaa sopeutumista ja vanhasta poisoppimista. Tiimin jäsen on voinut esimerkiksi oppia osaavaksi alaiseksi hie-

rarkkisessa johtamissuhteessa ja kokea tämän osaamisensa muokkaamisen haastavaksi suhteessa jaetun johtamisen ideaaleihin.

Tulokset osoittavat, että vain ennalta määrätyn ajan toimivassa projektitiimissä johtamisvuorovaikutuksen koetaan kehittyvän ja sen laadun paranevan ajan myötä. Johtamisvuorovaikutuksen käsitetään ja odotetaan muuttuvan tiimin ja sen toteuttaman projektin kehitysvaiheiden myötä. Sen sijaan pysyvissä tiimeissä johtamisvuorovaikutuksen ei käsitetty kehittyvän lineaarisesti vaan muuttuvan kompleksisesti ja aaltoilevasti ajan myötä.

Tärkeinä pidetyt tiimien johtamisen vuorovaikutusosaamisalueet erosivat paitsi tutkittujen tiimien välillä, myös niiden sisällä. Pysyvissä tiimeissä korostuu tehtävä- ja suhdetason tasapainottaminen vuorovaikutuksessa sekä kyky tunnistaa epätarkoituksenmukaisia tulkintoja ja viestintäkäyttäytymisen muotoja sekä poisoppia niistä. Vuorovaikutusosaamisen ei myöskään koettu automaattisesti kehittyvän tai muuttuvan positiivisin tavoin ajan myötä. Esimerkiksi vuorovaikutussuhteiden syvenemisen nähtiin sekä helpottavan yhteistyötä ja joustavuutta että hankaloittavan työskentelyä. Projektitiimissä puolestaan korostui sekä tiimin jäsenten että johtajien viestintäkäyttäytymisen sovittaminen tiimin vaiheeseen ja kulloinkin käsillä olevaan tehtävään.

Erityisesti jaetun johtamisen ideaali on mielenkiintoinen haaste vuorovaikutusosaamiselle tiimeissä. Jaettuun johtajuuteen siirtyminen näyttää edellyttävän sekä aiemmasta vuorovaikutusosaamista poisoppimista että uudenlaisen vuorovaikutusosaamisen kehittämistä. Jaetun johtajuuden ja vuorovaikutusosaamisen yhteyksiä tiimeissä tulisikin tutkia enemmän.

## 4 KESKEISET TULOKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa kokoan tutkimukseni keskeisimmät tulokset. Esitän niiden perusteella pohdintoja siitä, mitä vuorovaikutusosaamisen yhteisyys on, miten sitä rakennetaan ja ylläpidetään ja toisaalta mitkä ovat yhteisyyden esteitä ja haasteita työelämän tiimeissä. Lisäksi arvioin tutkimusprosessiani ja -tuloksiani.

### 4.1 Keskeisten tulosten koonti ja pohdinta

#### **Vuorovaikutusosaamisen yhteiset ja eroavat merkitykset tiimeissä**

Tulosten perusteella tiimeissä on runsaasti yhteisesti rakennettua ja ylläpidettävää tietoa siitä, mitä vuorovaikutusosaaminen on ja mitä tiimissä osataan. Tiimeissä on siis yhteisiä käsityksiä siitä, millainen vuorovaikutus on tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Yhteiset merkitykset ovat todennäköisesti monin osin tiimikohtaisia. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tarkastellun kulttuurialan tiimin jäsenet pitivät runsasta vitsailua osaavana vuorovaikutuskäyttäytymisenä, joka on tiimille tärkeää ja edistää sen hyvinvointia ja yhteenkuuluvuutta. Huumori nähtiin myös kulttuurialan normeihin sidonnaisena ja alalle hakeutuville henkilöille ominaisena osaamisena. Samanlainen huumori voitaisiin tulkita jossakin toisessa tiimissä epätarkoituksenmukaiseksi ja jopa loukkaavaksi viestintäkäyttäytymiseksi. Vuorovaikutussuhteen osapuolet voivatkin arvottaa keskinäisessä suhteessaan osaavaksi sellaisen viestintäkäyttäytymisen, joka toisessa yhteydessä määrittäisi osaamattomaksi (Wiemann ym. 1997, 32-34). Tiimin tietojen vuorovaikutuksesta voitaisiin siis katsoa olevan hyvällä tasolla, mikäli osapuolet käsittävät vuorovaikutusosaamisen yhteisellä tavalla. Pelkkä merkitysten yhteisyys ei kuitenkaan riitä osaavan vuorovaikutuksen määrittäjäksi. Tulokset osoittavat, että merkitykset voivat esimerkiksi perustua epätarkkoihin käsityksiin toisten vuorovaikutukseen liittyvistä asenteista.

Yhteisesti ilmaistut ja yksilöllisesti koetut vuorovaikutusosaamisen merkitykset voivat tulosten perusteella olla ristiriidassa. Tiimin jäsenet voivat esi-

merkiksi kokea yhteiset merkitykset epätarkoituksenmukaiseksi ja niiden mukaisen viestintäkäyttäytymisen tehottomaksi. Yksilöllisistä näkemyseroista huolimatta yhteisissä vuorovaikutustilanteissa saatetaan ilmaista vahvaa samanmielisyyttä. Esimerkiksi kulttuurialan tiimissä yksilölliset käsitykset yhteisistä tavoitteista ja hyvistä johtamisen jakamisen käytänteistä erosivat. Toisaalta kokouksissaan jäsenet dramatisoivat tietävänsä toistensa mielipiteet ja pystyvänsä yksilöinä päättämään koko tiimin puolesta. Vuorovaikutusosaamisen yhteisen kehittämisen kannalta näyttää tärkeänä, että tiimeissä tiedostetaan eroavat käsitykset osaavasta vuorovaikutuksesta ja että eroavaisuuksia käsitellään yhteisesti. Poolen (2012, 463) mukaan yhteiset merkitykset hyödyttävät tiimejä silloin, kun keskeiset tietosisällöt paitsi ymmärretään yhteisesti, myös yhteisyyden ymmärrys tiedostetaan. Vastaavasti tiimi, jossa on erimielisyyttä tietosisällöistä, väärinymmärrystä tästä erimielisyydestä tai jopa väärinymmärrys väärinymmärryksen tilasta, toimii todennäköisesti epäkoordinoidusti.

Tulosten perusteella dramatisointi on keskeinen vuorovaikutusosaamiseen liittyvien tieto- ja asennesisältöjen luomisen ja ylläpitämisen väline tiimeissä. Dramatisoimalla rakennetaan merkityksiä vuorovaikutussuhteista, tehtävistä, resursseista, toimintaympäristöstä ja osaavan päätöksenteon kriteereistä. Samalla merkityksennetään vuorovaikutusosaamisen nykytilaa, historiaa, toivottua tulevaisuutta ja sekä vahvuus- että kehityskohteita. Symbolien ja tarinoiden on ehdotettu olevan keskeisessä roolissa ryhmän tason vuorovaikutusosaamisen kehittymisessä (Jablin & Sias 2001, 839). Samalla niissä muovataan tiimin kulttuuria, jota ei systemaattisesti tarkastellen voida redusoida takaisin osiinsa (Poole 2014, 54).

Tulokset osoittavat, että dramatisoinneilla luotuja merkityksiä hyödynnettiin runsaasti päätöksenteossa ja että niillä on konkreettisia seurauksia. Niitä saattoivat kuitenkin ohjata yksilölliset mielihalut, oletukset tai virheellisinä pidetyt mielipiteet, joita ei yhteisesti haastettu tiimissä. Tutkittu tiimi ei juuri arvioinut kriittisesti dramatisointejaan. Dramatisointien hyödyllisyyttä voidaan arvioida sen perusteella, vastaavatko ne ryhmän ja sen toimintaympäristön taustat (Cragan & Shields 1992). Myös tiimikognition tutkimuksessa on havaittu, että yhteisten tietosisältöjen tulisi olla tarkoituksenmukaisia ja realistisia, jotta ne edistäisivät suoriutumista (esim. Mohammed, Ferzandi & Hamilton 2010). Kriittinen arviointi on todettu keskeisimmäksi laadukasta päätöksentekoa edistäväksi funktioksi ryhmissä (Orlitzky & Hirokawa 2001). Näyttääkin siltä, että kriittisyys yhteisiä merkityksiä kohtaan voisi hyödyttää tiimejä.

Kaikki jäsenet eivät välttämättä pääse osallistumaan tasavertaisesti yhteisten merkitysten luomiseen. Esimerkiksi osa tutkittujen tiimien jäsenistä ilmaisi kokevansa johtamiskäytänteiden uudistamisen helpoksi. Toiset taas kokivat vaikutusmahdollisuutensa vähäisinä, vaikka käytänteitä ja merkityksiä halutaisiinkin uudistaa. Merkityksiin liittyvät valtaerot näkyvät myös dramatisoinnissa. Tulosten perusteella valta määrätellään dramatisointien sisältöjä ja käyttää niitä esimerkiksi suostuttelun ja johtamisen välineenä kasautuu tiimien jäsenille. Heidän haastamisensa koettiin tiimissä vaikeaksi. Tulokset tarjoavat tukea havainnoille siitä, että symbolisen konvergenssin ilmiöön liittyy valta-

hierarkioita ja tasa-arvohaasteita (Olufowote 2006). Samalla ne herättävät kysymyksen siitä, mikä on yksilöllisen ja yhteisen osaamisen suhde dramatisoinnissa ja kuinka paljon esimerkiksi yksilölliset tarinankerronnan taidot vaikuttavat siihen, mihin dramatisointeihin tiimi yhteisesti tarttuu (ks. Bormann 1996, 99; 103).

Kaikkiaan tulokset osoittavat, että yhteisiä merkityksiä vuorovaikutusosaamisesta sovitetaan yhteen, koordinoidaan, uusinnetaan ja uudistetaan tiimien vuorovaikutuksessa. Siten vuorovaikutusosaaminen ei ole pelkkää jäsenen tiimiin tuomaa osaamista, vaan myös dynaaminen vuorovaikutuksessa sijaitseva ilmiö (Barge 2014; Putnam & Powers 2015, 381). Haasteena on vuorovaikutusosaamiseen liittyvien merkitysten muovaaminen ja muuttaminen tarvittaessa (ks. Putnam & Powers 2015, 387; Spitzberg 2000, 106). Lisäksi yksilölliset osaamiserot ja asema tiimissä voivat heikentää tai vahvistaa yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa yhteisiin merkityksiin. Yhteisiä merkityksiä luodaan monenlaisissa vuorovaikutusprosesseissa. Tässä tutkimuksessa tarkastelin erityisesti dramatisointia merkitysten rakentamisen välineenä. Tapoja luoda yhteisiä merkityksiä vuorovaikutusosaamisesta tulisi tutkia laajemmin.

#### **Vuorovaikutussuhteiden keskeisyys tiimien yhteisessä vuorovaikutusosaamisessa**

Tuloksissa korostui vuorovaikutussuhteiden keskeisyys tiimien vuorovaikutusosaamisessa. Toimivat vuorovaikutussuhteet nähtiin päätöksentekoa, johtamista ja tarkoituksenmukaista työnjakoa edistävänä ja näissä jopa aivan olennaisena tekijänä. Toisten tunteminen voi lisätä motivaatiota viestiä osaavasti tiimissä, kuten osoittaa toisille tukea tai joustavuutta tehtävien jakamisessa. Myös tunnetiloihin liittyvän tiedon jakaminen voi edistää kokonaiskuvan muodostamista tiimin resursseista sekä tarkoituksenmukaista suhtautumista toisiin. Relationaalinen vuorovaikutus voi siis edistää tehtäväkeskeisten tavoitteiden saavuttamista etenkin tiimin toimiessa pitkään.

Vuorovaikutussuhteita ja niiden ylläpitämistä pidettiin itseisarvoisena tavoitteena etenkin pysyvissä tiimeissä, joissa jäsenet tuntevat toisensa jopa vuosikymmenen ajalta. Pysyvien tiimien jäsenet kuvasivat vuorovaikutussuhteitaan ystävyyssuhteina, joissa annetaan ja saadaan tukea ja viestitään runsaasti työn ulkopuolisista asioista. Vuorovaikutussuhteet ja vuorovaikutuksen suhdetaso eivät ole olleet keskiössä työelämän tai tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa (ks. Jablin 1994, 34–35). Tämä johtunee paitsi hyödynnetyistä näkökulmista myös siitä, etteivät tutkitut tiimit yleensä ole olleet pitkäkestoisia. Esimerkiksi kaikella johtamisvuorovaikutuksella on kuitenkin seurauksia sekä tehtävä- että suhdetasolla (Ruben & Gigliotti 2016). Suhteiden menneisyys ja oletettu tulevaisuus vaikuttavatkin osaavan vuorovaikutuksen sääntöihin (Sass 1994, 144–145).

Yhtäältä tulokset tukevat oletusta siitä, että toisiin ja toisten työskentelytapoihinsa tutustuminen edesauttaa esimerkiksi asiantuntemuksen, tietämyksen ja taitojen jakamista ja käyttöön ottoa tiimeissä (Salas ym. 2009). Toisaalta vuorovaikutussuhteet voivat haastaa osaamista, heikentää tehokkuutta tai vääristää

tulkintoja. Suhteisiin vakiintuneet tottumukset voivat estää toimimattomien vuorovaikutuskäytänteiden muutosta tai niistä poisoppimista sekä uusia ja hyödyllisiä tulkinnan tapoja. Tulosten perusteella tiimissä koettu läheisyys voi estää vuorovaikutuksen haasteiden havaitsemista tai niihin tarttumista. Toisten viestintäkäyttäytymisestä tai asenteista saatetaan läheisyyden nojalla tehdä puutteellisia tai epätarkoituksenmukaisia oletuksia.

Tulokset osoittavat, että vuorovaikutussuhteet ovat oletettua isommassa osassa etenkin pitkäaikaisten tiimien vuorovaikutusosaamisen ymmärtämisessä. Lisäksi ne tuovat esille, että tiimien ajallinen kesto voi vaikuttaa siihen, millainen vuorovaikutusosaaminen niissä korostuu. Tässä tutkimuksessa tarkastellun määräaikaisen projektitiimin jäsenet kokivat ja ennakoivat suhdetason vuorovaikutuksen vähenevän sekä menettävän merkitystään vuorovaikutuksessa ajan myötä. Vastaavasti sekä vuorovaikutussuhteiden merkitys että niiden haasteet koettiin pitkäaikaisissa tiimeissä ajan myötä kasvaviksi.

#### **Yhteisen vuorovaikutusosaamisen suhde tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen**

Tulokset osoittavat, että tiimeissä voidaan paitsi arvostaa muutakin kuin tehtäväkeskeisyyttä, myös saavuttaa tavoitteita vuorovaikutuksella, joka ei ole pelkästään tehtäväkeskeistä. Tulokset haastavat funktionaalisen päätöksenteon teorian (Gouran & Hirokawa 1996) rationaalisia oletuksia ryhmien vuorovaikutusosaamisesta ja tehokkaasta vuorovaikutuksesta kolmella tavalla.

Ensinnäkin tavoitteita edistävä vuorovaikutus voi olla samanaikaisesti tehtävä- ja suhdekeskeistä. Tulokset osoittavat, että päätöksentekoa ja johtamista voivat ohjata suhdekeskeiset tavoitteet. Relationaalinen vuorovaikutus ei siis vain rajoita tai edistä tehtävien saavuttamista, vaan se voi olla tavoite itsessään. Ryhmäviestinnän ja ryhmätaitojen tutkimuksessa tehtävä- ja suhdetasot on perinteisesti eroteltu (esim. Gouran 2003, 847–852; Hargie 2011, 433). Tarkkarajainen erottelu voi kuitenkin olla haastavaa tai tarpeetonta.

Toiseksi yhteinen osaava vuorovaikutus voi olla rationaalisen ohella irrationaalista, polveilevaa ja monimuotoista. Dramatisoinneilla merkityksennettiin vuorovaikutusosaamista ja toteutettiin monia päätöksenteon keskeisiä funktioita, kuten argumentointia, suostuttelua sekä päätösten vahvistamista. Samanaikaisesti niillä vitsailtiin, tarinoitiin ja eksyttiin aiheesta. Bormann (1996) on huomauttanut, että dramatisointi voi suhdetason tukemisen lisäksi lisätä ryhmän luovuutta ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa. Rationaalinen ja irrationaalinen ovat symbolisten todellisuuksien samanaikaisia osatekijöitä (Poole 1999, 44). Siten näennäisen tehon vuorovaikutus voi olla tarkoituksenmukaista ja tehokastakin.

Kolmanneksi tulokset osoittavat, että tiimien päätöksenteko liikkuu eri aikatasoilla. Se on suurelta osin vanhojen päätösten vahvistamista, uudelleen merkityksentämistä tai tulevien päätösten visiointia. On myös haastavaa arvioida, mistä päätöksenteko alkaa, mihin se loppuu tai mitkä sen seuraukset ovat. Lyhytkestoisten ryhmien osaamistutkimus ei tavoita tällaista aikajännettä. Työelämän tiimien päätöksillä on lukuisia lyhyen ja pitkän aikavälin seurauksia,

toisin kuin laboratorioryhmien päätöksillä (Poole 1999, 44). Lisäksi voidaan kyseenalaistaa, ovatko päätösten laatu tai seuraukset edes arvioitavissa päätöksentekohetkellä (Stohl & Holmes 1993). Kolmannen artikkelin tulokset osoittavat, että tiimin päätöksentekoa ohjasivat muiden muassa stressittömyyden ja hyvinvoinnin arvot. Nämä arvot voivat edistää tiimin toimivuutta ja tavoitteiden saavuttamista pitkällä aikavälillä (ks. Sawyer & Richmond 2015), vaikka ne heikentäisivätkin tavoitteiden saavuttamista lyhyellä aikavälillä. Funktionaalinen päätöksenteon taitoarviointi (ks. Beebe & Barge 1994; Gouran 2003) kohdistuu lähinnä tilanteiseen päätöksentekoon. Osaavaa päätöksentekoa työelämän tiimeissä kuvaavatkin paremmin merkityskeskeiset näkökulmat. Ne korostavat yhteisten merkitysten ja koherenttien tarinoiden luomista, uusintamista ja hyödyntämistä (Barge 2014; Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005).

Tulokset osoittavat tehokkuuden ja tehottomuuden tasapainottamisen olevan haaste tiimien yhteiselle vuorovaikutusosaamiselle. Tiimin tavoitteet ovat usein risteäviä, päällekkäisiä tai jopa ristiriitaisia. Pyrkimys saavuttaa erilaisia tavoitteita voi aiheuttaa tehottomuuden kokemuksia. Esimerkiksi runsas dramatisointi voi näyttäytyä aikaa vievänä ja tehokkuutta heikentävänä vuorovaikutuksena. Kuitenkin sillä voidaan myös saavuttaa suhde- ja tehtävätason tavoitteita ja rakentaa yhteisiä merkityksiä.

Vuorovaikutuksen tehokkuutta haastaa myös henkilökohtaisten ja yhteisten tavoitteiden neuvottelemisen. Tulokset osoittavat, että tiimi voidaan kokea lähinnä mahdollisuutena toteuttaa omaa ammattiaan tai toisaalta merkittävänä yhteisönä, johon halutaan sitoutua. Lisäksi vuorovaikutuksessa toisilla voi olla enemmän valtaa määrittellä tavoitteita ja ohjata tiimiä niitä kohti kuin toisilla. Vuorovaikutukseen liittyy niin monia tavoitteita, ettei niiden samanaikainen tai tasa-arvoinen saavuttaminen ole välttämättä mahdollista. Vallankäyttö on aina läsnä vuorovaikutusosaamisessa (Pfister 2009).

### **Vuorovaikutusosaamisen merkitysten ja ihanteiden muutos ajassa**

Tiimien vuorovaikutuksen tehokkuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen liitetyt merkitykset muuttuvat ajassa. Merkityksiin vaikuttavat tulosten perusteella muutokset yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla.

Yksilötasolla vuorovaikutusosaamisen kehittyminen tai heikkeneminen heijastuu tiimiin. Toisaalta koko tiimin kehitysvaiheet vaikuttavat siihen, mikä käsitetään osaavaksi. Esimerkiksi odotukset osaavasta johtamisvuorovaikutuksesta ja relationaalisesta vuorovaikutuksesta näyttävät muuttuvan ajan myötä. Ryhmien ikä ja kehitysvaihe siis vaikuttavat vuorovaikutukseen kohdistuviin käsityksiin ja odotuksiin (Wheelan, Davidson & Tilin 2003). Tulokset osoittavat myös, että tiimien johtamisen ihanne on muuttunut organisaatioissa hierarkkisesta johtajuudesta jaettuun johtajuuteen. Tiimien jäsenet kokevat, että heidän odotetaan sopeutuvan johtamistehtävien ja -vastuiden joustavaan jakamiseen sekä itsensä johtamiseen. Tämä edellyttää vuorovaikutusosaamisen kehittämistä yksilö- ja suhdetasolla ja yhteisesti koko tiimissä sekä poisoppimista hierarkkisten johtamissuhteiden osaamisvaatimuksista.



Vuorovaikutusosaamista tiimeissä pitää siis oppia ja kehittää uudelleen yksilöllisesti ja yhteisesti. Aikaisempaa tutkimusta on kritisoitu siitä, ettei siinä tarkastella osaamistasojen vaihtelua ajassa vaan oletetaan kerran omaksutun osaamisen pysyvän (Jablin & Sias 2001). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että vuorovaikutuksen muuttuvat ihanteet eivät välttämättä vaikuta tiimien vuorovaikutukseen tai muutokset voivat jäädä näennäiseksi, jos esimerkiksi johtajat eivät osaa tai suostu jakamaan johtajuutta, tai vastaavasti jos jäsenet eivät opi tai suostu ottamaan sitä. Johtamisen jakamisen haasteet voivat liittyä myös tiimin pitkäikäisyyteen. Ajan myötä esimerkiksi valtataistelut ja haasteet poiketa totutuista rooleista voivat lisääntyä ja hankaloittaa johtamisen jakamista (Nicolaides ym. 2014).

Ajan ihanteisiin mukautuminen ei ole edellytys osaavalle vuorovaikutukselle. Esimerkiksi 2010-luvulla suosituiksi tulleet tiimien organisoimien tai projektinhallinnan mallit eivät välttämättä sovellu kaikkiin tiimeihin tai tule opituiksi nopeasti, jos tiimissä on totuttu työskentelemään pitkään jollakin toisella tavalla. Tiimien toimintaa voisi edesauttaa ymmärrys siitä, että tehokkaita systeemejä voidaan organisoida useammalla kuin yhdellä tavalla (Poole 2014). Vuorovaikutus tiimeissä voi siis olla tehokasta ja tarkoituksenmukaista hyvin monella tavalla.

## 4.2 Tutkimuksen arviointi

Arvioin seuraavaksi tutkimusprosessin aikana tekemiäni tutkimusasetelmiin, metodeihin, toteutukseen ja raportointiin liittyviä valintoja ja sitä, missä määrin ne edistävät tai heikentävät tämän tutkimuksen laatua. Arvioin tässä luvussa tutkimukseni kokonaisuutta peilaten sitä Tracyn (2010) esittämään, yleisesti hyödynnettyyn (ks. Kahlke 2014) yleispätevään laadullisen tutkimuksen arviointikriteeristöön. Yleispäteviä kriteerejä on esitetty keinoksi yhtenäistää laadullisen tutkimuksen paikoin pirstaloitunutta kenttää ja varmistaa tutkimusasetelmien ja -analyysien laatu, tarkkuus ja perusteellisuus (Ravenek & Rudman 2013, 447–448). Hyödyntämäni kriteerit ovat *aiheen tärkeys*, *laaja perusteellisuus*, *vilpittömyys*, *uskottavuus*, *kontribuutio*, *resonointi*, *eettisyys* sekä *merkityksellinen koherenssi*.

*Aiheen tärkeydellä* viitataan sen keskeisyyteen, ajankohtaisuuteen, merkittävyyteen tai herättelevyyteen. Aiheeltaan tärkeä tutkimus voi esimerkiksi avata uusia lähestymistapoja paljon tutkittuihin aiheisiin tai nostaa esille uusia ja yllättäviä piirteitä tutkimuksen kohteesta. Se voi myös tuoda uusia näkökulmia ajankohtaisina tai ristiriitaisina pidettyihin aiheisiin tai kritisoida niitä. (Tracy 2010, 840–841.) Tiimien yleisyys ja toisaalta niihin liittyvän vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen vähäisyys, kapea-alaisuus ja vanhentuneisuus puoltavat tämän tutkimuksen aiheen tärkeyttä. Tämä tutkimus avaa uusia lähestymistapoja tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen. Nämä lähestymistavat johdettiin huomioimalla sekä aiemman tutkimuksen kritiikki että yhteisyyden tarkastelun mahdollisuudet.



Laadukas laadullinen tutkimus edellyttää aiheen, teorioiden, aineistojen ja analyysimenetelmien *perusteellista* hyödyntämistä. Aiheensa, teoriat ja menetelmät monimuotoisesti tunteva tutkija havaitsee todennäköisemmin nyansseja ja kompleksisuutta tutkimastaan ilmiöstä. Tutkijan tulee myös raportoida analyysiprosessinsa läpinäkyvästi. (Tracy 2010, 841.)

Tämän tutkimuksen taustalla oleva kirjallisuus on monimuotoista, ja olen perehtynyt siihen syvällisesti. Kirjallisuushaun pohjalta toteutettu teoreettinen ja käsitteellinen analyysi lisäsi perehtyneisyyttäni sekä ryhmien ja tiimien vuorovaikutusosaamisen että lähitieteenalojen yhteisyyden aihealueisiin. Syventyminen kirjallisuuteen mahdollisti perusteltujen valintojen tekemisen empiiristen artikkeleiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Toisaalta perusteellisuuden haasteena on ollut monitasoisen tiimitutkimuksen laaja kenttä: tiimitutkimusta tehdään esimerkiksi psykologian, kognitiotieteen, sosiologian, kasvatustieteen, taloustieteen ja johtamistutkimuksen tieteenaloilla. Yhteisen vuorovaikutusosaamisen määrittelyssä hyödyllisiä tutkimuskäsitteitä ja lähikäsitteitä on valtavasti, ja vain rajattua osaa niistä on voitu hyödyntää syvällisesti tässä tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa olen hyödyntänyt käsitteellisen ja teoreettisen analyysin ohella kolmea laadullista analyysimenetelmää: laadullista sisällönanalyysia, teema-analyysia sekä retoriseen diskurssianalyysiin kuuluvaa fantasiateema-analyysia. Analysoin keräämäni aineistoa kaikissa empiirisissä artikkeleissa huolellisesti ja perusteellisesti. Toisen artikkelin analyysin syvyyttä lisäsi yksilökäsitysten kvantifiointi ryhmän tason käsitysten selvittämiseksi. Toisaalta koko tutkimuksen asetelma ja yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteellistys oli tuolloin vasta täsmentymässä. Tämä heijastuu esimerkiksi analyysin ja siitä johdettujen tulokategorioiden laajuuteen ja osittaiseen epätarkkuuteen. Sen sijaan kolmannessa artikkelissa toteuttamani haastattelu- ja havainnointiaineiston yksityiskohtainen analyysi tuotti vahvaa ymmärrystä tiimin yhteisestä vuorovaikutusosaamisesta ja siihen liittyvistä käsityksistä. Olin analysoinut tiimin käsityksiä jo toisessa artikkelissa. Tämä auttoi fokusoitujen havaintojen tekemistä sekä havainnointi- että haastatteluaineistosta. Samalla huolellinen tutustuminen tiimiin lisäsi edellytyksiäni tunnistaa vuorovaikutuksesta dramatisointia, joka voi olla hienovaraista, jopa yhden sanan symbolisia vihjeitä. Tutkijan on syytä tuntea tiimin konteksti ja sen merkitykset mahdollisimman hyvin tulkitakseen symbolisia merkityksiä ja niiden käyttötapoja.

Tutkimuksen *vilpittömyyttä* edistää tutkijan itsereflektiivisyys, rehellisyys ja läpinäkyvyys. Itsereflektio viittaa omien valintojen, arvojen, vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen ja niiden rehelliseen tarkasteluun. Se on tarpeen kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Myös läpinäkyvyys korostuu vilpittömyyden kriteerissä: tutkijan tulee dokumentoida aineiston keruu ja käsittely sekä oma osallisuutensa tutkittavana olleeseen yhteisöön rehellisesti. (Tracy 2010, 841–842.) Olen edistänyt vilpittömyyttä koko väitöskirjaprosessin ajan esimerkiksi raportoimalla relevantit vaiheet ja valinnat tutkimusprosessista. Lisäksi olen reflektoinut kriittisesti omia arvojani ja

painotuksiani sekä kirjoittaessani artikkeleita yksin että yhteisartikkeleiden osalta avoimesti toisen kirjoittajan kanssa.

Laadullisen tukimuksen *uskottavuudella* viitataan tulosten luotettavuuteen, todennäköisyyteen sekä toden tuntuisuuteen. Uskottavuus saavutetaan esimerkiksi tarkalla ja kontekstualisoidulla havaintojen kuvaamisella sekä triangulaatiolla eli kahden tai useamman aineistolähteen tai -tyypin, teoreettisen kehyyksen tai tutkijan hyödyntämisellä. Lisäksi tulee antaa mahdollisuus erilaisten näkemysten ja tulkintojen esiintuloon. (Tracy 2010, 843–844.) Erityisesti diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuutta lisää riittävän pitkien tekstiesimerkkien tarjoaminen lukijalle, jotta tämä voi arvioida tehtyjä tulkintoja ja valintoja (Cornish, Gillespie & Zittoun 2014, 82). Olen tarkastellut tutkimaani aihetta monitahoisesti läpi tutkimusprosessin, hyödyntämällä sekä laajaa teoreettista kehystä että erilaisia menetelmällisiä lähestymistapoja. Empiiristen artikkelien uskottavuutta lisää aineiston keruun, määrän, sisällön sekä käsittelyn tarkka ja läpinäkyvä kuvaus. Kolmannen artikkelin uskottavuutta lisää kahden aineistotyyppin hyödyntämisen ohella lukijalle tarjotut tarpeeksi pitkät tekstiesimerkit havainnointiaineistoa.

Neljannen artikkelin uskottavuutta lisäsi tutkijatriangulaation hyödyntäminen. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan kahden tai useamman tutkijan osallistumista aineiston keräämiseen tai analysointiin. Sitä pidetään tutkimuksen luotettavuutta ja monipuolisuutta parantavana erityisesti silloin, kun tutkijoilla on toisiaan täydentävää asiantuntemusta (ks. Archibald 2016). Uskottavuutta lisäsi se, että neljännen artikkelin toisella kirjoittajalla on asiantuntemusta johtamisen tutkimuksesta teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ympäristöissä. Tutkijatriangulaatio toteutui artikkelin osalta yhteisenä aineistonkeruuna sekä kriittisinä keskusteluinä analyysiprosessin ja tutkimusraportin kirjoittamisen aikana.

Kolmannen ja neljännen artikkelin havaintojen uskottavuuden arviointia haastaa se, että alkuperäiset aineistot ovat suomenkielisiä. Niistä nostetut esimerkit on käännetty englanniksi. Huolellisesta käännoistyöstä huolimatta jotkut alkuperäiskielen nyanssit esimerkiksi dramatisoinneissa voivat jäädä välitty-mättä tutkimuksen lukijalle.

Tutkimuksen *kontribuutio* viittaa sen merkittävyyteen. Kontribuutio voi olla sekä teoreettista, heuristista, metodologista että praktista (Tracy 2010, 845–846). Yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsite ja empiiristen artikkelien tulokset tuoreuttavat tiimien vuorovaikutusosaamisen tarkastelua niin teoreettisesti, heuristisesti, metodologisesti kuin käytännöllisesti.

Teoreettinen merkittävyys saavutetaan esimerkiksi laajentamalla tai problematisoimalla teoriaa, osoittamalla sen relevanssi uudessa kontekstissa tai tuottamalla uutta ymmärrystä (Tracy 2010, 846). Tämä tutkimus on ollut teoreettinen ja empiirinen avaus vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden tarkasteluun tiimeissä. Tutkimuksen teoreettisesti merkittävä kontribuutio on etenkin yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteen työhypoteesi, joka on laadittu erityisesti työelämän tiimien tutkimukseen soveltuvaksi. Empiiristen artikkelien tulokset täsmensivät työhypoteesia. Ne syvensivät erityisesti

yhteisten merkitysten, symbolisten prosessien sekä relationaalisuuden merkitystä vuorovaikutusosaamisen yhteisyydessä. Lisäksi ne nostivat esille seikkoja, joita tulee edelleen pohtia kriittisesti vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden tutkimuksessa. Ensimmäisessä artikkelissa esitetyssä alkuperäisessä määritelmässä ei esimerkiksi huomioitu sitä, miten yhteiset merkitykset rakentuvat, miten ne voivat olla hyödyksi tai haitaksi tiimeille tai millaista vallankäyttöä niihin sisältyy. Siten empiiristen artikkelien tulokset lisäsivät tutkimuksen teoreettista merkittävyyttä. Tässä tutkimuksessa huomioidaan toistaiseksi vain vähän tutkittu kysymys vuorovaikutusosaamisen sijainnista tiimeissä. Sijainnin tarkastelu on keskeistä kaiken vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen kannalta.

Heuristinen merkittävyys viittaa siihen, missä määrin tutkimuksen havainnot ovat kehitettävissä ja sovellettavissa uusiin konteksteihin (Tracy 2010, 846). Tässä tutkimuksessa tarkastelin vuorovaikutusosaamista lähinnä työelämän pitkäaikaisissa asiantuntijatiimeissä. Tulokset ovat sovellettavissa erityisesti pitkäaikaisesti toimiviin tiimeihin ja muihin tehtäväkeskeisiin työ- ja vapaa-ajan yhteisöihin. Monenlaisissa yhteisöissä työskennellään pitkäkestoisesti, keskinäisriippuvaisesti ja tavoitteellisessa yhteistyössä. Täten on syytä olettaa, että niihin kehittyy yhteisiä vuorovaikutusosaamisen merkityksiä ja toteuttamistapoja. Vuorovaikutussuhteiden ylläpitämisen merkitys korostui nimenomaan pysyvien tiimien vuorovaikutusosaamisessa. Vuorovaikutussuhteiden merkitys ei silti välttämättä ole yhtä keskeinen kaikissa pitkäaikaisissa tiimeissä. Asiaan vaikuttanee esimerkiksi se, edellyttääkö tiimin työ toisten tuntemista. Tulosten sovellettavuuteen vaikuttanee myös tiimien itsenäisyys. Esimerkiksi yrittäjätiimeissä lienee monia organisaatiotiimejä enemmän valtaa ja vastuuta muovata yhteistä vuorovaikutusosaamista.

Havainnot vuorovaikutusosaamisen yhteisten merkitysten tärkeydestä soveltunevat erityisesti asiantuntijatiimeihin, joissa jäsenten tulee ymmärtää toistensa eroavia näkökulmia, kokemuksia ja kielellistämisen tapoja (ks. Hollenbeck, Beersma & Schouten 2012, 93-94; 100). Tulokset yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen liittyvistä vallan kysymyksistä ovat sovellettavissa erityisesti tiimeihin, joissa johtajuutta jaetaan. Niissä tasa-arvoinen osallistuminen vuorovaikutusosaamisen merkitysten rakentamiseen ja hyödyntämiseen esimerkiksi päätöksenteossa korostuu.

Metodologisesti merkittävä tutkimus tuottaa uusia menetelmällisiä tarkastelutapoja jonkin ilmiön tutkimukseen (Tracy 2010, 846). Tässä tutkimuksessa käytetyt laadulliset analyysimenetelmät osoittautuivat hyödyllisiksi ja kehityskelpoisiksi yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle. Lisäksi laadullisen aineiston kvantifiointi tuotti tietoa siitä, mikä merkityksentyy tiimeissä yhteiseksi vuorovaikutusosaamiseksi. Dramatisointien analysointi tuotti merkittävää tietoa yhteisen vuorovaikutusosaamisen symbolisesta konstruomisesta. Niitä tutkimalla saatiin tietoa vuorovaikutusosaamisen kognitiivisen ja affektiivisen ulottuvuuden sisällöistä, symbolisesta rakentumisesta sekä vaikutuksista päätöksentekoon. Menetelmät

toivat tietoa sekä niistä merkityksistä, joita tutkittu tiimi rakensi osaavan vuorovaikutuksen prosesseista, että sen seurauksista. Perinteisen fantasiateema-analyysin yhdistäminen dramatisointien funktioiden analyysiin oli uusi menetelmällinen tarkastelutapa sekä yhteisen vuorovaikutusosaamisen että päätöksenteon tutkimiseen. Tarkastelutapa osoittautui hyödylliseksi. Se tuotti uutta tietoa dramatisointien sisällöstä ja etenkin dramatisoinnin ja päätöksenteon ilmiöiden yhteydestä.

Käyttämieni menetelmiä voidaan kuitenkin kritisoida. Toisessa artikkelissa toteuttamani kvantifioinnin haasteena oli se, että aineisto kerättiin teema-haastattelulla, jolloin keskustelun kulku vaihteli kunkin haastateltavan kohdalla. Strukturoidut kysymykset olisivat todennäköisesti tuottaneet analyysin taustalle täsmällisempää tietoa käsitysten yhteisyydestä. Toisaalta teemahaastattelu mahdollisti teemoihin syventymisen, lisäkysymysten esittämisen ja mukautumisen haastateltavien tapoihin sanoittaa tiimin vuorovaikutusta. Haastattelu-tutkimus on ajattelun tutkimusta, joka pohjaa aina jossain määrin muistelemiseen. Vastaajat siis rekonstruoivat haastattelussa ajatteluaan, jonka tutkija rekonstruoi uudelleen aineiston pohjalta. (Matteson 2015.) Noudatin tarkkuutta sekä aineistonkeruussa että analyysissä tunnistaakseni esimerkiksi jäsenten erilaisia tapoja sanoittaa samaa osaamisaluetta.

Sekä kolmannen että neljännen artikkelin kontribuutiota olisi voinut parantaa pitkittäisemmän aineiston kerääminen. Vaikka aineisto mahdollisti tarkan ja monipuolisen analyysin, olisi pitkittäisyys tuonut lisätietoa paitsi symbolisen konvergenssin, myös päätöksenteon ja johtamisen kehityksestä ja muutoksesta. Samalla se olisi syventänyt ymmärrystä vuorovaikutusosaamisen rakentumisesta ja muutoksesta ajassa. Aineistonkeruuhetkellä artikkelien tutkimusasetelmat olivat vasta aluillaan, minkä vuoksi en kerännyt pitkittäistä aineistoa. Fantasiateema-analyysi metodina mahdollisti kuitenkin ajan huomiointin, koska sen fokus on sekä menneessä että tulevassa. Lisäksi neljäs artikkeli tuotti merkittävää tietoa johtamisvuorovaikutukseen liittyvien käsitysten muutoksesta.

Praktisella merkittävyydellä tarkoitetaan tutkimustiedon hyödyllisyyttä ja potentiaalia kehittää inhimillistä toimintaa tai ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia. Siihen kytkeytyy *resonanssin* kriteeri, jolla tarkoitetaan tutkimuksen merkittävyyttä sen yleisölle. Tutkimuksen raportoinnissa tulee pyrkiä selkeyteen, ymmärrettävyyteen ja kiinnostavuuteen. Tutkimuksen tulee olla saavutettava ja merkityksellinen suhteessa moninasiin kokemuksiin ja konteksteihin. (Tracy 2010, 845–846.) Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen merkittävyys paitsi tieteelliselle yleisölle myös työelämän tiimityön kehittäjille sekä yhteiskunnalliseen ja työelämää koskevaan keskusteluun. Käsittelen praktisia implikaatioita tarkemmin luvussa 5.2.

Tutkimusprosessin aikana tulee huomioida *etiikan* kriteeri eri tulokulmista. Eettinen tutkimusprosessi on vilpiton, perustuu vapaaehtoisuuteen eikä vaaranna yksityisyyttä. Olen käsitellyt proseduraalista etiikkaa tarkemmin luvussa 3.2.4. Tarkastelen seuraavaksi relationaalista ja poistumisen etiikkaa. Relationaalisesti eettinen tutkija huomioi tutkijan ja tutkittavan välisen suhteen

vastavuoroisuuden eikä suhtaudu tutkittaviin hyödykkeinä. Poistumisen etiikalla tarkoitetaan sitä, miten tutkija toimii aineistonkeruun jälkeen ja esittäessään havaintoja tutkittavista. Tutkija ei voi vaikuttaa täysin siihen, miten tutkimusta tulkitaan, mutta hänen tulee pyrkiä minimoimaan sen loukkaavuus tai vahingollisuus. (Tracy 2010, 847–848.) Pysin rakentamaan eettisesti kestävästä vuorovaikutussuhteen tutkimuksi henkilöihin. Tarkoituksenmukaista viestintäkäyttäytymistä on esimerkiksi tilan antaminen haastateltaville, heidän tulkintojensa kunnioittaminen, pitäytyminen sovitussa aiheissa sekä omien tulkintojen tarkistaminen tarpeen tullen. Olen esittänyt aineistoista tekemäni havainnot mahdollisimman tarkasti mutta henkilöiden anonyymiteettiä suojellen. Vuorovaikutusosaaminen voi tutkittavasta henkilöstä tuntua henkilökohtaiselta tai arkaluontoiselta aiheelta. Tutkimukseni ei kuitenkaan ole kohdistunut yksittäisten henkilöiden vuorovaikutusosaamisen arvioimiseen tai arvottamiseen.

*Merkityksellinen koherenssi* viittaa siihen, missä määrin käytetyt menetöt ja raportoinnin tavat sopivat yhteen käytettyjen teoreettisten kehysten kanssa. Toisin sanoen se kuvaa sitä, missä määrin koko tutkimusprosessin osat kirjallisuuskatsauksesta metodien ja tulosten esittämiseen asti linkittyvät yhteen (Tracy 2010, 848). Tiimien vuorovaikutusosaamista yksilönäkökulmaa laajemmin tarkastelevaa tutkimusta ei juuri ole. Siksi olen muotoillut yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitteen erilaisia teoreettisia traditioita hyödyntäen. Olen soveltanut sekä vuorovaikutusosaamisen, ryhmäviestinnän että tiimien monitasoisuuden tutkimusta. Uusien käsitteiden testaaminen ja teorian kehittäminen onkin keskeinen osa vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen laajentamista yksilötasolta muille tasoille (Shockley-Zalabak 2015, 422). Olen hyödyntänyt sekä ryhmäviestinnän tutkimukselle perinteistä menetelmää (3. artikkeli) että tiimien monitasoisuuden tutkimuksessa käytettyä menetelmää (2. artikkeli). Siten käyttämäni menetelmät ovat linjassa tutkimuksen teoreettisen kehityksen kanssa. Olen myös tulkinnut tuloksiani suhteuttaen niitä teoreettisessa kehityksessä esittämiini eri näkökulmiin. Tämä prosessi on varmistanut tutkimuksen merkityksellisen koherenssin.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tässä luvussa esittelen väitöstutkimukseni johtopäätökset. Lisäksi nostan esille tuloksista ja johtopäätöksistä johdettavia käytännön sovellusmahdollisuuksia. Lopuksi esittelen sekä teoreettisia että empiirisiä jatkotutkimushaasteita yhteisen vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle.

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän väitöskirjatutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä työelämän tiimeissä. Työtä motivoi työelämän tiimeistä tehdyn vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen vähäisyys sekä aiemman tutkimuksen kriittinen haastaminen. Aiempi tutkimus on kohdistunut lähinnä jäsenten yksilöllisiin vuorovaikutustaitoihin, jotka he tuovat mukanaan tiimiin.

Yhteisen vuorovaikutusosaamisen työhypoteesissa (Horila & Valo 2016, 54) käsite määriteltiin alustavasti sekä yksilö- että tiimitasolle muodostuvaksi, vuorovaikutusprosesseissa konstruotavaksi ja ajan myötä kehittyväksi ja vaihtelevaksi osaamiseksi. Empiiristen artikkelien tulokset täsmensivät ja laajensivat työhypoteesia. Ne tuottivat lisätietoa siitä, mitä vuorovaikutusosaamisen yhteisyys tarkoittaa merkitysten näkökulmasta, minkälaisissa vuorovaikutusprosesseissa yhteisyyttä luodaan sekä siitä, miten yhteisyys kehittyy ja muuttuu ajan myötä. Lisäksi tutkimuksen tulokset nostivat esille havaintoja yksilöllisten ja yhteisten merkitysten yhteensovittamisen haasteista ja vallankäytön muodoista merkitysten tuottamisessa ja ylläpitämisessä.

Tutkimukseni johtopäätöksinä esitän, että *vuorovaikutusosaamisen yhteisyys tiimeissä ilmenee (1) yhteisenä ymmärryksenä osaavan vuorovaikutuksen kriteereistä ja osatekijöistä (2) symbolisena vuorovaikutusosaamisen merkityksentämisenä, osoittamisena ja arvioimisena (3) relationaalisuuden hallintana ja hyödyntämisenä sekä (4) yhteisyyden kehittämisenä ja uudistamisena ajan myötä.*



- 1) *Yhteinen vuorovaikutusosaaminen on tiimin yhteistä ymmärrystä osaavan vuorovaikutuksen kriteereistä ja osatekijöistä.* Tiimeissä kehitetään yhteisiä käsityksiä vuorovaikutusosaamisen kriteereistä eli siitä, millainen viestintäkäyttäytyminen on tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Tiimit rakentava ja ylläpitävät yhteisiä käsityksiä vuorovaikutukseen liittyvistä tiedoista ja asenteista sekä osaavasta viestintäkäyttäytymisestä esimerkiksi päätöksenteossa, tapaamisten koordinoinnissa, johtamisessa ja vuorovaikutussuhteiden hallinnassa. Lisäksi kehitetään merkityksiä vuorovaikutusosaamisen tasosta ja kehityskohteista tiimissä. Yhteiset merkitykset ovat tiimikohtaisia ja ne voivat erota toisten tiimien merkityksistä. Pelkkä merkitysten yhteisyys ei kuitenkaan takaa vuorovaikutusosaamisen korkeatasoisuutta tiimissä. Yhteiset merkitykset voivat olla myös tiedostamattomia, epätarkkoja tai näennäisiä.

Yksilötasolla koetut ja tiimissä yhteisesti ilmaistut merkitykset osaavasta vuorovaikutuksesta voivat erota toisistaan. Niihin vaikuttaminen voi myös olla haastavaa. Tiimien vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi tärkeää on paitsi tiedostaa sekä yhteiset ja eriävät merkitykset osaavasta vuorovaikutuksesta, myös mahdollistaa erimielisyyden ilmaukset vakiintuneista vuorovaikutuksen käytännöistä. Tiimeissä on keskeistä myös konstruoida yhteistä ymmärrystä siitä, miten jäsenien odotukset ja arvostukset osaavasta vuorovaikutuksesta eroavat.

- 2) *Yhteistä vuorovaikutusosaamista merkityksennetään, osoitetaan ja arvioidaan symbolisessa vuorovaikutuksessa.* Tiimien yhteiset symboliset todellisuudet sisältävät sekä vuorovaikutukseen liittyviä tieto- että asennesisältöjä. Niiden avulla myös luodaan kokonaiskuvaa tiimin ja sen vuorovaikutusosaamisen menneisyydestä, nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Osaava yhteinen vuorovaikutus tiimeissä on siis monimuotoisempaa kuin perinteiset funktionaalista ja rationaalista vuorovaikutusta ryhmätilanteissa tarkastelevat näkökulmat esittävät.

Symbolinen vuorovaikutus on luonteeltaan sekä rationaalista että irratiionaalista. Siinä voidaan merkityksentää tiimin yhteistä vuorovaikutusosaamista. Symbolisessa vuorovaikutuksessa voidaan myös käyttää osaavasti ja toteuttaa lukuisia tiimin vuorovaikutukselle keskeisiä funktioita, kuten saavuttaa tavoitteita. Lisäksi symbolinen vuorovaikutus voi edistää tiimin luovuutta. Se on hyödyllinen työkalu esimerkiksi työelämän tiimien päätöksenteossa, jossa tulee huomioida paitsi tiimin nykytila, myös sen menneisyys ja tulevaisuus. Sen lisäksi, että symbolinen vuorovaikutus voi edistää tavoitteiden saavuttamista, voidaan se kokea myös tehottomana ja aikaa vievänä. Tiimien vuorovaikutusosaamisen haasteena onkin tehokkuuden ja tehottomuuden merkityksentäminen ja tasapainottaminen.

Symbolisessa vuorovaikutuksessa neuvotellaan yhteisiä ja yksilöllisiä merkityksiä. Siinä voidaan myös luoda ja uusintaa valta-asemia tiimeissä ja estää joitakin jäseniä osallistumasta vuorovaikutusosaami-

sen yhteiseen määrittelyyn. Symbolinen vuorovaikutus voi myös heikentää kriittistä arviointia ja uusintaa heikkoja toimintatapoja ja vuorovaikutuskäytänteitä tiimeissä. On tärkeää suhtautua kriittisesti symbolisen vuorovaikutuksen funktioihin ja seurauksiin, kuten sitä hyödyntäen tehtäviin päätöksiin tai siinä muovattaviin arvoihin. Merkityksiä tulisi arvioida tarkastelemalla niiden perusteluja ja suhteuttamalla niitä muun muassa tiimin tavoitteisiin ja toimintaympäristöön.

- 3) *Yhteinen vuorovaikutusosaaminen on relationaalisuuden hallintaa ja hyödyntämistä tiimin vuorovaikutuksessa.* Vuorovaikutusosaaminen tiimeissä on relationaalista, siis jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvaa ja sijaitsevaa. Tiimien yhteistä vuorovaikutusosaamista ei ole olemassa ilman jäseniä, jotka osallistuvat tiimin vuorovaikutukseen ja osaamisen merkityksentämiseen.

Yhteinen vuorovaikutusosaaminen on myös vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä tarvittavaa osaamista. Vuorovaikutuksen tehtävä- ja suhdetaso limittyvät tiimien vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksessa voidaan saavuttaa samanaikaisesti sekä tehtäväkeskeisiä että relationaalisia tavoitteita. Esimerkiksi kaikkia osapuolia tyydyttävä suhdetason vuorovaikutus voi pitkällä aikavälillä edistää tiimin kykyä suoriutua tehtävistään. Vuorovaikutussuhteiden ylläpito voi myös olla tavoite itsessään etenkin silloin, kun tiimissä ennakoidaan pitkää yhteistä tulevaisuutta.

Vuorovaikutussuhteet voivat kuitenkin myös heikentää tiimien vuorovaikutusosaamista. Niihin voi vakiintua viestintäkäytänteitä ja toisiin kohdistuvia tulkintatapoja, jotka estävät tiimin vuorovaikutuksen kehittämistä. Haasteena tiimeissä on optimaalisen tasapainon etsiminen tehtävä- ja suhdokeskeiselle vuorovaikutukselle. Lisäksi sellaisissa tiimeissä, joissa jäsenet tuntevat toisensa hyvin, haasteena on toisten viestintäkäyttäytymisestä tehtävien tulkintojen hallinta. Vuorovaikutusosaamisen yhteinen merkityksentäminen ja merkitysten kriittinen arviointi onkin tärkeää myös tiimeissä, joissa jäsenet kokevat tuntevansa toisensa ja ymmärtävänsä toisiaan hyvin. Tällaisissa tiimeissä virheelliset tai voimakkaat tulkinnat toisten vuorovaikutuskäyttäytymisestä voivat pahimmillaan vakiintua vuosiksi ja haastaa vuorovaikutusosaamisen kehittämistä sekä heikentää tiimin toimintaa.

Tiimien ja muiden tehtäväkeskeisten yhteisöjen vuorovaikutusosaamisen tutkimuksessa on tarpeen huomioida vuorovaikutuksen suhdetaso paremmin. Vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen ja hyödyntäminen ovat keskeisiä mutta myös haastavia osaamisalueita tiimeissä. Aiempi lyhytkestoisten ja tilanteisten ryhmien tutkimus ei ole tuottanut riittävää tietoa näistä merkityksistä ja haasteista.

- 4) *Yhteistä vuorovaikutusosaamista tulee kehittää ja uudistaa ajan myötä.* Eriytyisesti pitkään toimivien ja pysyvien tiimien tulee kyetä mukautta-



maan vuorovaikutusosaamistaan muuttuviin tilanteisiin, tavoitteisiin, olosuhteisiin, vuorovaikutussuhteisiin sekä osaavan vuorovaikutuksen ihanteisiin. Niiden työskentely edellyttää vuorovaikutusosaamista sekä tehtäväkeskeisten tavoitteiden saavuttamisessa että vuorovaikutussuhteiden ylläpitämisessä.

Ajan saatossa tiimeissä opitaan tuntemaan toisia jäseniä, heidän työskentelytapojaan ja heille ominaista viestintäkäyttäytymistä. Siten käsitykset toisten ja koko tiimin vuorovaikutusosaamisesta kehittyvät ja täsmentyvät. Samalla tapahtuu toisilta oppimista, vuorovaikutussuhteiden syvenemistä ja luottamuksen ja joustamisen lisääntymistä. Lisäksi yksilötasolla kehittyvä osaaminen sekä tiimin sisällä ja sen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset heijastuvat käsityksiin osavasta vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutusosaamista on myös menneen ja tulevaisuuden merkityksentäminen tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla.

Ajan kuluminen sinänsä ei kuitenkaan välttämättä kehitä yhteistä vuorovaikutusosaamista paremmaksi. Vuorovaikutusosaamisen kehittyminen tarkoittaa tietoista luopumista vakiintuneista mutta toimimattomista käytänteistä sekä kykyä omaksua uusia vuorovaikutusosaamisen merkityksiä.

Myös kuva ihannetiimistä muuttuu ajassa. Tiimityöskentelyn ja projektinhallinnan tehostamisen malleja kehitetään tiuhaan ja otetaan käyttöön organisaatioissa. Muuttuvat työtavat ovat aina haasteita vuorovaikutusosaamiselle ja edellyttävät paitsi oppimista, myös poisoppimista. Sen sijaan, että tiimejä yritettäisiin kehittää tai niiden vuorovaikutusta arvioida pelkästään yleispäteviin kriteeristöihin tai ajankohtaisiin ihanteisiin peilaten, tulisi tiedostaa, että tiimien yhteinen vuorovaikutusosaaminen voi olla monella tavalla tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Yksilön vuorovaikutuskäyttäytyminen voidaan arvioida osaavaksi tai osaamattomaksi riippuen muista tiimin jäsenistä ja tiimissä yhteisesti ylläpidettävistä osaavan vuorovaikutuksen merkityksistä.

Vuorovaikutusosaaminen tiimeissä ei selity pelkästään vuorovaikutusta edeltävinä tietoina, taitoina ja asenteina. Se on myös yhteisesti rakennettavaa ja ylläpidettävää vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys ei asetukaan vastakkaiseksi vaan pikemminkin täydentäväksi näkökulmaksi yksilöosaamisen tutkimuksen rinnalle. Yhteisyyden näkökulma nostaa esille yhteiset merkitykset, vuorovaikutussuhteet sekä tiimeille sopivat vuorovaikutuskäytännöt osana vuorovaikutusosaamista. Kaikkia edellä mainittuja johtopäätöksiä yhdistää tiimin kyky luoda ja koordinoida merkityksiä sekä muuttaa ja uudistaa niitä tarvittaessa. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys on siis parhaassa tapauksessa dynaamista ja joustavaa.

## 5.2 Käytännön sovelluksia

Tuloksilla on useita käytännön implikaatioita työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen tukemisen, kehittämisen ja kouluttamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tuottamaa tietoa voidaan soveltaa erityisesti verrattain pitkäikäisten ja tiiviisti toimivien tiimien ja ryhmien vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen.

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden kehittyminen kytkeytyy keskeisesti tietosisältöihin ja yksilöllisiin sekä yhteisiin ajattelun tapoihin. Siten koulutuksessa tulisi huomioida näiden tietosisältöjen yhteisyys, hyödyllisyys ja paikkansapitävyys. On tärkeää, että jäsenet saavat mahdollisuuden reflektoida vuorovaikutusosaamistaan ja merkityksenantojaan sille. Pitkäaikaisissa tiimeissä tätä tulisi tehdä säännöllisesti. Tehtävien, toimintaympäristöjen ja vuorovaikutussuhteiden muuttuessa myös käsitykset, tarpeet ja odotukset vuorovaikutusosaamisesta voivat muuttua. On todettu, että onnistumista tiimeissä selitetään tarkoituksenmukaisella ja riittävällä yhteisellä keskustelulla, tavoitteiden ja välitavoitteiden asettamisella ja säännöllisellä toiminnan monitoroinnilla (Valo & Hurme 2010). Myös kollektiivisen kompetenssin tutkimuksessa on nostettu esille tapahtumien, yhteisten työtapojen ja kulttuurin säännöllinen merkityksentäminen tiimeissä (Boreham 2004, 9–10). Käsityksiä tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta vuorovaikutuksesta ja esimerkiksi vuorovaikutukselle asetettuja tavoitteita olisi hyödyllistä käydä läpi säännöllisesti. Erityisesti tiimin johtajia hyödyttäisi ymmärrys siitä, millä yhteisillä ja erillisillä tavoilla jäsenet ymmärtävät osaavan vuorovaikutuksen ja hyvän johtamisvuorovaikutuksen.

Tiimejä, niiden johtajia ja niitä kehittäviä tahoja hyödyttäisi ymmärrys vuorovaikutusosaamisen ilmiöstä ja sen käsitteistä, jotta niitä voidaan soveltaa tiimien vuorovaikutusosaamisen käsittelyssä. Tiimien käsityksiä vuorovaikutusosaamisestaan voitaisiin myös verrata siihen, mitä niiden vuorovaikutuksessa tapahtuu ulkopuolisen kouluttajan silmin. Samanaikaisesti tiimin oma ymmärrys esimerkiksi sen viestintäkulttuurista voi täydentää ulkopuolisen henkilön havaintoja vuorovaikutusosaamisesta.

Yhteisen vuorovaikutusosaamisen kehittämiseksi tulisi myös varata aikaa. Tietosisällöt ja ajattelun tavat rakentuvat ajan myötä. Silti koulutukset ovat usein lyhytkestoisia esimerkiksi taloudellisista tai ajallisista resursseista johtuen. Koulutus- ja kehittämistoimien tulisikin olla riittävän pitkäkestoisia (Hunt & Baruch 2003, 73).

Vuorovaikutuksessa voidaan toimia osaavasti monin eri tavoin. Olisi tärkeää tukea ja kehittää tiimeille parhaita tapoja viestiä, jotka ovat kytköksissä niiden historiaan ja oletettuun tulevaisuuteen, erilaisiin tehtäviin sekä vuorovaikutussuhteisiin. Lyhytaikaisissa työelämän tiimeissä vuorovaikutusosaaminen ei välttämättä ehdi kehkeytyä ryhmän tasoiseksi yhteiseksi ilmiöksi, eivätkä yhteisten merkitysten hyödyt tai haasteet välttämättä kosketa niitä. Kuitenkin niissäkin voitaisiin hyötyä esimerkiksi tavoitteiden kannalta keskeisimpien osaamisalueiden yhteisestä käsittelystä.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetty symbolis-tulkinnallinen näkökulma tarjoaa hyödyllisiä käsitteitä ja tulokulmia vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden kehittämiseen. Tiimien yhteistä todellisuutta luodaan ja käytetään erilaisissa symbolisissa prosesseissa. Huumorilla, sisäpiirivitseillä ja tarinoilla luodaan, uudistetaan ja uusinnetaan merkityksiä vuorovaikutusosaamisesta. Tiimejä voisi hyödyttää näistä mekanismeista tietoiseksi tuleminen ja niiden kriittinen arvioiminen. Dramatisointeja hyödyntämällä voidaan tehdä päätöksiä, jotka ovat linjassa tiimin yhteisten merkitysten, koetun menneisyyden ja ennakoitun tulevaisuuden kanssa. Lisäksi dramatisoimalla voidaan edistää tiimin luovuutta. Toisaalta joissain tiimeissä dramatisointien rajoittaminen ja tasapainottaminen nykyhetkeen orientoituvan ja asiakeskeisemmän vuorovaikutuksen kanssa voi edistää esimerkiksi tavoitteiden saavuttamista.

Yhteisen vuorovaikutusosaamisen käsitettä voidaan soveltaa myös tiimien ja muiden yhteisöjen vuorovaikutuksen haasteiden käsittelyyn. Esimerkiksi koettu osaamattomuus tiimeissä voi johtua siitä, että jäsenillä on keskenään erilaisia kriteereitä osaavalle vuorovaikutukselle. Sen yhteinen läpikäyminen, miten jäsenet käsittävät vuorovaikutusosaamisen ja miten kukin ymmärtää sen tason tiimissä, kehittäisi osaamista ja auttaisi ymmärtämään toisten viestintäkäyttäytymistä. Toisaalta johtajan tai ulkopuolisen kouluttajan havaitsemat puutteet tiimin vuorovaikutusosaamisessa voivat selittyä tiimiin vakiintuneilla mutta toimimattomilla yhteisillä merkityksillä osaavasta vuorovaikutuksesta.

Yhteinen vuorovaikutusosaaminen näkyy tiimissä yhteisesti rakennettuna ymmärryksenä osaavan vuorovaikutuksen kriteereistä ja osatekijöistä. Osaavassa tiimissä on merkityksennetty yhteisesti sitä, millainen viestintäkäyttäytyminen on tehokasta ja tarkoituksenmukaista erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja suhteessa erilaisiin tavoitteisiin. Tiimissä on yhteisesti neuvoteltuja merkityksiä esimerkiksi siitä, miten tiimiä tulisi johtaa, millaista on hyvä päätöksenteko ja miten hallitaan ja hyödynnetään vuorovaikutuksen tehtävä- ja suhdetasoa sekä tehotonta ja tehokasta vuorovaikutusta.

Yhteinen vuorovaikutusosaaminen on myös yhteisten merkitysten kriittistä ja säännöllistä refleктоimista sekä uudistamista tarpeen mukaan. Osaavaa vuorovaikutusta edistävät tiimin vuorovaikutuskäytänteisiin liittyvän erimielisyyden salliminen ja käsitteleminen sekä valta-asemien tiedostaminen ja työstäminen tiimeissä. Tiimeissä tulisi tarjota jäsenille mahdollisuuksia osallistua merkitysten haastamiseen, luomiseen ja uudistamiseen.

Vuorovaikutusosaamisen kehittäminen tiimeissä on hyödyllistä ja voi edistää niin tavoitteiden saavuttamista kuin hyvinvointiakin sekä kykyä työkennellä pitkäjänteisesti tiimeissä. Vuorovaikutusosaamista voidaan oppia ja kehittää. Siksi siihen keskittyminen on hyödyllinen keino tiimityön laadun parantamiseen.

### 5.3 Jatkotutkimushaasteita

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyyteen liittyy monia teoreettisia ja empiirisiä jatkotutkimusmahdollisuuksia ja -haasteita. Etenkin yksilökeskeisen tutkimuksen haastamisessa ryhmäviestinnän kentällä on edelleen runsaasti tarkasteltavaa.

#### 5.3.1 Teoreettisen jatkotutkimuksen haasteita

Yhteistä vuorovaikutusosaamista kannattaa tutkia lisää monin tavoin. Jatkotutkimuksessa voitaisiin yhdistää vahvemmin ryhmäviestinnän tutkimustieto systeemiteoreettisiin käsitteisiin. Näin voitaisiin tarkentaa ja syventää yhteisen vuorovaikutusosaamisen olemusta ja ominaispiirteitä. Esitellen systeemiteoreettisista käsitteistä ekvifinaliteetin ja palautteen relevanssia yhteisen vuorovaikutusosaamisen jatkotutkimukselle.

Systemiseen lähestymistapaan kytkeytyy olennaisesti ekvifinaliteetin käsite, jolla viitataan siihen, että monet systeemin rakenteet voivat palvella samoja tavoitteita. On siis olemassa enemmän kuin yksi tapa organisoida tehokas systeemi. (Poole 2014, 53.) Vuorovaikutusosaamisen kannalta tämä merkitsee sitä, ettei voida olettaa, että on olemassa tietty käyttäytymistapojen lista tai kokonaisuus (Spitzberg 2000, 109–110), joka soveltuisi mihin tahansa tiimiin. Tapoja toimia ja tulla arvioiduksi osaavana on monia. Suurin osa vuorovaikutusosaamisen tutkimuksesta ei kuitenkaan huomioi ekvifinaliteetin käsitettä (Jablin 1994, 35). Yksilötasolla ekvifinaliteetti voi näkyä siten, että viestijä kykenee käyttäytymään tiimin vuorovaikutustilanteissa useilla tavoilla, jotka voivat olla yhtä tehokkaita tai tarkoituksenmukaisia. Sitä, miten ekvifinaliteetti näyttäytyy tiimien yhteisessä vuorovaikutusosaamisessa ja miten tiimit määrittävät ja valikoivat hyviä tapoja toimia, voitaisiin teoretisoida ja myöhemmin tutkia empiirisesti.

Teoreettisessa jatkotutkimuksessa olisi mielekästä eritellä tiimin systeemiä palaute-, kontrolli- ja mukauttamisprosesseja, jotka vaikuttavat vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden muodostumiseen. Palautetta pidetään systeemiteoriassa kehämäisenä prosessina, jossa eri tasojen komponentit vaikuttavat vastavuoroisesti toisiinsa muodostaen kokonaisuuden, jota ei voida palauttaa yksilötekijöihinsä (Poole 2014, 53–57). Tämän prosessin soveltaminen vuorovaikutusosaamisen tutkimukseen voisi täsmentää ymmärrystä siitä, miten vuorovaikutusosaamisen emergenssi tapahtuu ja miten tiimit toimivat vuorovaikutusosaamistaan kehittävinä ja ylläpitävinä systeemeinä.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tiimien vuorovaikutusosaamista pääasiassa ryhmätasolla. Silloin, kun jotakin ilmiötä on tutkittu vain vähän monitasoisesti, voi olla hyödyksi rajata tarkastelu ensin vain yhdelle tasolle tai kahden tason väliseen suhteeseen (Kozlowski & Klein 2000), koska kokonaisyymmärrystä kaikkien tasojen välisistä suhteista voi olla haastavaa saavuttaa. Jatkotutkimushaasteena on organisaatiotason mukaan ottaminen yhteisyyden teoreettiseen tarkasteluun. Tällöin keskeisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi, miten organi-

saation viestintäkulttuuri vaikuttaa tiimien vuorovaikutusosaamiseen ja voiko organisaatiolle muodostua yhteistä vuorovaikutusosaamista.

### 5.3.2 Empiirisen jatkotutkimuksen haasteita

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä tulisi tutkia erilaisissa tiimeissä. Vuorovaikutusosaamisen voidaan olettaa saavan erilaisia merkityksiä erilaisissa organisaatioissa (Jablin & Sias 2001, 843–847). Esimerkiksi tiimien erilaisia johtamisen tapoja ja niiden vaikutusta vuorovaikutusosaamiseen tulisi tutkia lisää. Hierarkkisesti johdetut tiimit olisivat hedelmällinen konteksti yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen liittyvän vallan ja toimijuuden jatkotarkasteluun. Kannattaisi tutkia esimerkiksi sitä, miten mahdollisuus osallistua vuorovaikutusosaamisen merkitysneuvotteluihin vaikuttaa siihen, miten tiimiin sitoudutaan ja millaista viestintäkäyttäytyminen siinä on. Myös sitä, millaista vuorovaikutusosaamista johtamisen jakaminen tiimeissä edellyttää, tulisi tutkia lisää. Osaa-mismallit eivät välttämättä tunnista jaettua johtajuutta riittävällä tavalla.

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys itsenäisissä ja yrittäjämäisissä tiimeissä on sekä teoreettisesti että yhteiskunnallisesti relevantti jatkotutkimuskohde. Niissä korostuu yhteisvastuullinen työn, sen merkityksen, toteuttamistapojen sekä vuorovaikutusosaamisen neuvottelemisen. Niiden lisätutkimus olisi erityisen hedelmällistä vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden ymmärryksen kannalta. Työosuuskuntien merkitys erityisesti kulttuurin ja median alalla on korostunut (Jussila, Kalmi & Troberg 2008, 36). Mikäli työn sirpaloitumisen ja itsensä työllistämisen trendi jatkuu yhteiskunnassa, on tieto vuorovaikutusosaamisesta tällaisissa yhteisöissä hyödyllistä.

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyyden muutosta ajassa voitaisiin tutkia lisää. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin käsityksiä muutoksesta. Pitkittäistutkimus mahdollistaisi monipuolisen analyysin yhteisestä vuorovaikutusosaamisesta. Esimerkiksi päätöksentekoa pitkäkestoisena, vuorovaikutusosaamista edellyttävänä prosessina, joka tapahtuu myös yksittäisten ryhmätilanteiden, kuten kokousten, ulkopuolella, tulisi tutkia enemmän. Lisäksi esimerkiksi tiimin havainnointi alusta lähtien mahdollistaisi vuorovaikutusosaamisen kehityskaaren tarkastelun. Samalla voitaisiin tutkia sitä, miten tiimiksi organisoituminen vaikuttaa yksilöjäsenten vuorovaikutusosaamiseen ja käsityksiin niistä. Vastaavan pitkittäisyyden on ehdotettu soveltuvan sen tutkimiseen, miten uudet työntekijät omaksuvat organisaation viestintäkäytänteitä (Jablin 1994, 39).

Tämän tutkimuksen menetelmät osoittautuivat hyödylliseksi valottamaan tiimiin kehittyvää ja yhteisesti ylläpidettävää vuorovaikutusosaamista. Jatkotutkimuksessa voitaisiin hyödyntää monipuolisesti erilaisia menetelmiä sekä soveltaa niitä laajemmin erilaisiin tiimeihin ja yhteisöihin.

Havainnointiaineiston hyödyntäminen yhteisyyden tutkimuksessa on keskeistä. Sitä voidaan kerätä sekä kasvokkaisuudesta että teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta. Työelämän tiimien vuorovaikutus tapahtuu monin osin erilaisissa verkkoympäristöissä, kuten pikaviestinten, sähköpostin ja intranetin välityksellä. Tällaisen aineiston analysointi olisi hedelmällistä vuorovaikutusosaamisen tutkimuksen kannalta. Teknologiavälitteinen viestintä on usein ar-

kistoituva, jolloin on mahdollista tarkastella vuorovaikusta pitkällä aikavälillä. Aineistoa on usein saatavilla ajalta ennen tutkimuksen aloittamista, jolloin tietoisuus tukittavana olemisesta eivät vaikuta tiimin vuorovaikutukseen. Lisäksi lisätutkimusta tarvittaisiin siitä, millaista on teknologiavälitteisessä tiimityössä ja vuorovaikutuksessa tarvittava yhteinen vuorovaikutusosaaminen.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin syventyä yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen sekä yksilön, ryhmän että organisaation tasolla. Sekä yksilöllisen vuorovaikutusosaamisen että organisaatiotason vaikutusta tiimien vuorovaikutusosaamiseen tulisi tutkia lisää. Jokaisessa organisaatiossa on oma kulttuurinsa ja strategista tietoa, jotka oletettavasti heijastuvat vuorovaikutukseen ja käsityksiin vuorovaikutusosaamisesta tiimin tasolla. Fantasiatema-analyysi voisi olla hyödyllinen menetelmä vuorovaikutusosaamiseen liitettyjen merkitysten tarkasteluun kaikilla yksilötasolta organisaation tasolle. Fantasiat voivat ketjuuntua ryhmistä osaksi laajempien sosiaalisten yksiköiden symbolisia todellisuuksia. Vastavuoroisesti korkeammat tasot, kuten organisaatiot, voivat vaikuttaa ryhmien dramatisointeihin.

## SUMMARY

### **Introduction and objective**

This study examines the sharedness of communication competence in working life teams, which are used to organize work tasks, with 64 percent of the Finnish workforce functioning regularly in teams (Sutela & Lehto 2014). Teams are often considered a platform for combining or giving rise to various levels of expertise to increase productivity, quality, and innovativeness within organizations (Hargie 2011; Kozlowski & Bell 2003).

Communication competence has been studied widely. It is most commonly defined as the knowledge, skills, and attitudes that enable effective and appropriate communication (e.g., Backlund & Morreale 2015). For example, the importance of competent communication is widely recognized in achieving high-quality organizational outcomes and increasing well-being and organizational identification (e.g., Keyton 2015; Shockley-Zalabak 2015). Teamwork largely operates through communication, as functions such as decision making, idea generation, leadership, and conflict management require communication competence.

However, extant research mostly has focused on competent communication in public speaking and dyadic settings. While teams have become common and studied extensively within various disciplines, surprisingly little research has been done on competent communication within teams. Theoretical research is especially scarce and can be criticized in light of more recent team research.

This dissertation's objective is to describe and understand the sharedness of communication competence within working life teams, a novel theoretical and empirical perspective that specifically examines shared meanings of competence: what they are, how they are constructed and utilized, and how they change over time. This study also offers insight into what sharedness of communication competence means, how useful the perspective is, and how it can be applied in research.

This focus on the sharedness of communication competence stems from recent advancements in team research. Especially in the 2010s, research in various fields has begun approaching teams as entities that develop and maintain shared cognitive, affective, and behavioral properties. This multilevel approach has shown that teams can develop expertise that cannot be reduced to its individual origin, but is instead maintained by the whole team (e.g., Fulmer & Ostroff 2016). It has been suggested that communication competence is, in some ways, likely a shared, team-level phenomenon (Jablin & Sias 2001; Shockley-Zalabak 2016), but extant research largely has treated the phenomenon on an individual level.

### **Theoretical and methodological framework**

This study focuses on communication competence in working life teams, which exist outside the research setting and have a history and predicted future (Poole 1999; Shockley-Zalabak 2015). In light of this focus, I discuss and criticize four



characteristics of extant research concerning communication competence in groups and teams.

First, extant research mostly has focused on short-term groups, such as student teams (e.g., Baker 2008; Devece, Peris-Ortiz, Merigó, & Fuster 2015; Gueldenzoph & May 2002). Such teams do not face organizational or many other challenges that working life teams do. In addition, situational research does not examine fluctuations in competence over time. Research on working life teams mostly has focused on mapping out skills needed in team communication (e.g., Hawkins & Fillion 1999; Sargeant, Loney, & Murphy 2008) and ignores the temporal aspects of competence.

Second, extant research largely has focused on competence in decision-making, especially from the perspective of the functional theory of decision-making (Gouran & Hirokawa 1996). It is a prescriptive theory that aims to identify key communication functions of high-quality group decision-making. While decision-making is important within most teams, it is only one of their central functions. Moreover, the functional theory does not grasp the overlapping, vague nature of decision-making within natural teams, or the many short- and long-term consequences of decisions (e.g., Poole 1999).

Third, extant research mainly has focused on the behavioral dimension of competence in specific situations or professional settings. Skill-oriented research has produced insight into task-oriented, relational, and procedural skills (Beebe & Barge 1994; Gouran 2003) that enhance rational and high-quality decision-making. However, significantly less research has been done on cognitive and affective dimensions of competent communication within teams. For example, little knowledge is available on how teams develop and maintain knowledge on defining competent communication and its consequences.

Fourth, research mostly has focused on the individual. Competence has been examined as an individual input that members bring to a team and that affects team processes and outcomes (Malachowski 2017; Shockley-Zalabak 2015). Thus, the individual is viewed as the locus of competence and its development. Team leaders have been studied mostly as individual members, but individualistic research does not consider phenomena such as roles and norms, which groups construct and maintain (e.g., Hargie 2011). There is also little research knowledge on the relationship between shared leadership (e.g., Gibbs, Sivunen, & Boyraz 2017) and communication competence within teams. Relational models of communication competence challenge the individual perspective and emphasize competence as relational meaning-making, but they mostly focus on close relationships as the locus of competence. Examining communication competence at the group level has been suggested as a fruitful future direction for research (Jablin & Sias 2001; Keyton 2015; Shockley-Zalabak 2015).

To better understand the construction and maintenance of communication competence within teams, this study turns to recent theoretical advancements in multilevel team research. Many disciplines have begun studying affective, cognitive, and behavioral team phenomena as being shared and located at the team level. Examples include vocational competence (e.g., Boreham 2004), men-



tal models (e.g., Mohammed, Ferzandi, & Hamilton 2010), and efficacy beliefs (Gibson & Earley 2007). A key theoretical concept is emergence, which refers to phenomena that emerge in team processes and manifest at the team level, are maintained by the whole team, and cannot be wholly reduced to their individual origins (e.g., Fulmer & Ostroff 2016).

This study consists of four research articles that examine the sharedness of communication competence from different perspectives. The first article (Horila & Valo 2016) is theoretical and aims to advance the study of communication competence in working life teams by proposing the novel concept of shared communication competence through theoretical and conceptual analysis (e.g., Nuopponen 2009; Puusa 2008). The analysis proceeded in four phases: (1) producing a synthesis of previous research on communication competence in teams; (2) outlining the central shortcomings of previous research in relation to working life teams; (3) analyzing multilevel research of emergent phenomena in teams and its relevance to communication-competence research; and (4) proposing a tentative definition of shared communication competence.

The remaining three articles are empirical, in which both constructivist and constructionist qualitative methods are employed. Constructivist research aims to understand individual meanings ascribed to phenomena (Moses & Knutsen 2012), such as communication within teams. Constructionist research examines meanings and patterns constructed and maintained in everyday social interactions (Foster & Bochner 2008).

The objective of the second article (Horila 2015) is to analyze shared and differing understandings of communication competence within a team. Research on team-level mental models (e.g., Mohammed, Ferzandi, & Hamilton) has shown that a shared understanding of the team and its tasks likely enhances team processes and outcomes. This notion has not been applied to communication-competence research. I analyzed interview data ( $N = 7$ ) gathered from an independent team working in the culture sector by utilizing qualitative content analysis (Tuomi & Sarajärvi 2009) and quantification of data (cf. Matteson 2015) to analyze understandings on a team level.

The third article (Horila 2017) aims to specify the role of dramatization in decision-making interactions and in constructing meanings of competent communication. The article employs symbolic convergence theory (SCT) (Bormann 1972; 1982; 1996), a symbolic-interpretive theory that focuses on the chaining of dramatizations (e.g., jokes, wordplay, or anecdotes) in group interaction and the resulting shared symbolic realities. It has been suggested that dramatizations affect both processes and outcomes of decision-making (Poole 1999; Waldeck et al. 2002). Both observational and interview data were analyzed in three phases. First, a fantasy theme analysis (e.g., Bormann 1972) of dramatizations' content was conducted. Second, an inductive analysis of dramatizations' functions was done. In the third phase, I analyzed interview data and contrasted the findings with those from the first two phases.

The fourth article (Horila & Siitonen) aims to analyze changes in team-leadership processes over time, as conceptualized by members of three working

life virtual teams. Change over time largely has been ignored in both team-leadership research (Gilson et al. 2015; Shamir 2011; Tourish 2014) and team-communication competence research (Jablin & Sias 2001; Shockley-Zalabak 2015). In the present study, leadership is approached as a relational phenomenon negotiated in communicative processes (e.g., Ruben & Gigliotti 2016) that likely changes over time. Thematic interview data (N = 18) were gathered and analyzed using thematic analysis (Braun & Clarke 2006).

### **Main findings and conclusions**

In the tentative definition put forth in the first article (Horila & Valo 2016), shared communication competence was defined as: (1) located at both the individual and team levels; (2) constructed within communication processes; and (3) developing and changing over time. The results from the empirical studies highlight the importance of constructing and maintaining shared meanings in communication competence, the benefits and difficulties related to maintaining relationships within teams, and the temporal changes and challenges related to maintaining shared communication competence over time. They also showed that there can be difficulties in coordinating individual and shared meanings on competent communication, and that power is constantly present in this coordination process.

Based on the results of this study, I put forth the following four conclusions on the sharedness of communication competence within working life teams:

- 1) *Shared communication competence manifests as a shared understanding of the criteria and dimensions of competent communication in a team.* Teams develop shared meanings of competent communication in communicative functions, e.g., decision-making, coordination of work, or idea generation. They also hold shared meanings of knowledge and attitudes related to communication within their team. Meanings can be team-specific and differ from what other teams regard as competent communication. However, the mere sharedness of meanings does not imply that a team is competent. Members may not be aware of their shared meanings, or these meanings may be inaccurate or ineffective.

Furthermore, members' individually experienced meanings of competent communication may differ from those shared in team interaction. Members also may have trouble voicing disagreements about shared communication practices and meanings. To develop communication within teams, it is important to encourage and enable the expression of individual values and expectations related to competent communication. Thus, it is important to construct a shared understanding of both converging, as well as diverging, understandings.

- 2) *Shared communication competence is constructed, demonstrated, and evaluated in symbolic interaction.* Symbolic communication is both rational and irrational, used to construct meanings of present communication competence, as well as the communicative history and predicted future of the team. It also is a medium through which to demonstrate competent communication and fulfill many communicative functions within a team. In addition, symbolic communication may enhance team creativity and is useful in decision-making that requires sense-making of various long-term goals and processes. Thus, competent communication is much more multifaceted than proposed by the functional approaches that emphasize rational communication (see Hollingshead et al. 2005). However, ample dramatizations also may be viewed as ineffective and time-consuming.

While symbolic communication is one way to negotiate shared meanings, it is also a way to create and sustain dominating positions within teams and prevent all members from participating in meaning-making processes. The results support notions of power as an ever-present dimension in communication competence (e.g., Pfister 2009). Dramatizations that remain unchallenged may inhibit productive dissent and maintain ineffective communication practices within teams. To develop communication competence within teams, it is important to encourage critical evaluation of dramatizations' content and functions, as well as contrast symbolic realities with team goals. Dramatizations' value depends on how well they resonate with what is actually happening within the team and its surroundings (e.g., Cragan & Shields 1992). The same holds for shared mental models (e.g., Mohammed, Ferzandi, & Hamilton 2010). Furthermore, to make use of dramatizations, teams need to negotiate an appropriate balance of goal-oriented and idle, or seemingly ineffective, communication.

- 3) *Shared communication competence requires controlling and utilizing relational communication.* Communication competence within teams is relational, i.e., constructed and located in communication among team members. Thus, it does not exist without members jointly constructing it. It is relational also in the sense that it requires constructing and maintaining team relationships. Small group and team communication research traditionally has separated relational and task-oriented communication (e.g., Gouran 2003). However, this study shows that relational and task-oriented dimensions also may overlap in working life team communication. Maintaining relationships may aid goals or may be a goal in itself, especially when team members anticipate working with each other for long periods of time.

Relationships also may challenge competent communication. Over time, ineffective patterns of communicating and interpreting others' communication may become established in relationships. Explicit,

shared meaning-making of competent communication also is important within teams in which members find that they know each other well. Within such teams, incorrect interpretations or ineffective patterns may become established for several years, making it difficult to break these patterns and develop better new and better ways of communicating.

Maintaining relationships is an important, but challenging, aspect of teamwork. Extant research on short-term groups or group discussions has not produced sufficient knowledge on relationality in competence.

- 4) *Shared communication competence must be developed and revised over time.* Long-standing teams particularly must adjust their communication to changing situations, goals, environments, relationships, and ideals. Such teams need communication competence to achieve short- and long-term goals, as well as maintain relationships. They also may need to adjust to new methods and ideals of teamwork embraced by organizations. Such changes may create communication challenges and require both learning and unlearning.

This study's results support the claim that over time, team members may learn about each other's methods of communicating and working (Salas et al. 2009). Over time, they also may learn to trust and support each other, and be flexible regarding tasks and responsibilities.

However, the mere passing of time does not necessarily improve team communication. To develop communication competence over time, teams must identify and deliberately give up ineffective communication patterns and employ new and better ways of communicating.

Instead of trying to develop team communication by comparing teams to fixed criteria or current ideals of teamwork, it should be acknowledged that teams may communicate effectively and appropriately in several different ways.

Communication competence not only comprises individual knowledge, skills, and attitudes that precede team communication, but also is jointly constructed and maintained in meaning-making processes. The perspective of sharedness elicits the relevance of shared meanings, relationships, and team-specific communication practices in competent communication. All the aforementioned conclusions highlight teams' capability to create and coordinate, as well as revise shared meanings when needed. Thus, shared communication competence is dynamic and flexible.

#### **Practical implications and future research directions**

The results are especially applicable for communication development and training within long-standing teams. It is important to encourage and enable teams

to jointly discuss what they perceive as competent communication. In long-standing teams, in which tasks, goals, environments, etc., may change, it is important to discuss and reflect these understandings regularly.

For example, experiencing incompetent communication within a team might derive not from insufficient skills, but from diverging expectations or criteria on competent communication. Team members and leaders would benefit from knowing what others consider competent communication. Training regarding key criteria and dimensions of communication competence will aid teams in recognizing and discussing their understandings of competence.

In developing shared communication competence, it would be beneficial to utilize meanings maintained within the team, as well as outsiders' (such as trainers and educators) observations of what is happening within the team's communication dynamic. Dysfunctional or ineffective communication observed by someone outside a team may originate from shared, but ineffective, meanings of competent communication within a team.

Communication can be effective and appropriate in myriad ways. Teams should be aided in jointly identifying and developing communication practices that are in line with their tasks, goals, and temporal horizons.

Symbolic convergence theory offers useful concepts and perspectives for practical development of the sharedness of competence. Teams would benefit from recognizing stories, inside jokes, and anecdotes shared in their interactions, the meanings maintained in dramatizations, and these meanings' potential consequences. Dramatizations may be beneficial in fostering creativity and making decisions that are in line with the team's goals and values. However, within some teams, controlling and balancing them with rational communication may be useful, e.g., in reaching goals.

Communication competence can be developed and learned. Development of shared communication competence can promote goal attainment, well-being, and productivity, among many other qualities.

Future research on shared communication competence could further apply systemic and multilevel concepts. Equifinality is one such concept. It refers to the systemic idea that several means can serve the same goal (Poole 2014). Thus, it cannot be assumed that there is merely one competent way of communicating in a given context or situation (e.g., Spitzberg 2000), such as within teams. The different ways in which equifinality materializes in shared communication competence could be examined both theoretically and empirically. In addition, the ways in which teams adjust and control their shared communication competence in systemic feedback loops (see Poole 2014) could be examined further.

Shared communication competence should be studied within various types of teams from different fields. For example, research-hierarchy-led teams could produce insight into the themes of power and agency in communication competence. At the same time, future research could further examine communication competence needed in shared leadership. Longitudinal data from

teams would allow for a more thorough examination of temporal changes in shared communication competence.

Future research could include the organizational level as well. For example, the ways in which an organization's culture and hierarchical structure influence communication competence could be examined. Fantasy theme analysis is one fruitful method for further multilevel research, as it can be used to examine symbolic realities both at the individual, group, and organizational levels.

## KIRJALLISUUS

- Afifi, T. D. & Coveleski, S. 2015. Relational competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 317–339.
- Angrosino, M. V. & Mays de Pérez, K. A. 2000. Rethinking observation: from method to context. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.) *Handbook of qualitative research*. Toinen painos. Thousand Oaks: Sage, 673–702.
- Archibald, M. M. 2016. Investigator triangulation: A collaborative strategy with potential for mixed method research. *Journal of Mixed Method Research* 10 (3), 228–250.
- Bachiochi, P. D., Rogerlberg, S. G., O'Connor, M. S. & Elder, A. E. 2000. The qualities of an effective team leader. *Organizational Development Journal* 18 (1), 11–27.
- Backlund, P. M. & Morreale, S. P. 2015. Communication competence: Historical synopsis, definitions, applications, and looking to the future. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 11–38.
- Baker, D. F. 2008. Peer assessment in small groups: A comparison of methods. *Journal of Management Education* 32 (2), 183–209.
- 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*. Lanham: Rowman & Littlefield, 137–159.
- Baxter, L. A. & Montgomery, B. M. 1996. *Relating: Dialogues and dialectics*. New York: The Guilford Press.
- 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.
- Beebe, S. A., Barge, J. K. & McCormick, C. 1995. The competent group communicator: Assessing essential competencies of small group problem solving. Presented at the annual meeting of the Speech Communication Association, San Antonio, Texas.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. 2012. Three conceptual themes for future research on teams. *Industrial and Organizational Psychology* 5 (1), 45–48.
- Bonito, J. A. & Meyers, R. A. 2011. Examining functional communication as egocentric or group-centric: Application of a latent group model. *Communication Monographs* 78 (4), 463–485.
- Boreham, N. 2004. A theory of collective competence: Challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. *British Journal of Educational Studies* 52 (1), 5–17.
- Bormann, E. G. 1972. Fantasy and rhetorical vision: The rhetorical criticism of social reality. *The Quarterly Journal of Speech* 58, 396–407.



- Bormann, E. G. 1982. Fantasy and rhetorical vision: Ten years later. *Quarterly Journal of Speech* 68, 288–305.
- Bormann, E. G. 1996. Symbolic Convergence Theory and communication in group decision making, Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.) *Communication and group decision making*. Thousand Oaks: Sage, 81–114.
- Bormann, E. G., Cragan, J. F. & Shields, D. C. 2003. Defending symbolic convergence theory from an imaginary Gunn. *Quarterly Journal of Speech* 89 (4), 366–372.
- Brandon, D. P. & Hollingshead, A. B. 2004. Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people. *Organization Science* 15 (6), 633–644.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2), 77–101.
- Cazden, C. B. 2011. Dell Hymes's construct of "Communicative Competence". *Anthropology & Education Quarterly* 42 (4), 364–369.
- Chomsky, N. 1965. *Aspects of the theory of syntax*. Cambridge: The M.I.T. Press.
- Cornish, F., Gillespie, A. & Zittoun, A. 2014. Collaborative analysis of qualitative data. Teoksessa U. Flick (toim.) *The Sage handbook of qualitative data analysis*. London: Sage, 79–94.
- Cragan, J. F. & Shields, D. C. 1992. The use of symbolic convergence theory in corporate strategic planning: A case study. *Journal of Applied Communication Research* 20, 199–218.
- Decuyper, S., Dochy, F. & Van de Bossche, P. 2010. Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organizations. *Educational Research Review* 5 (2), 11–113.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2005. The discipline and practice of qualitative research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (toim.), *The Sage handbook of qualitative research*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 1–28.
- Devece, C., Peris-Ortiz, M., Merigó, J. M. & Fuster, V. 2015. Linking the development of teamwork and communication skills in higher education. Teoksessa M. Peris-Ortiz & J. M. Merigó Lindahl (toim.) *Sustainable Learning in Higher Education: Developing Competencies for the Global Marketplace*. Cham: Springer, 63–73.
- 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. 2010. A systematic review on developing team competencies in information systems educations. *Journal for Information Systems Education* 21 (3), 323–338.
- Fontana, A. & Frey, J. H. 2000. The interview: From structured questions to negotiated text. Teoksessa N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (toim.), *Handbook of qualitative research*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 645–672.
- Foster, E. & Bochner, A. P. 2008. Social constructionist perspectives in communication research. Teoksessa J. A. Holstein & J. F. Gubrium (toim.)

- Handbook of constructionist research. New York: The Guilford Press, 85–106.
- Frey, L. R. & Sunwolf. 2005. The symbolic-interpretive perspective on group life. Teoksessa M. S. Poole & A. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 185–239.
- Fulmer, C. A. & Ostroff, C. 2016. Convergence and emergence in organizations: An integrative framework and review. *Journal of Organizational Behavior* 37 (51), 122–145.
- Gibbs, J. L., Sivunen, A. & Boyraz, M. 2017. Investigating the impacts of team type and design on virtual team processes. *Human Resource Management Review* 27, 590–603.
- 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.
- Gibson, C. B. & Earley, P. 2007. Collective cognition in action: Accumulation, interaction, examination, and accommodation in the development and operation of group efficacy beliefs in the workplace. *The Academy of Management Review* 32 (2), 438-458.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M. & Hakonen, M. 2015. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management* 41 (5), 1313–1337.
- Gouran, D. S. 2003. Communication skills for group decision making. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Bureson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 835–870.
- Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 1996. Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.) *Communication and group decision making*. Thousand Oaks: Sage, 55–80.
- Greene, J. O. & McNallie, J. 2015. Competence knowledge. Teoksessa A. F. Hannawa & B. J. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 213–236.
- Gueldenzoph, L. E. & May, G. L. 2002. Collaborative peer evaluation: Best practices for group member assessments. *Business Communication Quarterly* 65 (1), 9–20.
- Habermas, J. 1970. Towards a theory of communicative competence. *Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy*, 13 (1–4), 360–375.
- Hajro, A. & Pudelko, M. 2010. An analysis of core-competences of successful multinational team leaders. *International Journal of Cross Cultural Management* 10 (2), 175–194.
- Hall, D. & Buzwell, S. 2012. The problem of free-riding in group projects: Looking beyond social loafing as reason for noncontribution. *Active Learning in Higher Education* 14 (1), 37–49.

- Hargie, O. 2006. *The handbook of communication skills*. 2. painos. London: Routledge.
- Hargie, O. 2011. *Skilled interpersonal communication. Research, theory and practice*. 5. painos. London: Routledge.
- Hawkins, K. W. & Fillion, B. P. 1999. Perceived communication skill needs for work groups. *Communication Research Reports* 16 (2), 164–174.
- Hedman, E. & Valkonen, T. 2013. Vuorovaikutusosaamisen relationaalisuus ja työyhteisön kehittäminen. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja: 4/2013*. Tampere: Tampereen yliopisto, 1–13.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hollenbeck, J. R., Beersma, B. & Schouten, M. E. 2012. Beyond team types and taxonomies: A dimensional scaling conceptualization for team description. *Academy of Management Review* 37 (1), 82–106.
- Hollingshead, A. B., Wittenbaum, G. M., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A. & Yoon, K. 2005. A look at groups from the functional perspective. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of Small Groups. Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 21–62.
- Horila, T. 2015. Tiimi vuorovaikutusosaajana. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 6/2015*. Tampere: Tampereen yliopisto, 16–30.
- Horila, T. 2017. Contents and functions of dramatizations in team decision making. *International Journal of Business Communication*. Julkaistu online first. Saatavilla verkossa: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2329488417743983>
- Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. Teoksessa M. Siitonen, M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.) *Prologi, puheviestinnän vuosikirja 2016*. Jyväskylä: Prologos ry., 46–58.
- Horila, T. & Siitonen, M. A time to lead – Changes in virtual team leadership processes over time. *Käsikirjoitus vertaisarvioinnissa*.
- Hunt, J. W. & Baruch, Y. 2003. Developing top managers: The impact of interpersonal skills training. *Journal of Management Development* 22 (8), 729–752.
- Hymes, D. H. 1972. On communicative competence. Teoksessa J. B. Pride ja J. Holmes (toim.) *Sociolinguistics: Selected reading*. Baltimore: Penguin, 269–293.
- Isotalus, P., Ala-Kortesmaa, S., Gerlander, M., Hyvärinen, M.-L., Koponen, J. & Välikoski, T.-R. 2013. Alakohtainen vuorovaikutuskoulutus lääkärin, farmaseutin ja juristin professioissa. Teoksessa L. Mikkola, S. Korkala & S. Herkama (toim.) *Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2013*. Jyväskylä: Prologos ry., 7–28.
- Jablin, F. M. 1994. Communication competence: An organization assimilation perspective. Teoksessa L. Waes & E. Woudstra (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.
- Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. 2008. *Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Osuustoiminnan neuvottelukunta*. Rauma: Painorauma Oy.
- Kahlke, M. R. 2014. Generic qualitative approaches: Pitfalls and benefits of methodological mixology. *International Journal of Qualitative Methods* 13, 37–52.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. The discipline of teams. *Harvard Business Review* 71 (2), 111–120.
- Kauffeld, S. 2006. Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79, 1–21.
- 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.
- Keyton, J. 2015. Outcomes and the criterion problem in communication competence research. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 585–604.
- Kim, B. 2010. Social constructivism. Teoksessa M. Orey (toim.) *Emerging perspectives on learning, teaching, and technology*. Zurich: Jacobs Foundation, 55–61.
- Kliegl, J. A. & Weaver, K. D. 2014. Teaching teamwork through coteaching in the business classroom. *Business and Professional Communication Quarterly* 77 (2), 204–216.
- Klimoski, R. & Mohammed, S. 1994. Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management* 20 (2), 403–437.
- Kostiainen, E. 2003. *Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena*. University of Jyväskylä. *Jyväskylä studies in humanities* 1.
- Kozlowski, S. W. J. & Bell, B. S. 2003. Work groups and teams in organizations. Teoksessa W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (toim.) *Handbook of psychology (Vol. 12): Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley, 333–375.
- 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.
- Kozlowski, S. W. J. & Klein, K. J. 2000. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal, and emergent processes. Teoksessa K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (toim.) *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass, 3–90.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities* 225.

- Lingard, L. 2012. Rethinking competence in the context of teamwork. Teoksessa B. D. Hodges & L. Lingard (toim.) *The question of competence: Reconsidering medical education in the twenty-first century*. Ithaca: Cornell University Press, 42-69.
- Littlejohn, S. W. & Jabusch, D. M. 1982. Communication competence: Model and application. *Journal of applied communication research* 10 (1), 29-37.
- Littlejohn, S. W., Foss, K. A. & Oetzel, J. G. 2017. *Theories of human communication*. 11. painos. Long Grove: Waveland Press.
- Malachowski, C. C. 2017. Communication Competence. Teoksessa M. Allen (toim.) *The Sage encyclopedia of communication research methods*. Thousand Oaks: Sage, 186-190.
- Marotto, M., Roos, J. & Victor, B. 2007. Collective virtuosity in organizations: A study of peak performance in an orchestra. *Journal of Management Studies* 44 (3), 388-413.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. 2008. Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management* 34 (3), 410-476.
- Mathieu, J., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S. & Alliger, G. M. 2014. A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management* 40 (1), 130-160.
- 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. P., Venkatesh, A. K., Engel, K. G., Cameron, K. A., Makoul, G. & Adams, J. G. 2013. Emergency department team communication with the patient: the patient's perspective. *The Journal of Emergency Medicine* 45 (2), 262-270.
- McCroskey, J. C. 1982. Communication competence and performance: A research and pedagogical perspective. *Communication Education* 31, 1-8.
- Mohammed, S., Ferzandi, L. & Hamilton, K. 2010. Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management* 36 (4), 876-910.
- Morreale, S. P. 2009. Competent and incompetent communication. Teoksessa W. F. Eadie (toim.) *21st century communication: A reference handbook*. Thousand Oaks: Sage, 445-454.
- Morreale, S., Backlund, P., Hay, E. & Moore, M. 2011. Assessment of oral communication: A major review of the historical development and trends in the movement from 1975 to 2009. *Communication Education* 60 (2), 255-278.
- Moses, J. Knutsen, T. 2012. *Ways of knowing: competing methodologies in social and political research*. 2. painos. New York: Palgrave.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J. & Cortina, J. M. 2014. The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly* 25 (5), 923-942.

- Nuopponen, A. Käsitemaalyysia käsiteanalyysista - kohti systemaattista käsiteanalyysia. Teoksessa M. Enell-Nilsson & N. Nissilä (toim.) *Käännösteoria, ammattikielet ja monikielisyys*. VAKKI:n julkaisut 36. Vaasa: Vaasan yliopisto, 308-319.
- Näsi, A. 1980. Ajatuksia käsiteanalyysista ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja 24.
- Ohland, M. W., Loughry, M. L., Woehr, D. J., Bullard, L. G., Felder, R. M., Finelli, C. J., Layton, R. A., Pomeranz, H. R. & Schmucker, D. G. 2012. The comprehensive assessment of team member effectiveness: Development of a behaviorally anchored rating scale for self- and peer evaluation. *Academy of Management Learning & Education* 11 (4), 609-630.
- Olbertz-Siitonen, M., Siitonen, M. & Valo, M. 2014. Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life: Challenges and opportunities. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 5/2014. Tampere: Tampereen yliopisto, 185-192.
- Olufowote, J. O. 2006. Rousing and redirecting a sleeping giant: Symbolic convergence theory and complexities in the communicative constitution of collective action. *Management Communication Quarterly* 19 (3), 451-492.
- Orlitzky, M. & Hirokawa, R. Y. 2001. To err is human, to correct for it divine. A meta-analysis of research testing the functional theory of group decision-making effectiveness. *Small Group Research* 32 (3), 313-341.
- Payne, H. J. 2005. Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11 (2), 63-77.
- Pearce, W. B. & Cronen, V. 1980. *Communication, action, and meaning: The creation of social realities*. New York: Praeger.
- Pfister, R. 2009. Communicative competence: A useful concept or a product of hegemony? Paper presented at the annual meeting of the NJA 95<sup>th</sup> Annual Convention, Chicago.
- Poole, M. S. 1999. Group communication theory. Teoksessa L. R. Frey, D. Gouran, M. S. Poole (toim.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 37-70.
- Poole, M. S. 2012. Team cognition, communication, and sharing. Teoksessa E. Salas, S. Fiore & M. Letsky (toim.) *Theories of team cognition: Cross-disciplinary perspectives*. London: Taylor and Francis, 257-270.
- 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.
- Poole, M. S., Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., Moreland, R. & Rohrabugh, J. 2005. Interdisciplinary perspectives on small groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 1-20.



- Purhonen, P. 2011. Kollaboratiivisen vuorovaikutuksen karikoita pk-yritysten kansainvälistymisessä. Teoksessa M. Valo, A. Sivunen & V. Laaksonen (toim.) *Prologi, puheviestinnän vuosikirja 2011*. Jyväskylä: Prologos ry., 25–43.
- Putnam, L. L. & Powers, S. R. 2015. Developing negotiation competencies. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 367–396.
- Puusa, A. 2008. Käsitemaalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi* 4, 36–42.
- Ravenek, M. J. & Rudman, D. L. 2013. Bridging conceptions of quality in moments of qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods* 12, 436–456.
- Rickheit, G., Strohner, H., & Vorwerg, C. 2010. The concept of communicative competence. Teoksessa G. Rickheit & H. Strohner (toim.) *Handbook of communication competence*. Berlin: Mouton, 15–64.
- Riggio, R. E., Riggio, H. R., Salinas, C. & Cole, E. J. 2003. The role of social and emotional communication skills in leader emergence and effectiveness. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 7, 83–103.
- Roloff, M. E., Putnam, L. L. & Anastasiou, L. 2003. Negotiation skills. Teoksessa J. Greene & B. Bureson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 801–833.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen: johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 128.
- Ruben, B. D. & Gigliotti, R. A. 2016. Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 23 (4), 467–479.
- Rubin, R. B. & Martin, M. M. 1994. Development of a measure of interpersonal communication competence. *Communication Research Reports* 11 (1), 33–44.
- Salas, E., Rosen, M., Burke, C. S. & Goodwin, G. F. 2009. The wisdom of collective in organizations: An update of the teamwork competencies. Teoksessa E. Salas, C. S. Burke & G. F. Goodwin (toim.) *Team effectiveness in complex organizations. Cross-disciplinary perspectives and approaches*. New York: Taylor & Francis, 39–81.
- Sargeant, J., Loney, E. & Murphy, G. 2008. Effective interprofessional teams: “Contact is not enough” to build a team. *Journal of Continuing Education in the Health Professions* 28 (4), 228–234.
- Sass, C. P. 1994. On interpersonal competence. Teoksessa K. Carter & M. Presnell (toim.) *Interpretive approaches to interpersonal communication*. New York: State University of New York Press, 137–157.
- Sawyer, C. R. & Richmond, V. P. 2015. Motivational factors and communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 193–212.
- Schjoedt, L. & Kraus, S. 2009. Entrepreneurial teams: Definition and performance factors. *Management Research News* 32 (6), 513–524.



- Schreier, M. 2014. Qualitative content analysis. Teoksessa U. Flick (toim.) *The Sage handbook of qualitative data analysis*. London: Sage, 170–184.
- Shamir, B. 2011. Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly* 22 (2), 307–315.
- 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.
- Sigmar, L. S., Hynes, G. E. & Hill, K. L. 2012. Strategies for teaching social and emotional intelligence in business communication. *Business and Professional Communication Quarterly* 75 (3), 301–317.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. University of Jyväskylä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 79.
- Spitzberg, B. H. 1983. Communication competence as knowledge, skill, and impression. *Communication Education* 32, 323–329.
- Spitzberg, B. H. 2000. What is good communication? *Journal of the Association for Communication Administration* 29, 103–119.
- Spitzberg, B. H. 2003. Methods of interpersonal skill assessment. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 93–134.
- 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. 2015a. Assessing the state of assessment: Communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 559–584.
- Spitzberg, B. H. 2015b. Problems, paradoxes, and prospects in the study of communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 745–755.
- 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.
- 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*. Thousand Oaks: Sage, 564–611.
- Stohl, C. & Holmes, M. E. 1993. A functional perspective for bona fide groups. Teoksessa S. A. Deetz (toim.) *Communication yearbook* 16. Newbury Park: Sage, 601–614.
- Sunwolf. 2008. *Peer groups: Expanding our study of small group communication*. Thousand Oaks: Sage.

- 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.
- Tourish, D. 2014. Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership* 10 (1), 79–98.
- Tracy, S. J. 2010. Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry* 16 (10), 837–851.
- Tracy, S. J. 2012. *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Tsai, M.-J. 2013. Rethinking communicative competence for typical speakers. An integrated approach to its nature and assessment. *Pragmatics & Cognition* 21 (1), 158–177.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi: näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 7.
- Valo, M. & Hurme, P. 2010. Attributions by team members for team outcomes in Finnish working life. *International Journal of Human and Social Sciences* 5 (6), 381–394.
- Waldeck, J. H., Shepard, C. A., Teitelbaum, J., Farrar, W. J. & Seibold, D. R. 2002. New directions for functional, symbolic convergence, structuration, and bona fide group perspectives of group communication. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *New directions in group communication*. Thousand Oaks: Sage, 3–25.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the process of sensemaking. *Organizational Science* 16 (4), 409–421.
- Wheelan, S. A., Davidson, B. & Tilin, F. 2003. Group development across time: reality or illusion? *Small Group Research* 34 (2), 223–245.
- 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.
- Wilson, S. R. & Sabee, C. M. 2003. Explicating communicative competence as a theoretical term. Teoksessa S. R. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 3–50.

- 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.
- Wrench, J. S. & Punyanunt-Carter, N. 2015. Epistemological approaches to communication competence. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 63-101.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. D. & Marks, M. A. 2001. Team leadership. *The Leadership Quarterly* 12, 451-483.

# VÄITÖSKIRJAAN SISÄLTYVÄT JULKAISUT

## I

### YHTEINEN VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN TIIMISSÄ

Horila, T. & Valo, M. 2016

Teoksessa M. Siitonen, M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.) Prologi, puhaviestinnän vuosikirja 2016. Jyväskylä: Prologos ry., 46-58

Uudelleenjulkaistu Prologos ry:n luvalla.

---

---

## 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 peruseräiteiden 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 synteysin 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. Tarkastelemamme tutkimus kohdistuu aikuisten työskentelyyn tehtäväkeskeisissä ryhmissä ja tiimeissä. Emme käsittele lapsiin, koululaisiin tai erityisryhmiin kohdistuvaa tutkimusta emmekä kulttuurienvälisiä vuorovaikutusosa-

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 pikemminkin 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 kontribuoida 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 määrittelyminen 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 itsearviointia, vertaisarviointia 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 opiskelijaryhmissä kerättyä aineistoa. Olisi tarve tutkia luonnollisia tiimejä pitkäkestoisesti. Työelämän muuttuvissa konteksteissa toteutettu pitkäkestoinen tutkimus, 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 pitämisen samanlaisina johtaa teoreettisiin ongelmiin (Jablin 1994, 33). Ryhmä on vuorovaikutusel-

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 riittäväällä 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 huomiointia 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 keskittymisen sosiaalisen todellisuuden rakentamiseen 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 merkittäisi 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, refleктоiva 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 vuosituhanella 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 monitasoisesta 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 systeemeinä, 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 systeemi-teoriassa, 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 palautettavissa yksilölähtökohtiinsa tai selitettävissä yksilötason elementtien yhdistelmällä, sillä systeemitteoreettisen peruseräiteen 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 behavioraalista tiimi-ilmiöistä voidaan pitää luontaisesti emergentteinä ja tutkia sellaisina (Kozlowski 2013, 261; 265). Tiimi voi esimerkiksi tietää kokonaisuutena jotakin sellaista, joka ei ole palautettavissa 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 pystyvyyskäsitteeseen 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 systeemisyyden huomioiva 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 konstruotavaa (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 ideologisia valintoja – käsitähän 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: jossakin kontekstissa osaavaksi tulkittu vuorovaikutuskäyttäytyminen ei välttämättä tule tulkituksi samoin toisessa (Beebe & Barge 1994, 258). Erilaisissa tiimeissä tarvittava osaaminen ei välttämättä ole samansisältöistä. Tutkimuksen tulisivatkin huomioida paremmin se, että tietystä tilanteesta 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 teorianmuodostus- ta, erityisesti osaamisen sijainnin ja yksilön ja ryhmän välisen suhteen osalta. Se voisi tuoda vuorovaikutusosaamisen tutkimusta tiiviim- pään keskusteluyhteyteen muiden alojen tiimi- tutkimuksen kanssa, joilla sivutaan usein myös vuorovaikutuksen tai siihen liittyvien taitojen sisältöjä (esim. Mohammed, Ferzandi & Ham- iltan 2010). Tuloksena voisi olla uudenlaisia tutkimusasetelmia ja menetelmällisiä laajen- nuksia. Yhteisen vuorovaikutusosaamisen tut- kimus syventäisi monitasoisuuden ymmärrys- tä puheviestintätieteen näkökulmasta. Tämän lisäksi se voisi täydentää laajemminkin tietä- mystä siitä, miten erilaiset emergentit prosessit vaikuttavat tiimityön laatuun ja sujuvuuteen. On myös tärkeää pohtia sitä, mihin työelämän tiimien arviointi ja kehittäminen tulisi poh- jata – 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 väitös- kirjaansa Maarit Valon ohjauksessa. Väitöskirjatyötä ovat tukeneet Suomen Akatemia (hanke 138186), Ella ja Georg Ehrnroothin säätiö sekä Työsuojelura- hasto (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. Bureson (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., & Vorwerg, 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.

## **II**

### **TIIMI VUOROVAIKUTUSOSAAJANA**

Horila, T. 2015

Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 6/2015. Tampere: Tampereen yliopisto, 16-30.

Uudelleenjulkaistu Työelämän tutkimusyhdistys ry:n luvalla.

---

---

## Tiimi vuorovaikutusosaajana

Tessa Horila

Jyväskylän yliopisto

---

### Abstrakti

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

Avainsanat: vuorovaikutusosaaminen, tiimityö, tiimiviestintä, työosuuskunta

### Johdanto

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

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

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

### **Vuorovaikutusosaaminen ryhmissä ja tiimeissä**

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

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

Osaamistutkimusta on tehty eniten kahdenvälisen vuorovaikutuksen, opetusviestinnän sekä julkisen puhumisen konteksteissa (Beebe & Barge 1994, 258; Thompson 2009, 279). Ryhmistä ja tiimeistä tehtyä vuorovaikutusosaamisen tutkimusta on huomattavasti vähemmän (Beebe & Barge 1994, 258). Tutkimus on kohdistunut etenkin ryhmien päätöksenteko- ja

ongelmanratkaisuprosesseihin ja tuottanut erilaisia taitolistauksia ja -ryhmitelmiä, jotka on jaoteltu tyypillisesti tehtäväkeskeisiin ja suhdekeskeisiin taitoihin. Tehtäväkeskeisiä ryhmätaitoja ovat esimerkiksi ongelman, tehtävän ja tavoitteen määrittelemisen taidot, johtopäätösten tekemisen, luovan ajattelun, ratkaisuvaihtoehtojen kehittämisen, sisällön esittämisen sekä tehtyjen ratkaisujen arvioinnin taidot. Keskeisinä relationaalisina eli suhdetason taitoina puolestaan on pidetty johtajuuden, ilmapiirin rakentamisen, konfliktin hallinnan sekä toisten osallistamisen taitoja. (Gouran 2003; 860–861; Beebe & Barge 1994, 285). Lisäksi on eritelty proseduraalisia taitoja, joita ovat esimerkiksi orientoitumisen, suuntaamisen ja muistuttamisen taidot (Gouran 2003, 860–861).

### **Kritiikkiä vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle ryhmissä ja tiimeissä**

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

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

Vuorovaikutusosaamisen olottuvuudet ja kyky hyödyntää niitä on eri konteksteissa käsitteellistetty ensisijaisesti yksilössä sijaitsevina (esim. Tsai 2013, 169). Yksilökeskeisessä ajattelutavassa osaaminen nähdään ikään kuin yhdistelmänä yksilöiden kykyjä, jotka vaikuttavat ryhmän prosessiin ja tuloksiin (esim. Gouran 2003). Myös arvioinnissa on keskitytty määrittämään, ovatko yksittäiset jäsenet osaavia ryhmän kontekstissa (Beebe & Barge 1994, 261; Spitzberg 2011). Lähestymistapaa on kritisoitu reduktionismista sekä kontekstuaalisten ja dynaamisten tekijöiden huomioimattomuudesta (Wiemann ym. 1997, 26). Osaamista on paikoin tarkasteltu myös relationaalisena, suhteessa sijaitsevana ilmiönä. Tällöin osaaminen määrittyy suhteen osapuolten yhteisten tavoitteiden ja tarpeiden kautta (mt., 26), jota tulisi tutkia, arvioida ja mitata suhteen tasolla yksilöiden tietojen, taitojen ja asenteiden sijaan (Spitzberg & Changnon 2009, 43–44). Osaamisen relationaalisuutta on tarkasteltu etenkin kahdenvälisen vuorovaikutuksen kontekstissa, mutta kaikkiaan näkökulma on marginaalinen. Tiimeissä vuorovaikutusosaamisen sijainti on ollut lähinnä ajoittaisen spekulatiivisen kohteena, eikä sitä ole tutkittu empiirisesti.

Osaamisen sijaintia tiimeissä ovat teoretisoineet erityisesti Jablin ja Sias (2001) mallintaessaan vuorovaikutusosaamista organisaation eri tasoilla sijaitsevina ja kehittyvänä



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

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

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

## **Tutkimusasetelma**

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

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

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusotteen valintaa perustelivat sekä aiemman tutkimuksen puuttuminen vuorovaikutusosaamisen yhteisyydestä tiimeissä että pyrkimys tavoittaa tutkittavien henkilöiden kokemus- ja käsitysmaailmaa. Lisäksi ilmiötä halutaan tarkastella erityisesti sen kontekstiin sidonnaisena (Silverman 2011, 5). Tapaustutkimuksessa tarkastellaan syvällisesti jotakin rajattua entiteettiä, kuten yhteisöä, organisaatiota, tai tapahtumaa, jotta saadaan ymmärrystä tapauksesta sosiaalisena

systeminä. Usein tutkimuksen laajempaan tavoitteeseen on myös synnyttää erilaisia kuvailuja, malleja tai typologioita joilla on implikaatioita myös toisiin sosiaalisiin systeemeihin. (Jensen 2011, 270.)

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

### **Aineistonkeruu ja analyysi**

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

Tiimin seitsemän jäsentä haastateltiin yksilöhaastattelulla. Haastattelut toteutettiin osuuskunnan työskentelytiloissa ja niiden kesto vaihteli 41 minuutista tuntiin ja 29 minuuttiin. Haastateltavista kaksi oli toiminut tiimissä sen alusta asti, eli kymmenen vuotta. Neljä haastateltavaa oli työskennellyt tiimissä kahdesta neljään vuotta, ja yksi haastateltava puoli vuotta aineistonkeruuhetkellä.

Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, laadullisen sisällönanalyysin keinoin (Tuomi & Sarajärvi 2009). Aineisto litteroitiin sanatarkasti ja sitä läpikäytiin huolellisesti lukuisia kertoja, alustavia muistiinpanoja tehden. Riittävän kokonaiskuvan muodostumisen jälkeen aloitettiin aineiston lajittelu sekä tutkimustehtävän ulkopuolisen materiaalin karsiminen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135). Alustava teemoittelu tapahtui pilkkomalla aineisto kysymyksiksi ja vastauksiksi tai pidemmiksi temaattisiksi keskusteluiksi. Näistä etsittiin yhteisiä piirteitä, temaattisesti jakautuvia lausumia tai keskustelunaiheita (mt., 173). Analyysiyksikkö täsmentyi ajatuskokonaisuudeksi, ja aineisto luokiteltiin siitä nostettavien, vuorovaikutusosaamiseen kytkeytyvien teemojen mukaisesti. Teemoittelusta edettiin tarkastelemaan niistä muodostuvia, tiimin vuorovaikutusosaamisen osa-alueita kuvailevia käsitysluokkia. Luokkien tunnistamisen jälkeen analyysiä jatkettiin etsimällä sekä kutakin käsitystä myötäileviä näkemyksiä että siitä eriäviä näkemyksiä. (Mt., 173–174.)

Laadullista aineistoa voidaan myös kvantifioida esimerkiksi laskemalla, kuinka moni tutkittava ilmaisee tietyn asian (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120). Aineistoa kvantifioitiin sekä laskemalla, mitkä käsitykset ovat koko tiimissä keskeisiä, että laskemalla käsityksiin liittyviä positiivisia, negatiivisia ja neutraaleja näkemyksiä. Käsitys on arvioitu ryhmän tason kannalta keskeiseksi, mikäli sen on esittänyt vähintään neljä tiimin jäsentä. Käsitys on arvioitu vahvasti yhteiseksi, jos on tunnistettu 6 tai 7 jäsenen jakavan samanlaisen käsityksen aiheesta, yhteiseksi jos 4 tai 5 tiimin jäsentä on ilmaissut samanlaista näkemystä ja jakautuneeksi, mikäli aiheesta on vähintään kaksi myönteistä ja kaksi eroavaa näkemystä. Analyysitavassa ja luokittelussa

mukaillaan osittain Mattesonin (2013) toteuttamaa laadullista analyysia yhteisistä mielen malleista vastaavankokoisessa työelämän tiimissä. Kyseisessä tutkimuksessa selvitettiin laajemmin tiimin käsityksiä sen toiminnasta – tässä tutkimuksessa analyysitapaa on sovellettu erityisesti vuorovaikutusosaamisen ilmiön tarkasteluun.

Kaikkiaan erilaisia vuorovaikutusosaamiseen liittyviä keskeisiä käsitysluokkia tunnistettiin aineistosta 15. Näistä neljä kuvaavat yhteisiksi käsitettyjä osaamisalueita, seitsemän yhteisiksi käsitettyjä osaamisen kehitystarpeita ja neljä jakautuneeksi käsitettyjä osaamisalueita.

## Tulokset

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulokset taulukoin ja tekstin muodossa. Taulukoissa esitetään ryhmän tason kannalta keskeiseksi tunnistetut käsitykset tiimin osaamisalueista, sekä näiden käsitysten yhteisyyden aste. Myönteistä käsitystä kuvataan merkillä +, eroavaa merkillä - ja neutraalia tai tunnistamatonta näkemystä merkillä 0.

Yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet tiimissä

Taulukko 1. Yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet

	H1	2	3	4	5	6	7	Myönt. käsitys	Eroava käsitys	Ei mainintaa/ neutraali näkemys	Yhteisyyden aste
Huumori	+	+	+	+	0	+	+	6/7	-	1/7	Vahvasti yhteinen
Tuki	+	+	+	+	-	0	+	5/7	1/7	-	Yhteinen
Tiedon jakaminen	+	+	+	+	0	+	+	6/7	-	1/7	Vahvasti yhteinen
Teknologiavälitteinen päätöksenteko	+	+	+	+	0	0	+	5/7	-	2/7	Yhteinen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tiimissä yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen kehitystarpeet

Taulukko 2. Yhteisiksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen kehitystarpeet

	H1	2	3	4	5	6	7	+	-	0	Yhteisyyden aste
Tehokkuuden ja tehottomuuden hallinta	+	+	+	+	+	+	+	7/7	-	-	Vahvasti yhteinen
Informaalien ja formaalien suhteiden hallinta	0	+	+	0	+	0	+	4/7	-	3/7	Yhteinen
Ongelmanratkaisu resurssien ja työn jaossa	+	+	+	+	+	0	+	6/7	-	1/7	Vahvasti yhteinen
Työn ja sen arvon määrittäminen	+	0	+	+	+	0	+	5/7	-	2/7	Yhteinen

Johtajan roolin selkiyttäminen	+	-	0	+	+	+	+	5/7	1/7	1/7	Yhteinen
Johtajuuden jakaminen	+	0	+	0	+	+	+	5/7	-	2/7	Yhteinen
Kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisääminen	+	0	+	+	+	0	+	5/7	-	2/7	Yhteinen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tiimissä jakautuneeksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet

Taulukko 3. Jakautuneeksi käsitetyt vuorovaikutusosaamisen alueet

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

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

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

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

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

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

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

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

Päätöksenteon demokraattisuutta pidetään tiimissä keskeisenä arvona. Päätösten tulee kaikkien jäsenten mielestä olla enemmistömielipiteen mukaisia. Näkemykset osaamisen tasosta vaihtelevat – toisaalta päätöksenteko koetaan demokraattisena, kaikkia osallistavana



prosessina, toisaalta osaaminen koetaan myös puutteelliseksi. Vaikka kaikki tiimin jäsenet muodostavat osuuskunnan hallituksen, päätöksiä koetaan tehtävän vain joidenkin tiimin jäsenten kesken. Päätöksentekoprosesseja pidetään myös hierarkisina ja haastavana seurata tai jäljittää. Lisäksi koetaan, että päätöksentekoon vaikuttavat eniten äänekkäämmät henkilöt:

*Meillä mitään demokraattista päätöstä täällä oo ollukaan me ollaan vaan oltu siinä uskossa että me tehhään yhdessä päätöksiä --- niistä vaan väännetään ja sit ne asiat jotenki lutkahtaa jotenki johonki asemaan ja sit ne vaan on siellä --- ei me äänestetä koskaan mistään vaikka meidän pitäis äänestää että se saa asiansa läpi joka jaksaa puhua pisimpään ja kovempiäänisesti.*

Osa tiimistä katsoo *vuorovaikutusosaamisen kehittyvän suhteiden syvenemisen, ystävystymisen ja lähentymisen* myötä. He kokevat tämän lisäävän motivaatiota olla vuorovaikutuksessa osaavalla tavalla. Osaaminen rakentuu näin käsitettynä luottamuksen kehittyessä ja esimerkiksi toisten persoonallisuuksien ymmärtämisessä.

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

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

## **Pohdinta**

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

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

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pitkään toimineessa työtiimissä vuorovaikutusosaaminen on sekä työn kontekstiin kytkeytyvää että ryhmän ja ajan tason määrittämää. Kontekstuaalisilla tekijöillä, kuten osuuskuntatyön haasteilla sekä tehokkaan ja tehottoman ajan välisellä jännitteellä, on keskeinen merkitys sille, millaista vuorovaikutusosaamista tiimissä tarvitaan.

Osaamisen relationaalista ulottuvuutta ryhmissä on tarkasteltu lähinnä päätöksentekoa ja tehtävästä suoriutumista tukevana ja edistävänä ulottuvuutena (esim. Gouran 2003). Kuitenkin tutkitun kaltaisessa tiimissä suhdetason osaaminen kytkeytyy esimerkiksi ystävyyssuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen, työssä jaksamiseen, työssä viihtymiseen ja työyhteisön rakentamiseen.

Vuorovaikutusosaamisen kriteerien merkitys määrittyy kontekstin mukaan (Jablin & Sias 2001, 820). Tämä voi olla haastavaa esimerkiksi silloin, jos vuorovaikutuksella voidaan nähdä olevan lukuisia erilaisia tai epäselviä tavoitteita (Rickheit, Strohner & Vorweg 2010, 25). Tutkitun tiimin tavoitteet vuorovaikutuksessa näyttäytyvät moninaisina – niihin lukeutuvat esimerkiksi päätöksentekoon, ideoiden synnyttämiseen ja sitouttamiseen liittyvät tavoitteet. Työelämän tiimeillä onkin tyypillisesti useita samanaikaisia tavoitteita ja tehtäviä (Marks, Mathieu & Zaccaro 2001, 369). Tietyssä mielessä tarkoituksenmukaisuus ja tiimin tavoitteet vaikuttavat jopa kahtiajakautuneilta. Toisaalta osaamiseksi määrittyy työhön keskittyvä, rajallisten resurssien puitteissa tavoiteorientoituneesti tapahtuva vuorovaikutus. Toisaalta osaavana pidetään myös yhteisöllisyyden kokemusta rakentavaa, ”tehotonta” vuorovaikutusta ja informaalin tiedon jakamista. Tiedon jakamisella on todettu olevan tiimiyössä työtä edistäviä sekä yhdenmukaisuuden ja oikeudenmukaisuuden tunnetta lisääviä vaikutuksia (Janhonen 2010, 76). Lisäksi erityisesti taiteen ja kulttuurin alalla osuuskuntatyön joustavuus merkitsee mahdollisuutta joustaa perinteisen työn konventioista ja sallia tilaa esimerkiksi vapaalle ideoinnille (Troberg 2005). Tiimien tavoitteet ja käsitykset tavoitteista ja tarkoituksenmukaisuudesta voinevatkin olla paitsi limittyneitä myös potentiaalisesti keskenään ristiriitaisia. Näiden jännitteisten vaatimusten välillä tasapainottelu vaatineekin omanlaistaan vuorovaikutusosaamista.

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

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

Tulokset tuovat lisäarvoa erilaisten tiimien ja työosuuskuntien vuorovaikutusosaamisen tutkimukselle. Tutkittu tiimi eroaa monelta osin esimerkiksi määrätyistä tai ulkoa johdetuista tiimeistä. Tulokset lienevätkin sovellettavissa erityisesti vastaavanlaisten, keskinäisriippuvaista työtä tekevien työosuuskuntien sekä itseohjautuvien tiimien konteksteihin. Suomessa monimuotoinen osuustoiminta on hyvin yleistä. Esimerkiksi erilaiset innovatiiviset pienosuuskunnat taiteiden, kulttuurin ja median alalla sekä opiskelijaosuustoiminta yrittäjyyskasvatuksen muotona ovat lisääntyneet. (Jussila, Kalmi & Troberg 2008, 4; 36.)

## Lopuksi

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

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

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

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

Tutkimus on osa Suomen Akatemian rahoittamaa tutkimushanketta *Vuorovaikutusosaaminen virtuaali-tiimeissä* (138186). Artikkelin kirjoittaja FM Tessa Horila valmistelee Jyväskylän yliopistossa puheviestinnän alan väitöskirjaansa professori Maarit Valon ohjauksessa.

## Kirjallisuus

- Arrow, H., Henry, K. B., Poole, M. S., Wheelan, S. & Moreland, R. (2005) Traces, trajectories, and timing. The temporal perspective on groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of Small Groups. Interdisciplinary Perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 313–368.
- Beebe, S. A. & Barge, J. K. (1994) Small group communication. Teoksessa W. G. Christ (toim.) *Assessing communication education: A Handbook for Media, Speech & Theatre educators*. New York: Routledge, 257–290.
- Franz, T. M. (2012) *Group Dynamics and Team Interventions: Understanding and Improving Team Performance*. Malden: Blackwell.
- Gouran, D. S. (2003) Communication skills for group decision making. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of Communication and Social Interaction Skills*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 835–870.
- Hawkins, K. W. & Fillion, B. P. (1999) Perceived Communication Skill Needs for Work Groups. *Communication Research Reports* 16 (2), 167–174.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jablin, F. & Sias, P. (2001) Communication competence. Teoksessa F. Jablin & L. Putnam (toim.) *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Thousand Oaks: Sage, 819–864.
- Janhonen, M. (2010) Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Jensen, K. B. (2011) The qualitative research process. Teoksessa K. B. Jensen (toim.) *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Methods*. London: Routledge, 265–282.
- Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. (2008) Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Osuustoiminnan neuvottelukunta. Rauma: Painorauma Oy.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993) The discipline of teams. *Harvard Business Review* 71 (2), 111–120.
- Klimoski, R. & Mohammed S. (1994) Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management* 20, 403–437.
- Kozlowski, S. J. W. & Ilgen, D. R. (2006) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest* 7 (3), 77–124.
- Laajalahti, A. (2014) Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. *Jyväskylä Studies in Humanities* 225. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008) Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E. & Zaccaro, S. J. (2001) A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review* 26 (3), 356–376.
- Matteson, M. (2013) Capturing shared mental models: An approach for bona fide groups. *Journal of Librarianship and Information Science*. Published online before print August 14, 2013, doi: 10.1177/0961000613499362. [online].  
<URL: <http://lis.sagepub.com/content/early/2013/08/14/0961000613499362.full.pdf+html>.  
Luettu 20.3.2014.
- Mohammed, S. & Dumville, B. C. (2001) Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior* 22 (2), 89–106.
- Mohammed, S., Ferzandi, L. & Hamilton, K. (2010) Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management* 36 (4), 876–910.
- Niemelä, J. (2008) Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa. *Työelämän tutkimus* 6 (2), 129–146.
- Olbertz-Siitonen, M., Siitonen, M. & Valo, M. (2014) Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life: Challenges and opportunities. *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 5/2014. Tampere: Tampereen yliopisto, 164–171.

- Poole, M. S. (2007) The small group should be the fundamental unit of communication research. Teoksessa R. T. Craig & H. L. Muller (toim.) *Theorizing Communication. Readings Across Traditions*. Thousand Oaks: Sage, 357–360.
- Raappana, M. & Valo, M. (2014) Tiimit muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus* 12 (1), 23–40.
- Rickheit, G., Strohner, H. & Vorweg, C. (2010) The concept of communicative competence. Teoksessa G. Rickheit & H. Strohner (toim.) *Handbook of Communication Competence*. Berlin: Mouton de Gruyter, 15–64.
- Silverman, D. (2011) *Interpreting qualitative data: A guide to the principles of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.
- Solansky, S.T. (2008) Leadership style and team processes in self-managed teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 14 (4), 332–341.
- Spitzberg, B. H. (2011) The interactive media package for assessment of communication and critical thinking (IMPACCT®): Testing a programmatic online communication competence assessment system. *Communication Education* 60 (2), 145–173.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. (1984) *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hills: Sage.
- Spitzberg, B. H. & Changnon, G. (2009) Conceptualizing Intercultural Competence. Teoksessa D. K. Deardorff (toim.) *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks: Sage, 2–52.
- Thompson, J. L. (2009) Building collective communication competence in interdisciplinary research teams. *Journal of Applied Communication Research* 37 (3), 278–297.
- Tsai, M-J. (2013) Rethinking communicative competence for typical speakers. An integrated approach to its nature and assessment. *Pragmatics & Cognition* 21 (1), 158–177.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Troberg, E. (2005) Osuuskunta. Käyttämätön potentiaali pienyrittäjyyden innovatiivisuuden edistäjänä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 54 (3), 451–460.
- Waldron, V. R. & Kassing, J. W. (2011) *Managing Risk in Communication Encounters. Strategies for the Workplace*. Thousand Oaks: Sage.
- Wiemann, J.M, Takai, J., Ota, H. & Wiemann, M. O. (1997) A relational model of communication competence. Teoksessa B. Kovačić (toim.) *Emerging Theories of Human Communication*. Albany: State University of New York Press, 25–44.

### **III**

## **CONTENTS AND FUNCTIONS OF DRAMATIZATIONS IN TEAM DECISION-MAKING**

Horila, T. 2017.

International Journal of Business Communication.

DOI 10.1177/2329488417743983

Reproduced with kind permission by the publisher.

# Contents and Functions of Dramatizations in Team Decision Making

International Journal of  
Business Communication  
1–28

© The Author(s) 2017

Reprints and permissions:

[sagepub.com/journalsPermissions.nav](http://sagepub.com/journalsPermissions.nav)

DOI: 10.1177/2329488417743983

[journals.sagepub.com/home/job](http://journals.sagepub.com/home/job)



Tessa Horila<sup>1</sup>

## Abstract

This study examines the contents and functions of dramatizations in natural team decision making. Theoretically, the study employs symbolic convergence theory to understand decision making as a complex phenomenon constructed in symbolic communication. Observational meeting data and thematic interview data from an autonomous team in Finland were analyzed. A fantasy theme analysis and an inductive, rhetorical discourse analysis revealed three rhetorical visions and seven functions of dramatizations in the team's decision making. Visions represented social, righteous, and pragmatic master analogues. The functions of dramatizations were legitimizing independent and current decisions, reinforcing past decisions, arguing, leading, embedding decisions, and controlling decision making. Symbolic realities were constructed and refined before, during, and after decision making. The processes of creating and using dramatizations were intertwined and simultaneous. The interview analysis showed the team was aware of many of these processes. The applicability of symbolic convergence theory in team decision-making research and training is discussed, specifically in connection to communication competence.

## Keywords

symbolic convergence theory, team decision making, fantasy theme analysis, rhetorical discourse analysis, communication competence

## Introduction

Decision making is a crucial aspect of team communication and an essential element of organizational behavior. Decision making is also one of the key competence areas

---

<sup>1</sup>University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland

### Corresponding Author:

Tessa Horila, University of Jyväskylä, Department of Language and Communication Studies Postal address:

P.O. Box 35 Postal code: FI-40014 City (postal office): University of Jyväskylä Country: Finland

Email: [tessa.horila@ju.fi](mailto:tessa.horila@ju.fi)



in all task-oriented group and team communication. A common site for team decision making is meetings, where information is shared, actions are reported, and problems are solved (Halvorsen & Sarangi, 2015), among other functions.

Interest in effective and ineffective group decision making has been prominent in communication research for more than 60 years. Process-oriented research focuses on how decision making occurs and develops, while outcomes-oriented research examines the effects of decision making on, for example, decision quality (Frey, 1996). Another way to distinguish streams of research is to divide them into mediational, functional, and constitutive perspectives. The mediational perspective approaches communication as a medium through which information, knowledge, and skills are shared. The functional perspective emphasizes rational, normative, and vigilant standards for decision-making processes. The constitutive perspective, used in this study, is social constructionist and aims to understand how social environments are constructed in and are related to decision making (Hirokawa & Salazar, 1999).

Decision making has most commonly been treated as a rational communicative process during which members evaluate a problem, and alternatives to solving it, by utilizing information that helps them achieve a stable goal (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). In communication research, the functional perspective has been prominent (Frey & Sunwolf, 2005). It has aided the prediction and explanation of decision-making outcomes through examining inputs and processes, often in controlled laboratory settings (Hollingshead et al., 2005). It has also guided the identification of relevant communication competencies in group decision making (e.g., Beebe & Barge, 1994; Gouran, 2003).

The functional approach is prescriptive, aiming to identify ideal functions, conditions of, and barriers to effective group decision making. However, while decision making in ideal models and zero-history groups might be a straightforward, rational process with clear goals, this is rarely the case in natural groups (e.g., Hollingshead et al., 2005; Poole, 1999), such as teams in work life, where decision making is usually a contextual and long-term sense-making process. Decisions are shaped by post hoc rationalizations and symbolic justifications for future operations (Poole & Ahmed, 2015), as well as relationships and responsibilities within and outside the group (K. Tracy & Standerfer, 2003). Furthermore, in laboratory studies, teams often face novel tasks, while in natural teams, members often have previous experience and knowledge of their tasks (Klein, 2015). Social science approaches and discourse studies have begun examining organizational decision making as not merely rational but also bound to context and social settings. However, there is a need to extend studies across various workplace contexts (Halvorsen, 2015).

This study is a qualitative examination of decision-making in work team interaction, utilizing a constitutive, social constructionist perspective. This study has two aims: (1) to understand what kind of symbolic realities are constructed with dramatizations and (2) to understand how these realities are used in team decision making. The symbolic, fuzzy, and at times irrational nature of decision making is approached using symbolic convergence theory (SCT; e.g., Bormann, 1972, 1982, 1996).

## Symbolic Convergence Theory

SCT is a framework for studying how individuals come to share a common symbolic reality (Bormann, Cragan, & Shields, 2001). The symbolic-interpretive theory emerged from a rhetorical perspective (see Frey & Sunwolf, 2004) and assumes that humans by nature interpret, make sense of, and give meanings to people, events, objects, and signs around them. When people share their symbolic interpretations in interaction, they sometimes converge, creating a basis for a shared symbolic reality (Bormann, 1996) and a group identity (Poole, 1999). The theory originated from Bormann and his colleagues' work on developing fantasy theme analysis, a method of identifying and organizing the shared symbolic reality of groups (Bormann, 1972, 1982). Four basic concepts of the theory are the dramatizing message, fantasy theme, fantasy type, and rhetorical vision. These concepts are hierarchical—a rhetorical vision is built of fantasy types and themes, which are created in dramatizing messages.

A fantasy is represented in *dramatizing messages* (or dramatizations) that refer to another time or place instead of the “here and now” (Waldeck, Shepard, Teitelbaum, Farrar, & Seibold, 2002). They depict real or fictional characters and contain elements of a drama, such as scenes, a plot, heroes, and villains. They may be for example elaborate stories, jokes, or wordplays. Dramatizations form and simplify social realities and allow sense making of confusing, complex, ambiguous, or even chaotic events (Bormann, 1996; Olufowote, 2006). At times in group interaction, a dramatization catches others' attention, and they begin polishing and adding to the dramatization, often with excitement and enthusiasm. This causes the dramatization to form a chain reaction. A *fantasy theme* represents the content of a chained dramatization. Fantasy themes allow people to interpret experiences similarly (Bormann, 1996). They may not only be hyperbolic and exaggerated but also less fictitious depictions situated outside the present moment (Bormann, Knutson, & Musolf, 1997).

*Fantasy types* emerge through repetition, as similar fantasy themes generalize in communication (Bormann, 1996). They are stock scenarios that refer to the original, more intricate scenarios of fantasy themes (Bormann, 1982). For example, a group may have shared several fantasy themes depicting them dealing with their perceived external threats. Although the original fantasy themes are separate and have differences, when told and retold, they will begin forming a fantasy type that refers to the group and its threats. The group may reference an entire fantasy type in their dramatizations, rather than retell the separate fantasy themes. Thus, they produce a category or a “genre” of themes that group members recognize and are familiar with.

As these types stabilize, generalize, and integrate, they form *rhetorical visions*, that represent the common symbolic realities of a group (Olufowote, 2006). Rhetorical visions have been identified to reflect three different types of master analogues. These master analogues—the righteous, social, and pragmatic—represent the values and structure of the rhetorical vision and guide how members explain the phenomena they entail and act upon. A rhetorical vision reflecting a righteous master analogue emphasizes morals and issues of right, wrong, just, and unjust. A social master analogue stresses interpersonal relationships, trust, humaneness, and caring (Cragan & Shields, 1992), while

the pragmatic master analogue highlights effectiveness, realism, and hard-headedness (Bormann, Cragan, & Shields, 2003). Multiple rhetorical visions in groups are commonly thought to compete with and contradict each other (Bormann et al., 2001).

## SCT and Team Decision Making

SCT is valuable when studying decision making in natural teams, because groups interpret their successes and failures, as well as make and implement plans in symbolic communication, as Bormann (1982) describes. Decision making in natural groups often relates to the past, present, and future (Poole & Ahmed, 2015), much like symbolic communication, such as dramatizing. Bormann (1996) also noted that even if groups aim for rational, logical decision making, dramatizations will likely occur. This relationship between the rational and the irrational is a key focus of SCT (Bormann, 1982).

However, SCT has not been applied much in recent team and decision-making research and has faced critique. Olufowote (2006) noted that the theory has brushed aside issues of power relationships, multiple identities, and the chance that not all members might gain from fantasies equally. This critique was recently addressed by Zanin, Hoelscher, and Kramer (2016), who found that dramatizing in a rugby team also produced divergence through antisocial, isolating, and conflicting rhetorical visions. However, the authors concluded that *divergence may prevent destructive processes*, such as groupthink, by enabling critical evaluation and diversity of perspectives.

The decline of scholarly interest in SCT has also been attributed to the theory's lack of explanatory power (Poole, 1999), as well as researchers not recognizing the theory's applicability to modern, complex organizational concerns (Olufowote, 2006). An important avenue for SCT research is examining how dramatizing influences central team phenomena, such as decision making. Numerous studies document the occurrence of symbolic convergence, but there is little knowledge on how symbolic convergence relates to effective group interplay, as noted by several researchers (e.g., Hirokawa & Salazar, 1999; Poole, 1999; Waldeck et al., 2002). SCT does not make deterministic claims about the influence of symbolic convergence on decision making. However, as group values, motives for action, and so on, are grounded largely in symbolic communication, they will likely influence decision-making. Yet, there is little knowledge about what these outcomes may be, or for example, which dramatizations will form chains and how they will influence decision-making (Poole, 1999).

Several scholars have suggested different functions of dramatizations in decision making. Groups may, for example, *use fantasies as incubators* when dealing with difficult or complex decisions. Tension caused by unsuccessful decision making may launch members into dramatizing about seemingly unrelated issues, to "experiment with ideas, to play with concepts and wild suggestions and imaginative notions" (Bormann, 1996, p. 109). Dramatizations may result in fantasies with a double meaning related to the problem and ultimately cause a solution to pop into the group's collective mind. Members may also deliberately *use dramatizations as a method of*

*persuasion*, even by planning appropriate and effective dramatizations beforehand (Bormann, 1982, 1996). Thus, dramatizing can be conscious and unconscious, as well as accidental and goal oriented (Bormann, 1996).

Hirokawa and Salazar (1999) proposed that the significance of dramatizations in decision making might differ from task to task. Ambiguous tasks or turbulent environments may require *dramatizing to create a shared understanding*, whereas familiar issues might not.

Waldeck et al. (2002) suggested that as symbolic convergence leads to higher degrees of group norms, commitment, and culture, groups with high convergence will also likely be in agreement regarding appropriate techniques of information processing, criteria for evidence, and decision-making procedures. A similar idea was proposed by Jablin and Sias (2001), who suggested that fantasy themes might contain shared knowledge structures of effective communication in groups. Fantasy themes may be especially important containers of such knowledge in natural teams, which develop symbolic convergence over time and across interactions. However, groups may not always be aware of their dramatizations or may “accidentally create a consciousness that is more or less conducive to good problem solving without being aware of what they are doing” (Bormann, 1996, p. 99).

In sum, SCT can offer insights into team decision-making communication as a rational and irrational, complex phenomenon affected by symbolic realities produced in interaction. However, research has focused mainly on describing the content of symbolic realities and less on the effects that these realities have on decision making and/or team communication in general. To better understand the process and the effects of dramatizing on team decision making, two research questions were formulated for this study:

**Research Question 1:** What kind of a shared symbolic reality is constructed by dramatizing in team decision making?

**Research Question 2:** What functions do dramatizations serve in team decision making?

## Method

### *Research Setting*

The data for this study were collected from a Finnish work team. The team forms a cooperative association and works on various small- and large-scale cultural projects, including the performing arts, graphic design, and workplace training. They operate with various clients, such as academies and businesses, as well as designing and implementing productions with other cultural and societal agents.

Small co-ops have become a common way of organizing work in Finland, especially in the culture sector (e.g., Sivonen & Saukkonen, 2014). The team can be labeled an entrepreneurial team (e.g., Schjoedt & Kraus, 2009), as it is autonomous and is not embedded within any organization. The team members are also collectively

responsible for the co-op's operations and finances. During the data collection, the number of team members varied from seven to eight. The team comprised two founding members (T2 and T3 from here on), who started the business 10 years before, and other members who have worked for the team for 3 months to 6 years (T1, T4-T10). Before forming a co-op, the team had operated for several years as an association, of which the other founding member (T2) was the chair.

The team works in smaller units and as a whole. Members gather weekly at the co-op's shared workspace to discuss matters related to projects, finances, and so forth. The meeting is a site for sharing work-related information, giving feedback and support to others, and making all major decisions regarding the co-op.

### *Data Collection*

The team was informed about the study, and members' permission to gather and analyze data was acquired beforehand. Two team meetings were videotaped over a period of 6 months. The first meeting was 1 hour and 2 minutes in duration, and the second was 2 hours and 59 minutes. The researcher was present to make field notes but did not participate in discussions. The data were transcribed verbatim on 137 double-spaced pages.

In addition, thematic, open-ended interview data were gathered from the team ( $N = 7$ ) between the two meetings. These data were initially gathered for another study (Horila, 2015) on the team's communication competence. The interview themes focused on members' understandings of communication competence, including leadership, relational development, and decision making. Altogether, these data produced 174 double-spaced pages of transcription. However, for the purposes of this study, only interview segments about discussions of decision making and/or dramatizations were included.

The meetings and the interviews had seven participants. However, the co-op underwent personnel changes between the meetings, and the second meeting lacked two previous members (T5 and T7 in the first meeting) and had two new participants (T8 and T9 in the second meeting). In addition, one interviewee (T10) attended neither meeting. Thus, the total number of participants was 10.

### *Analysis Process*

This study takes a rhetorical discourse analytic approach to team decision making. Discourse analysis encompasses various approaches focusing on the construction of social reality through meanings, forms, and patterns of talk and text (Putnam, Stohl, & Baker, 2013). Rhetorical discourse analysis examines symbolic language, metaphors, and narratives. It focuses on broader patterns than more microlevel discourse methods, such as conversation analysis (Putnam, 2005). In this study, rhetorical discourse in team meetings is approached as both producing and reflecting decision making (see Putnam & Fairhurst 2001). Rhetorical discourse analysis is used to study decision making as discursive practices and sense-making processes related to the past, the



present, and the future (see Halvorsen, 2010; Hendry, 2000). Decision making in natural groups consists of activities and choices nested in other choices (Poole & Hirokawa, 1996). Pinpointing where, when, and sometimes whether a decision has occurred at all can be difficult (Halvorsen & Sarangi, 2015).

The analysis was done in three phases. In the first two phases, observational data were used. First, episodes of decision-making interaction were identified. Sequences of interaction in which members discussed past or future decisions or engaged in present decision making were identified. To define the boundaries of the episodes, a topical focus was adopted. Thus, if the team, for example, exited a decision-making topic but returned to it later, these segments of discussion were coded as belonging in the same topical episode.

Twenty-six topical episodes of decision-making interaction were identified. Topics ranged from small procedural decisions to complex decisions with unpredictable, multifaceted consequences. Episodes dealt with past, present, and future decisions.

The first phase of analysis consisted of conducting a fantasy theme analysis (Bormann, 1972) and corresponded to the first research question. The second phase consisted of a novel inductive analysis of the functions of dramatizations, corresponding to the second research question. Interview data were used in the third phase, in which segments related to decision making and dramatizations were analyzed in relation to Phases 1 and 2.

## **Analysis and Findings**

### *Phase 1: From Fantasy Themes to Rhetorical Visions*

The first research question was approached using fantasy theme analysis (FTA; Bormann, 1972). FTA is a method of qualitative rhetorical analysis developed concurrently with SCT. It is used to identify and capture symbolic realities, in small groups and in larger rhetorical communities (Bormann, 1982, 1996). SCT holds that meaning, emotion, and motive for action are located in messages (Bormann, 1972) and are observable from interaction, by means of an FTA (Bormann et al., 2003). The analysis consists of applying the basic concepts of SCT to identify the origination, chaining, and content of fantasy themes in communication (Olufowote, 2006). However evident the symbolic convergence of a group may be, it is important that research substantiates the phenomenon from data (Broom & Avanzino, 2010). This is done by identifying repetition and hierarchically arranging dramatized material to understand (possible) overarching rhetorical vision(s).

First, all of the decision-making episodes were read through to identify the ones that contained at least one dramatization. 22 of the 26 episodes were included in the FTA. Next, fantasy themes were identified. All chains of dramatizations were first identified. Their contents were analyzed, and similar or identical chains were placed in the same coding category (cf., Zanin et al., 2016) and labeled fantasy themes. Dramatizations that did not lead to a chain reaction were left out of this phase. Nineteen fantasy themes were identified from the decision-making episodes.

The dramatized contents of each theme were compared and analyzed in relation to each other and identified to collapse into 7 fantasy types. Once the types were identified, the formation of rhetorical visions was examined, by identifying themes and types that converged into larger scale visions (see Zanin et al., 2016). The contents of the drama, the characters and scenarios, the sanctioned and praised acts, as well as emotions and values inherent in the dramas, was examined in detail (see Bormann, 1972). Three rhetorical visions were identified. Each vision and how it unfolded in the fantasy types and themes is presented hierarchically in Table 1 (for a similar visualization, see Broom & Avanzino, 2010).

*First Vision: We Are Brought Together by Artistic Interests and Strong Relationships.* A social master analogue drives the first rhetorical vision of the team. In the vision, a sense of communion related to interests in work and interpersonal relationships is foregrounded with dramatizations. One independent fantasy theme and three fantasy types consisting of six fantasy themes supported this vision. The independent fantasy theme “Personal motivation and interest is crucial” highlights acknowledging personal motivation and interest in artistic work in decision-making. The first fantasy type “acknowledging well-being in decision making” converges from fantasy themes, in which members dramatize the importance of their feelings in decision making and their desire to keep their artwork stress free. The following example depicts the emphasis on avoiding stress with T6 dramatizing her stress reaction and unwillingness to participate in an upcoming gig:

1. T6: “I had a terrible anxiety attack last Monday when I realized that it’s [a gig] in the middle of my
2. two-week holiday, so it kind of breaks off my holidays and if it’s, if we chose to take [a production]
3. there, we would have to warm it up and what not and I can’t, I don’t want to. So if we could.”
4. T3: “Let’s cancel it.”

The second fantasy type, “speaking for everyone” converges from fantasy themes depicting a shared competence for speaking and deciding for the team as a whole. Team members fantasize about knowing how others might think or decide in a current, hypothetical or past situation. They also imitate or anticipate each other’s reactions and opinions. In the following excerpt, the type emerges simply when T2 dramatizes the unwillingness of the entire team to perform for 300 euros by referring to the personal pronoun “we” (Line 1), causing T6 to agree and add to this (Lines 2 and 5):

1. T2: “Yeah, but it’s not like *we* will prepare anything staggering for three hundred [euros].”
2. T6: “Yup, nothing staggering. I mean it’s not even worth it to prepare something by yourself for three
3. hundred.”



**Table 1.** Three Rhetorical Visions in Decision Making.

Rhetorical vision 1	“We are brought together by artistic interests and strong relationships”			
Fantasy types	—	Acknowledging well-being in decision making	Speaking for everyone	Approaching decisions with humor
Fantasy themes	Personal motivation and interest is crucial	Art should be stress free	I know for everyone	We can joke about our team
		Our feelings matter	I can decide for everyone	We can joke about each other
Rhetorical vision 2	“We have enemies and allies”			
Fantasy types	Collaboration with other small agents is valuable	Money guides our decisions		
Fantasy themes	Sharing expertise is beneficial	We are in this together	I’ll do anything for money	Little strokes fell great oaks
		Working with friends is challenging	We are worth more than that	Our small size justifies our actions
Rhetorical vision 3	“We are learning decision making together”			
Fantasy types	We need to make better decisions	We can make better decisions		
Fantasy themes	We are too naive	We are not resource efficient	We should utilize individual competences	We should assign tasks according to roles

4. T2: "Yeah, that would be insane."
5. T6: "It's like a dumping price for just one [person]. I mean to come up with something just for them."

The third fantasy type "approaching decisions with humor" manifests in jokes about individual members' personalities, habits, or skills and the customs of the whole team. The fantasy theme "we can joke about each other" arises in one episode in two separate chains. The topic of the episode is deciding when to have a break. Lines 4 to 12 include a fantasy chain about the smoking habits of T8 and T1, while Lines 14 to 17 include joking about T3's antics:

1. T8: "Do you ever take cigarette breaks?"
2. T3: "Yep, like right now we could take a cigarette break which can also be used for exercising."
3. T8: "Yeah"
4. T2: "Oh no wait, you can't go because you have to look over the contract with T1, but everyone else
5. can."
6. T8: "Oh damn, and I'm the one who demanded it."
7. T3: "Oh wait, T1 wants to smoke!"
8. T8: "T1 will smoke as well. We'll go over the contract out in the snow, holding pencils, squatting."
9. (team members laugh)
10. T1: "It's so hard to even enjoy a cigarette anymore."
11. T8: "Yep."
12. T2: "Well damn go ahead and ruin yourselves then."
13. T6: "Let's take it [the break] now as we will completely change the subject."
14. T3: (throws himself on the floor) "Yes, yes, we definitely need a break! We must get oxygen and blood
15. to flow into the brain, take different positions, and mix the left and right sides up."
16. T6: "That's T3's, (laughs) T3's warm-up speech, foreplay, (imitating) okay we need different positions,
17. blood to the head, oxygen, oxygen!"

*Second Vision: We Have Enemies and Allies.* The second identified rhetorical vision of the team is righteous. It manifests in fantasies of the benefits and challenges of collaborative work outside the team, as well as the financial difficulties the team experiences. The vision consists of two fantasy types and seven fantasy themes. The first fantasy type "collaborating with other small agents is important" emerges through fantasy themes praising the advantages of sharing expertise with others, underlining a sense of similarity and mutual support between cultural agents and expressing the difficulties of balancing collaborative relationships and sensible business with other small agents.

In the following excerpt, the fantasy theme “we are in this together” arises as the team discusses finding collaborators from the local university for a project on poverty. Team members 5 and 6 have previously discussed “knowing nothing” about universities. In this excerpt, however, the members end up joking about researchers’ financial situations similarly to the way that they joke about their own financial troubles. In Lines 1 to 3, T2 and T5 discuss seeking out a researcher studying poverty. In Line 4, T4 jokes about finding a researcher who is poor, to which T2 and T5 (Lines 5 and 6) react to by repeating the statement, and T3 (Line 7) adds to the discussion with the expression “slumming it.”

1. T2: “I think, we should send out a message and ask around, from people, who know someone who is 2 doing research on poverty. Or has done a dissertation or, or something.”
2. T5: “Is currently doing one.”
3. T4: “Or does it as a hobby.”
4. T2: “As a hobby” (chuckling)
5. T5: (laughs) “Does poverty as a hobby.”
6. T3: “Someone who is slumming it.”

Money represents an enemy and an obstacle in the second fantasy type “money guides our actions,” which is illustrated in themes about doing anything for money, being underpaid, and envisioning a financially secure future. In the following example, members discuss getting a trainer to help them develop a specific area of the performing arts. The suggested trainer is a friend of T6, who brings up (Line 1) that the team should pay the trainer. This causes T8 to refer to the fantasy type (Line 2) with a reference to a previously introduced fantasy theme “our small size justifies our actions.” T2, T3, and T6 react with laughter and agreement:

1. T6: “But where would we get money for it? We should be able to actually pay this person and not like.”
2. T8: “We don’t have to pay her, she’s a friend, we don’t have to pay her.”
3. (T2, T3, and T6 laugh)
4. T6: “Mm-hmm”

*Third Vision: We Are Learning Decision Making Together.* A pragmatic master analogue guides the team’s third rhetorical vision. The vision consists of two fantasy types and five fantasy themes. The first fantasy type “we need to develop this” converges from themes in which the team members critically reflect past incidents where they have been naïve and not resource efficient in decision making. The following excerpt depicts the fantasy type in an episode where the team is discussing contract issues. T6 stresses the relevance of signing written contracts by dramatizing the team’s kindness and blue-eyedness, which is a Finnish expression referring to being naive (Lines 1 and 3). T2 adds to this (Line 4) with the dramatization of a “shitty taste,” added to and polished by T3 and T5 in Lines 5 and 7:

1. T6: "We're still way too kind in relation to how kind others are, in business."
2. T2: "Yes yes, absolutely."
3. T6: "And blue-eyed, we're constantly and always blue-eyed."
4. T2: "Yeah that deal with [a company], it kind of left a bad, shitty taste in my mouth."
5. T3: "Let's hope that the taste can still be rinsed away. With piss."
6. (team members start laughing)
7. T5: "Yeah, by taking on some even pissier deal and rinsing with that."

More encouraging scenarios are envisioned in the second fantasy type "we can do this," illustrated in fantasy themes about learning from past mistakes, becoming better at utilizing competencies, and assigning tasks. The following excerpt shows the team dramatizing T1's role in the team as appropriate for being in charge of contracts. This pragmatic discussion then turns into a fantasy chain about being a prick (Lines 2-5) and further about instructing clients to sign contracts with T1 (Lines 6-13):

1. T2: "And even if you make the deal with a friend, a friend for a gig, when T1 does the official contract,
2. then in a way. It, it kind of makes it easier, then you don't have to be. You don't have to be the prick."
3. T1: "I can be the prick."
4. T2: "Yeah or you don't have to be a prick as you're doing your job and we don't have to, it makes it
5. easier."
6. T5: "Because we can say it already when agreeing on something that we have a producer, and they
7. will contact you."
8. T2: "Yeah, yes."
9. T6: "The contract making policy, I mean we could, you know (as if speaking to a client), we have this
10. kind of policy, and I have nothing to do with it."
11. T2: "Yeah, T1 will call you."
12. T6: "Yeah, T1 will call you, and we can sign the contract beforehand."
13. T3: "I can't promise I will be funny, but my lawyers will contact you." (others laugh)

### *Phase 2: Functions of Dramatizations*

The second phase was an inductive examination of the functions of the dramatizations. The interest was not in the contents of dramatizations but in what was done with such messages and how patterns served to "construct, alter, and produce" (see Putnam, 2005, p. 188) decision making. Single and chained dramatizations were examined from all 22 episodes containing them.

**Table 2.** Functions of Dramatizations in Team Decision Making.

Function	Manifestation
Reinforcing past shared decisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An earlier collective decision is brought up</li> <li>• Benefits, anticipated consequences, and justifications are retold with dramatizations</li> <li>• Decisions are reinforced</li> </ul>
Legitimizing past independent decisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• An earlier independent decision is brought up</li> <li>• Others dramatize their response</li> <li>• Decision is legitimized</li> </ul>
Legitimizing current decisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dramatizations occurs immediately after a decision has been made</li> <li>• Decision is legitimized</li> </ul>
Arguing with dramatizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dramatization used to accentuate opinions, to illustrate past experiences and decisions, and to anticipate possible consequences of decisions</li> <li>• Two or more separate dramatizations are identifiable</li> </ul>
Leading with dramatizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One or several members lead others in decision making</li> <li>• None or very few opposing dramatizations are identifiable</li> </ul>
Embedding decisions in dramatizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A decision is not explicitly stated but embedded in dramatizations</li> <li>• Dramatizations of the past or possible future consequences turn into dramatizations of decisions that have already been made</li> </ul>
Controlling dramatizations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlling when and what kind of dramatizations are used in decision making</li> </ul>

In some episodes, dramatizations occurred briefly, while other episodes were filled with them. To understand the functions of dramatizations, the following questions were posed: At what point in the episode do dramatizations occur? What happens before and after them? How do dramatizations shape the interaction? Do they cause a shift in discussion? What happens when dramatizations from competing rhetorical visions collide? Working chronologically through each episode, congruent patterns were discovered, sorted, and combined. Altogether, seven functions were identified (see Table 2).

*Reinforcing a Shared Past Decision.* In two episodes, dramatizations are used to reinforce a shared past decision. An earlier collective decision is brought up and its benefits, anticipated consequences, and justifications are retold with dramatizations, causing it to be reinforced.

The following excerpt illustrates this function in a discussion about making contracts that ensure proper and timely fees for the team. T6 brings up a previous decision about having the co-op's producer (T1) prepare all contracts. T6 states that the team has not been firm enough in signing written contracts by dramatizing according to three fantasy themes: "we should assign tasks according to roles" (Lines 1 and 2), "we are too naive" (Lines 2 to 7), and "we can learn from mistakes" (Line 7):

1. T6: "About these contract problems, we decided that all accepted offers are rotated to T1, and contracts
2. will be created. 'Cause there have been incidents where we, each of us have separately agreed on a gig
3. or something, and a contract has never been made and there's no, we have no kind of protection if a
4. customer cancels the night before. Or I mean. One of us gets sick and what, what do we do? Luckily,
5. that hasn't happened. Well, there was that one gig that got canceled, and we could have done that other
6. gig at the same time. That was also agreed on as friends and when it got cancelled we suddenly lost the
7. other gig and didn't get anything. This contract issue. And I mean, we're learning here, all the time.

*Legitimizing Past Independent Decisions.* The second identified function of dramatizations concerns legitimizing independent decisions and occurs in five episodes. Decisions made by members independently outside the meetings are brought up to the attention of the entire team. Members then dramatize their responses, legitimizing the decisions.

In the following example, T1 expresses wanting "absolution" for declining a web site package offer. First, T1 dramatizes the salesperson's persuasiveness (Line 1), to which T3 adds (Line 2) with a similar experience. T1 then dramatizes her physical and mental state during the discussion (Lines 3 and 4), after which T6 confirms agreement with T1's decision. She playfully dictates a reply to the offer (Lines 5 and 6), referring to the brief talk as "lengthy discussions." T2 and T1 agree with this. T3 then suggests (Line 9) that instead of buying the product, the team should offer them their own products, such as a program for their pre-Christmas party. T9, T6, and T2 add to this (Lines 10-12), contributing to the fantasy theme "I'll do anything for money":

1. T1: "They're so good at talking, they're so good."
2. T3: "That's why I once scheduled an appointment with them. They were so convincing on the phone."
3. T1: "And it was a weak moment for me. I'd just come home from work, I was starving and trying to
4. eat at the same time."
5. T6: "But yeah (as if dictating to T1), after lengthy discussions in our weekly meeting, we have come
6. to the conclusion that we do not need this service."
7. T2: "Uh huh, nope"
8. T1: "Yep, no thanks"
9. T3: "But if you need some program for your Christmas party, contact us."
10. T9: "Mmhm yeah"



11. T6: “Well, maybe not a Christmas party [the meeting is held in December]” (laughs)
12. T2: “Or maybe something for the spring. Any kind of program.”
13. T3: “For the after-Christmas party, yes.”

*Legitimizing Current Decisions.* In six episodes, dramatizations were used to legitimize current decisions immediately after they were made. In the following example, the team discusses their upcoming development day, which includes a potluck party. T1 states that she is out of money, and T2 suggests that T1 should not have to bring anything; T6 agrees. Immediately after, T1 dramatizes performing a dance instead (Line 1), sparking fantasy chains about twerking (Lines 2-5) and underwear (Lines 7-12), adding to the fantasy theme “we can joke about each other.” These chains legitimize the decision that T1 does not have to buy anything, and the team exits the topic.

1. T1: “I can surprise you all with a little dance.”
2. T6: “That would be good.—A twerking performance (imitates twerking)!”
3. T1: “I can’t dance like that.”
4. T2: “But don’t start twerking in the canoe, otherwise you’ll fall down.”
5. T1: “Oh, that’s right. I’ll figure something out. I’ll write down [in the minutes] (pauses) surprise.”
6. T4: (shouting) “Surpriiise!”
7. T6: “My surprise is that I’m not wearing any underwear.”
8. T4: “Ta-daa!”
9. T5: “Guess what I’m not wearing!”
10. T4: “That would be a lot dirtier if it were my surprise.”
11. T7: “Well, that wouldn’t even be a surprise.”
12. T4: “It’s normal for me not to wear underwear.”

*Arguing With Dramatizations.* Three episodes include arguing with dramatizations. Members use dramatizations to accentuate opinions, to illustrate experiences and previous decisions, and to anticipate the possible consequences of decisions.

In one episode, the team discusses applying for a grant meant to fund a multiprofessional project about inequality. Members start throwing around ideas for a suitable theme. First, T2 suggests alcoholism, after which T5 suggests immigration and dramatizes the possibilities for cooperating with agents working with immigrants (fantasy theme “sharing expertise is beneficial”):

T5’s dramatization does not lead to a chain reaction, and T2 makes another suggestion, this time about poverty. She refers to a project on poverty that was put on hold before and dramatizes that it should not “be buried forever.”

The following excerpt shows T2 arguing for poverty, as a personal and, therefore, interesting issue (Lines 1 and 2). At first, T7, T5, and T3 (Lines 3-6 and 8) poke fun at T2’s argument. However, T6 joins the dramatization, and T2’s dramatization ends up catching on with the rest of the team. They quickly start dramatizing their personal



experiences and societal remarks about poverty (Lines 11-23). T2 breaks the fantasy chain and implies (Line 24) that a decision to choose poverty as the theme has been reached:

1. T2: "Poverty interests me more than immigrants. Although I don't know why, maybe as an issue
2. it's personally closer."
3. T7: (laughing) "How great would that be taken out of context. I'm more interested in poverty than in
4. immigrants."
5. T5: "A new slogan for the True Finns."
6. T7: "Exactly."
7. T6: "Poverty as an issue is a bit more multidimensional. There are so many types of poor people."
8. T3: (chuckling) "Yeah, because immigrants are always—"
9. T6: "Of course, immigrants, too, but then again, none of us have any personal link to immigration."
10. T5: "Personal touch on the matter, yes yes yes but—"
11. T1: "And now it was just on the news that rich people who—"
12. T5: "Yeah, people who make four and a half thousand a month have to see debt counselors."
13. T1: "Yeah, because they are in so much debt. And four thousand euros are not enough to cover their
14. expenses. Which seems irrational, if I had four grand every month, I'd be swimming in the money (gestures swimming)."
15. T4: "Well yeah, but that's relative."
16. T5: "I would be pissing honey every month (laughs)."
17. T6: "But that's how it goes; it's ostensible because the expenses are the same."
18. T3: "If I could piss honey, I would be rich."
19. T7: "Yeah, if you get more than a thousand a month, you feel rich."
20. T1: "Although at one point, I made more than two grand every month, still at the end of the month it
21. was—"
22. T4: "When you reach a certain level, you kind of—"
23. T2: "But good that it's there [in the minutes]. Let's start taking action on it."

This remark is not challenged. Instead, the team begins discussing the implementation of the decision. In this episode, all three rhetorical visions are present: T5's unsupported dramatization and the fantasy chains about money represent the second vision, while T2's dramatizations represent the first and third rhetorical visions.

*Leading With Dramatizations.* The function leading with dramatizations occurs in five episodes. Dramatizations might be used by one or several members to persuade others or guide them in decision-making. In some cases, previous decision-making

discussions are referenced by those attempting to lead others. The use of dramatizations differs from arguing, as none or very few opposing dramatizations are identifiable in the episodes.

In one episode, T2 persuades T6 to opt out of a project, by using dramatizations. First, T2 implies she is concerned about T6's well-being ("decisions should be based on well-being," Lines 1 and 2) and then envisions that T6 would not be available to participate in possible gigs during the project ("we should be more resource efficient," Line 2). She then suggests using an intern to save on fees ("our small size justifies our actions," Lines 2-5). Finally, T2 reinforces a shared past decision by reminding the others they have agreed to compensate for her salary using other sources of income ("we should be more resource efficient" and "little strokes fell great oaks," Lines 5-8). This sparks a chain reaction between T6 and T2 (Lines 9-17) that turns into the wordplay "having all the chickens in the same hennery" (Line 13), echoing the fantasy theme "we should be more resource efficient." T3 adds to it in Line 18 (wordplay on a Finnish saying implying getting two things done at the same time). T6 repeats this wordplay (Line 19), and finally promises (Line 21) and declines. The topic is then exited:

1. T2: "It would be reasonable for you to opt out. Because you'd be busy every night, and what if we sell
2. gigs? It would get difficult, plus for your own well-being's sake. I was thinking, what if we ask
3. [name]? I don't know if she can sing but she could work as an intern for it, then in a way, we'd get.
4. If we don't get a grant or anything, then she would probably do it for free or at least her pay could be,
5. you know. I mean it would (laughs) leave more money for us. Because I won't get, as we agreed we
6. will decide that if we don't get a grant, then I will direct it, and I will be slowly paid back from the fees
7. from gigs. There wouldn't be such an intense financial pressure on us."
8. T6: "Yes, and what would be sensible about it is that, now with [a project] with kids, I mean that's also
9. the case with [a partner] but. But having these, you know separating these things."
10. T2: "Yeah and then it would be possible for us to go on a gig with you if the others are somewhere."
11. T6: "Yeah."
12. T2: "Not having all the chickens in the same hennery (laughs)."
13. T6: "Yeah exactly then, in a way—"
14. T2: "I just made that up."
15. (Members start laughing, the conversation pauses briefly)
16. T6: "Yeah, that that's exactly what I meant, not having, you know."
17. T3: "Then, we can have the chicken pissing in two directions."

18. T6: “The chicken can piss in two directions.—I think I’ve kept this hanging cause I’ve had a feeling
19. like, are these moments when I’m allowed to, you know, to say no? I’ve made very arbitrary promises.
20. (T6 and T5 laugh). I promise I will say no.”

*Embedding Dramatizations.* Decisions are also embedded in dramatizations. In three lengthy episodes, the decision itself is not made explicit. Instead, during the course of the deliberation, dramatizations of the past, or of possible consequences of decisions, become dramatizations of decisions that have already been made. To simplify, the team goes from dramatizing the consequences of possible decisions (“if we did this, it could cause that”) to dramatizing the consequences of existing decisions (“as we do this, it will cause that”).

In one such episode, the team discusses preparing a large-scale cultural production, an issue that they had previously left undecided. The topic is brought up by T1 when the team is going over each member’s expectations for the upcoming year. T1, T3, and especially T2 favor going through with the production. T6 expresses hesitancy and uncertainty. In the following example, she dramatizes possible financial and resource allocation problems of the project if it is not funded:

1. T6: “But the truth is that if we don’t get funding, if we get offers for gigs or something like that . . . I
2. mean, fingers crossed and toes too that we could, we could [get funding].”

However, she joins T1, T2, and T4 in envisioning possible schedules and venues for the project. Here, all members speak in conditional sentences. Then, the team exits the topic for almost an hour. The following excerpt shows T2 returning to the topic and dramatizing according to the fantasy theme “I can decide for everyone” that they should “just decide to do” the production (Lines 1 and 2). T3 supports this and dramatizes his argument (Lines 3-6), based on describing a past production and envisioning the future of this possible production (the fantasy theme “Art should be stress-free”):

1. T2: “Shouldn’t we just decide to do it and just do it and not have to, you know. It’s really tiring to go
2. through this let’s do it, let’s not do it, let’s do it, you know, dwelling on this.”
3. T3: “Let’s do it. I mean one nice thing about doing [a previous production] was that from the very
4. beginning, we had this idea about doing it because we wanted to, and trying to keep stress out of it.
5. If we could do that now, just sort of throw it out there. In a sense keep the structure of it light. Do it
6. lightly. It would be nice to do it. Anyway. Let’s do it.”

After these propositions, T6 still expresses doubts but once again joins the others in envisioning possible partners for the project, still using conditional sentences. The topic is again exited (for 8 minutes). As the team is discussing venues for another upcoming project, T6 herself returns to the topic (Line 1) implying that they have decided to do the production and to do it at a certain venue, although no such decision is explicitly found in the interaction. T3 then dramatizes combining two productions in the same space (Lines 2 and 3), with T2 agreeing (Line 4). The team is no longer speculating about whether the production should be done but are envisioning how to combine it with another production:

1. T6: "That [venue] was on my mind but as we're doing [the production] there, would that be a bit silly?"
2. T3: "We could rent [the venue] for three months: September, October, November. Then blast there,
3. start right away with the production and rehearse [the other production] there the whole time."
4. T2: "That would be great. Okay well, let's keep that option open."

*Controlling Dramatizations.* Last, the seventh identified function was controlling the timing, length, and topics of dramatizations. Naturally, some controlling inevitably occurs alongside all dramatizations. Someone always starts the dramatizing, and similarly, someone has to choose to discontinue participating in the dramatizing. In most cases, fantasy chains ended "on their own," with the dramatizing slowing down, usually resulting in a brief silence. In several episodes, after this either T1, T2, or T6 continued with nondramatizing talk.

Although several members were observed starting, picking up on, or ending dramatizations, T2 was identified as controlling dramatizations by directly interrupting them or preventing them from happening. In the following example, the team is discussing the following year's schedules. T2 suggests locating a certain performance in the spring (Line 1). After T6 has acknowledged this suggestion (Line 2) and T2 has confirmed it (Line 3), T4 begins a seemingly unrelated discussion about T8 directing a performance, which turns into a fantasy chain about T8 and T4 producing an adult film (Lines 4-7):

1. T2: "Should we locate the performance here?"
2. T6: "To spring?"
3. T2: "To spring (writes down), in some form"
4. T4: "Has T8 ever directed anything? (T8 shakes head) Maybe you should force yourself now?"
5. T8: "I'll force myself to direct something, force myself to direct an adult movie or something."
6. T6: "Should T4 maybe force himself to act in it?"
7. T8: "Yeah, T4 forcing himself, that's a good starting point"

Members T4, T6, and T8 continue the fantasy chain. After a while, they begin joking about all team members forcing themselves to try new things in the following year (Lines 11-17). T2 does not participate in this chain but interrupts it (Line 11) and redirects the conversation back to the topic of scheduling. After this, the dramatization is exited:

8. T6: "I could force myself to compose something for it, I've no idea how but."
9. T8: "Put some piano music in there"
10. T4: "Should I also try to force myself to dance in it or something?"
11. T8: "We're headed towards the unknown, this year."
12. T6: "Yes, by force, all of us."
13. T8: "Facing our fears."
14. T6: "Not even fears, just facing stuff we don't like to do."
15. T8: "I just don't like this."
16. T4: "Stuff I hate."
17. T6: "Yeah"
18. T2: "Anyhow, should the premiere for the performance be in August or September?"

### *Phase 3: Analysis of Interview Data in Relation to Phases 1 and 2*

The last phase of the analysis was done using interview data in which team members discuss their own understanding of decision-making and issues related to dramatizing, such as storytelling, humor, joking, anecdotes, and so on, in the team. This was done to examine the team's awareness of their own dramatizations, to achieve a fuller understanding of dramatizations in decision making, and to ensure the rigor, credibility, and coherence of this study (see S. J. Tracy, 2010).

The interview data were first read through several times. Then, extracts related to decision making and/or dramatization in the team were picked up. Thirty-five extracts were identified and included in the analysis. They ranged from short statements to longer discussions between the researcher and the interviewee.

Next, the identified extracts were categorized as those that related to the contents and/or functions of dramatizations. The interview data strengthened the analysis with both supportive and broadening notions of dramatizing in the team.

*Findings Related to the Contents of Dramatizations.* Regarding the fantasy theme analysis, most interview remarks supported the findings from the observational data. The central contents of the first rhetorical vision, well-being and humor, were acknowledged in the interviews. All members expressed valuing time that is detached from being effective and goal-oriented, to just "chat and joke around" (T4), and share stories with one another. Members expressed great appreciation for their interpersonal relationships, strong humor, and shared storytelling. They attributed their shared sense of humor as forming in the group over time but also as a prerequisite to working in the team. Their sense of humor was also seen as common to those who work in the performing arts, as "a strong culture to which people have grown into" (T6).

The findings showed an interesting contrast to the findings from the observational data, regarding the second rhetorical vision. In the meetings, money was dramatized as a common enemy of the team. However, in the interviews, money was described as dividing the team. Team members mentioned money as a difficult decision-making topic, often leading to decisions being postponed and discussions turning into heated, emotional arguments ridden with self-defense. T1 says, "It has often turned into self-defense and quarreling about how much each person should get."

In the meetings, the team members dramatized a need for effective use of resources and better decision outcomes (third vision). In the interviews, the team members focused on better decision-making processes in relation to dramatizations. Although storytelling, humor, and so on, were appreciated, the team members identified that sometimes dramatizations took up too much time, making decision making ineffective. The team had tried different solutions to this issue, such as using an hourglass to control the duration of the "how are you" round in the beginning of meetings but had given it up as members had felt uneasy about it. They had since tried out a new policy, in which time for storytelling and sharing personal matters was allocated at the end of meetings:

T6: "Half of our meeting time consisted of idle talk. We decided to first try dealing with the stuff on the agenda and then go (slaps hands together), all right, how's everyone doing?"

*Findings Related to the Functions of Dramatizations.* In the interviews, members discussed three of the identified functions of dramatizations. These were leading, embedding, and controlling of dramatizations.

Leading with dramatizations was especially attributed to T2 and T6, who also mostly implemented the function in the observational data. Interviewees noted that these members have the authority to steer decision-making. They were described as enthusiastic, loud, full of ideas, and persuasive. These qualities were seen as an asset and a challenge. For example, expressing differing opinions may be avoided due to fear of being "attacked":

T1: "T6 is, and also T2, if they disagree about something, they will surely bring it up, which is great and good, but at times the way it is brought up, it's not always, it's very difficult to oppose. And if you oppose them it feels like you are under attack and you just think, maybe it's easier to just accommodate to this situation."

T6 also recognizes strong leadership as occurring in decision-making, attributing this to T2:

T6: "we need some sort of juxtaposition, what usually happens is that T2 would like to do something, and she gets others excited to do it, or I guess the worst-case scenario is that no one dares to stand up to her, and then we do it."

The embeddedness of decisions was recognized in the interviews. Members described occasional confusion about whether decisions had been made or merely discussed. T7



describes such an incident related to the team's decision to limit dramatizations in meetings with an hourglass marking the time for storytelling. He had assumed no decision had been made:

T7: "the matter was left hanging in the air—and I was surprised when I was handed the hourglass, because I had been left with a totally different impression about the matter"

Regarding controlling, several interviewees noted that especially T2 uses her authority to control dramatizations. She was noted to for example, guide the team back to the decision-making topic when they went off-topic:

T10: "At times when we're discussing, for example, where to order food from, the discussion wanders off—and then everything becomes a mess, and no-one remembers what we were discussing anymore. (laughs) In situations like that, T2 is the one who says, okay, Chinese food, I'll make the call."

Others described this as unpleasant and preventing moments of peer support and much-needed idle time, while some saw it as helpful in keeping the team from wandering off topic.

## **Discussion**

This study contributes to the articulated need to study the relationship between fantasies and their consequences (e.g., Waldeck et al., 2002) by uncovering the contents and functions of dramatizations in team decision making. The dramatizing and chaining of fantasies occur in, and have an effect on, decision making. Symbolic realities are constructed and refined before, during, and after decision making. The processes of creating and using symbolic realities are intertwined and simultaneous.

The analysis showed three rhetorical visions in the team's decision-making interaction. They reflected shared symbolic realities of friendship (first vision), enemies and allies (second vision), and learning (third vision). Furthermore, seven functions of dramatizations were identified from the team's decision-making. They are reinforcing a past shared decision, legitimizing past independent decisions, legitimizing current decisions, arguing with dramatizations, leading with dramatizations, embedding decisions in dramatizations, and controlling with dramatizations.

In addition to actively using dramatizations in decision making, the team members were aware of their frequent dramatizations. They referred to the regular and at times obscene humor, stories, and anecdotes shared, as well as decision-making discussions being sidetracked by several types of dramatizations. The results also illustrate how the studied team constantly tried to balance dramatizations with nondramatizing interaction in decision making.



### *Implications for Team Decision Making in Work Situations*

The methods employed in this study were useful for studying the decision making of a parallel, entrepreneurial, and creative team. The results may resonate especially with long-term creative teams. Much of their work requires reflecting, evaluating, and planning throughout different phases of work. Decision making largely comprises communicating and recommunicating decisions until they are “embodied in action” (Hendry, 2000, p. 973). The results also show how decision making occurring outside team meetings is embodied in dramatizing talk used to legitimize decisions.

Through dramatizations, the team grounded fundamental values, goals, enemies, and allies, which, in turn, shaped background assumptions, argumentations, as well as criteria of competent decision making. Especially the first rhetorical vision shows, that in addition to resource efficiency and sensible business, this long-standing team highlights social relationships, cohesion, and well-being. These are not usually central themes in decision-making research emphasizing rationality and functionality (Hollingshead et al., 2005) that often focuses on short-term teams.

Despite criticism, SCT and FTA have a lot to offer for team research. FTA allows for the observation of what is considered meaningful, valued, motivating, punishable, and so on, in teams. The team appeared to have shared knowledge structures of, for example, resources, expertise areas, external threats, and relationships within and outside the team. These structures influence how and what types of decisions are made.

However, research should embrace the theory in diverse ways. For example, researchers (Zanin et al., 2016) recently showed that multiple visions can compete and complement each other. This study showed three rhetorical visions, which did not seem to threaten each other. Despite some members’ ability to lead others with dramatizations in situations where two or more visions were present, the visions themselves did not seem to be in competition or threaten each other. Instead, they showcased the team’s symbolic reality from different angles and levels, highlighting interpersonal relationships (first vision), relationships with other groups and context (second vision), and issues of learning and competence (third vision).

### *Dramatizations and Team Communication Competence*

Symbolic convergence has been suggested as useful in team communication and decision making, by, for example, offering an incubator for creativity and aiding in the creation of shared understandings of tasks, environments, and effective and appropriate decision making (e.g., Bormann, 1996; Hirokawa & Salazar, 1999; Kafle, 2014; Waldeck et al., 2002). While not directly confirming such claims, the results of this study give rise to considerations about how to use dramatizations competently in decision making.

Communication competence is typically defined as the knowledge, skills, and attitudes that enable effective and appropriate communication (e.g., Backlund & Morreale, 2015). In the context of groups, communication competence has mostly been approached from a functional, individual perspective (e.g., Beebe & Barge, 1994). A need to explore group-level and processual elements of team communication competence has been

pointed out (e.g., Jablin & Sias, 2001; Shockley-Zalabak, 2015). FTA can be used to explain what is considered competent both regarding decision-making processes and outcomes. The first and second visions showed shared interpretations of values, relationships, and contexts influencing decision-making *outcomes*. The third vision highlighted the team's values related to decision-making *processes*. Members valued resource-effective decision making, while simultaneously they valued humor, storytelling, "idle time," and relational support. A key issue in their attempt at competent decision-making, thus, was balancing the (seemingly) idle dramatizations with effective, goal-oriented interaction.

SCT includes three evaluative concepts: *shared group consciousness*, *rhetorical vision–reality links*, and *fantasy theme artistry* (see Bormann et al., 2001). *Shared group consciousness* refers to whether fantasy themes construct coherent rhetorical visions or remain scattered. A *rhetorical vision–reality link* represents the accuracy of the vision and whether it is based on evidence or facts; a vision with no such link would result in a "chaotic rhetorical environment" (Cragan & Shields, 1992, p. 202). Groups also have to implement their decisions in their surrounding environment (Hirokawa & Salazar, 1999), suggesting that a rhetorical vision–reality link is important for effective and appropriate rhetorical visions in work teams.

In addition to producing coherent and accurate visions, dramatizations should be *used* competently to enhance decision making and team interaction in general. *Fantasy theme artistry* relates to how creative, novel, and attractive dramatizations are in captivating others to participate in the dramatizations. Such artistry might be attributed to a rhetorically skilled individual, but more often, it is a product of the entire group (Bormann, 1996). The ability of a group to pick up dramatizations, make sense of important matters through them, and make the shared values, goals, threats, and so on, visible can be seen as a component of competence.

When mirrored with the results of this study, the team had coherent, shared group consciousness in decision making, built with individual- and group-level fantasy theme artistry. However, attention should be paid to the processes by which such a shared group consciousness is created.

There was experienced and observable imbalance in the team regarding who gets to define and use dramatizations. This imbalance highlights the importance of Olufowote's (2006) call to examine issues of power, politics, and conflict and criticism of over-egalitarian assumptions of SCT. In this team, it seems that some members have more power to create, steer, or end dramatizations than others. These members' dramatizations were more likely to be picked up and to affect decision-making outcomes. This may be an issue of individual skillfulness but also relate to, for example, histories and status within the team, as members with more authority in dramatizing were both long-standing members, and the other one also had history as the leader of the team. Allowing someone with a leadership role or position to control dramatizations may not bode good for the relationships, diversity, or quality of decisions in a team. For example, Tourish (2014, p. 89) called for leaders to harness "the productive potential of dissent," especially in the early stages of decision making to encourage creativity and different positions. This remark echoes the remarks made about the benefits of divergence to decision quality by Zanin et al. (2016).

Dramatizations should also be balanced with nondramatizing interaction. Although dramatizing may release tension and boost creativity, groups should verify decisions derived from fantasies, by carefully and systematically evaluating the solution and its quality. The studied team did not actively engage in this activity; the team often exited decision topics shortly after dramatizations. Although dramatizations are a way to co-create and sustain a shared understanding of the team and its tasks, teams would likely benefit from distancing themselves from dramatizations and rationally discussing decisions afterward.

The results of this study offer interesting opportunities for team training and consultation work. Teams could be made aware of the dramatizing nature of decision making and team communication in general. This could include scrutinizing which dramatizations are picked up or have already become full-blown fantasies. Discussing the extent to which team members experience their rhetorical vision(s) to be created with shared fantasy theme artistry and reality-vision links could benefit teams. Can everyone participate in dramatizations, and are differing visions allowed to exist? Teams might also benefit from reflecting on how they incorporate the rational and irrational in decision-making.

### *Limitations and Future Directions*

There is variation in how evident fantasies are in groups and how much data are needed to study them. The studied team's ample use of dramatizations combined with a rigorous line-by-line analysis of the team's interaction processes proved the amount of data sufficient (see S. J. Tracy, 2010). The analysis displayed the phenomenon of dramatizing in team decision-making in a novel and versatile fashion. The findings of this study bring forth interesting possibilities for future research.

The combination of observational and interview data produced a rich understanding of the phenomenon and proved a useful methodology for studying the dramatizing nature of decision making. The findings of the interview analysis largely paralleled the observed contents of dramatizations. Regarding the functions of dramatizations, the interview analysis led to new findings and renaming of several existing findings. For example, the function "controlling dramatizations" was initially recognized from the interview data as the team members themselves discussed it, and then it was located in the observational data.

The dataset used in this study does not allow examination of the "life cycle" of rhetorical visions from creation to the terminus (Bormann, 1996) or the entire trajectories of decisions. Thus, it is impossible to estimate the full effects of dramatizations on decision making. However, this would likely be a challenge with any natural team's decision making. This challenge could be tackled with longitudinal research. Such research could show how changes in membership, resources, relationships, team dynamics, and so on, affect dramatizations and decision making over time. Further research could also broaden the understanding of various functions of dramatizations by examining different types of teams.

The issues of power, hierarchy, and equality recognized in previous research and this study bring forth an important dimension of dramatizations and team communication

competence: ethics. The dimension of ethics is central but may often be overlooked at the expense of goal achievement when communication competence is discussed (see Jablin & Sias, 2001). Based on these results, it is important to look further into the ethical aspects of creating symbolic realities and using them.

### Declaration of Conflicting Interests

The author(s) declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

### Funding

The author(s) disclosed receipt of the following financial support for the research, authorship, and/or publication of this article: This research has been supported by the University of Jyväskylä, Finnish Work Environment Fund, Ella and Georg Ehrnrooth Foundation, and the Academy of Finland.

### References

- Backlund, P. M., & Morreale, S. P. (2015). Communication competence: Historical synopsis, definitions, applications, and looking to the future. In A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (Eds.), *Communication competence* (pp. 11-38). Berlin, Germany: Walter de Gruyter.
- Beebe, S. A., & Barge, J. K. (1994). Small group communication. In W. G. Christ (Ed.), *Assessing communication education: A handbook for media, speech and theatre educators* (pp. 257-290). New York, NY: Routledge.
- Bormann, E. G. (1972). Fantasy and rhetorical vision: The rhetorical criticism of social reality. *Quarterly Journal of Speech, 58*, 396-407. doi:10.1080/00335637209383138
- Bormann, E. G. (1982). Fantasy and rhetorical vision: Ten years later. *Quarterly Journal of Speech, 68*, 288-305. doi:10.1080/00335638209383614
- Bormann, E. G. (1996). Symbolic convergence theory and communication in group decision making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (pp. 81-114). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bormann, E. G., Cragan, J. F., & Shields, D. C. (2001). Three decades of developing, grounding, and using symbolic convergence theory. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Communication yearbook 25* (pp. 271-314). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bormann, E. G., Cragan, J. F., & Shields, D. C. (2003). Defending symbolic convergence theory from an imaginary Gunn. *Quarterly Journal of Speech, 89*, 366-372. doi:10.1080/0033563032000160990
- Bormann, E. G., Knutson, R. L., & Musolf, K. (1997). Why do people share fantasies? An empirical investigation of a basic tenet of the symbolic convergence communication theory. *Communication Studies, 48*, 254-276.
- Broom, C., & Avanzino, S. (2010). The communication of community collaboration: When rhetorical visions collide. *Communication Quarterly, 58*, 480-501. doi:10.1080/01463373.2010.525701
- Cragan, J. F., & Shields, D. C. (1992). The use of symbolic convergence theory in corporate strategic planning: A case study. *Journal of Applied Communication Research, 20*, 199-218. doi:10.1080/00909889209365329
- Frey, L. R. (1996). Remembering and "re-remembering": A history of theory and research on communication and group decision making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (pp. 19-53). Thousand Oaks, CA: Sage.



- Frey, L. R., & Sunwolf. (2004). The symbolic-interpretive perspective on group dynamics. *Small Group Research, 35*, 277-306. doi:10.1177/1046496404263771
- Frey, L. R., & Sunwolf. (2005). The communication perspective on group life. In S. Wheelan (Ed.), *The handbook of group research and practice* (pp. 159-186). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gouran, D. S. 2003. Communication skills for group decision making. In J. O. Greene & B. R. Burleson (Eds.), *Handbook of communication and social interaction skills* (pp. 835-870). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Halvorsen, K. (2010). Team decision making in the workplace: A systematic review of discourse analytic studies. *Journal of Applied Linguistics and Professional Practice, 7*, 273-296. doi:10.1558/japl.v7i3.273
- Halvorsen, K. (2015). Questions as interactional resource in team decision making. *International Journal of Business Communication*. Advance online publication. doi:10.1177/2329488415589102
- Halvorsen, K., & Sarangi, S. (2015). Team decision-making in workplace meetings: The interplay of activity roles and discourse roles. *Journal of Pragmatics, 76*, 1-14. doi:10.1016/j.pragma.2014.11.002
- Hendry, J. (2000). Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice. *Journal of Management Studies, 37*, 955-977.
- Hirokawa, R. Y., & Salazar, A. J. (1999). Task-group communication and decision-making performance. In L. R. Frey (Ed.), D. S. Gouran & M. S. Poole (Assoc. Eds.), *The handbook of group communication theory and research* (pp. 167-191). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hollingshead, A. B., Wittenbaum, G. M., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., . . . Yoon, K. (2005). A look at groups from the functional perspectives. In M. S. Poole & A. B. Hollingshead (Eds.), *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives* (pp. 21-62). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Horila, T. (2015). Tiimi vuorovaikutusosaajana. In M. Virkajärvi (Ed.) *Työelämän tutkimuspäivät 2014: Työn monet muodot. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu* [Proceedings of the work life studies conference] (6/2015) (pp. 16–30) Tampere: Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto.
- Jablin, F., & Sias, P. (2001). Communication competence. In F. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (pp. 819-864). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kafle, H. R. (2014). Symbolic convergence theory: Revisiting its relevance to team communication. *International Journal of Communication, 24*, 16-29.
- Klein, G. (2015). Reflections on applications of naturalistic decision-making. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88*, 382-386. doi:10.1111/joop.12122
- Olufowote, J. O. (2006). Rousing and redirecting a sleeping giant: Symbolic convergence theory and complexities in the communicative constitution of collective action. *Management Communication Quarterly, 19*, 451-492. doi:10.1177/0893318905280326
- Poole, M. S. (1999). Group communication theory. In L. Frey, D. Gouran, & M. S. Poole (Eds.), *The handbook of group communication theory and research* (pp. 37-70). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Poole, M. S., & Ahmed, I. (2015). Decision-making processes in organizations. In W. Donsbach (Ed.), *The concise encyclopedia of communication* (pp. 138-139). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Poole, M. S., & Hirokawa, R. Y. (1996). Communication and group decision making. In R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Eds.), *Communication and group decision making* (pp. 3-18). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Putnam, L. L. (2005). Discourse analysis: Mucking around with negotiation data. *International Negotiation*, 10, 17-32. doi:10.1163/1571806054741083
- Putnam, L. L., & Fairhurst, G. T. (2001). Discourse analysis in organization. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *Handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (pp. 78-136). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Putnam, L. L., Stohl, C., & Baker, J. S. (2013). Bona fide groups: A discourse perspective. In A. B. Hollingshead & M. S. Poole (Eds.), *Research methods for studying groups and teams: A guide to approaches, tools, and technologies* (pp. 211-234). New York, NY: Routledge.
- Schjoedt, L., & Kraus, S. (2009). Entrepreneurial teams: Definition and performance factors. *Management Research News*, 32, 513-524. doi:10.1108/01409170910962957
- Shockley-Zalabak, P. S. (2015). Communication competence in organizations and groups: Historic and emerging perspectives. In A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (Eds.), *Communication competence* (pp. 397-430). Berlin, Germany: Walter de Gruyter.
- Sivonen, O., & Saukkonen, P. (2014). Taide- ja kulttuurialan osuuskunnat Suomessa. [Arts and culture sector co-operatives in Finland]. *Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämässätiö*. Retrieved from <http://www.cupore.fi/verkkojulkaisut22.php>.
- Tourish, D. (2014). Leadership, more or less? A processual, communication perspective on the role of agency in leadership theory. *Leadership*, 10, 79-98. doi:10.1177/1742715013509030
- Tracy, K., & Standerfer, C. (2003). Selecting a school superintendent: Sensitivities in group deliberation. In L. R. Frey (Ed.), *Group communication in context: Studies of bona fide groups* (pp. 109-134). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16, 837-851.
- Waldeck, J. H., Shepard, C. A., Teitelbaum, J., Farrar, W. J., & Seibold, D. R. (2002). New directions for functional, symbolic convergence, structuration, and bona fide group perspectives of group communication. In L. R. Frey (Ed.), *New directions in group communication* (pp. 3-25). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 109-421. doi:10.1287/orsc.1050.0133
- Zanin, A. C., Hoelscher, C. A., & Kramer, M. W. (2016). Extending symbolic convergence theory: A shared identity perspective of a team’s culture. *Small Group Research*, 47, 438-472. doi:10.1177/104649641665855

## Author Biographies

**Tessa Horila**, is a doctoral candidate in the Department of Language and Communication Studies at the University of Jyväskylä, Finland. Her research focuses on communication competence in working life teams.

## **IV**

### **A TIME TO LEAD - CHANGES IN VIRTUAL TEAM LEADERSHIP PROCESSES OVER TIME**

Horila, T. & Siitonen, M.

Manuscript