

ORGANISAATION SISÄINEN KOKOUS TIEDON JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Kokemusperäisen tiedon merkitystä korostetaan yhä enemmän organisaatioissa. Ongelmana pidetään sitä, miten tällainen tieto saadaan esiin ja yhteiseen käyttöön. Tiedon johtamisen (knowledge management) alueella pidetään uuden tiedon syntymisen ja leviämisen kannalta ratkaisevan tärkeänä kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa käytävää dialogia. Organisaation sisäinen kokous on keskeinen paikka, jossa tällaista dialogia voidaan käydä, ja kokouksen puheenjohtajana toimiva esimies on avainasemassa dialogin edistämisessä. Vakiintuneet kokouskäytännöt eivät kuitenkaan välttämättä tue prosessia, jossa osallistujien kokemusperäisen tiedon avulla kehitetään uusia näkemyksiä.

HELENA KANGASHARJU, TUIJA NIKKO & RISTO SÄNTTI

Tarkastelemme artikkelissa vuorovaikutusta organisaation sisäisissä kokouksissa tiedon johtamisen näkökulmasta. Mikrota-son käytäntöjä analysoimalla voidaan löytää uusia työkaluja kokoustilanteesta läsnä olevien tekijöiden tiedostamiseen ja refleктоimiseen. Siksi myös johtamiskoulutuksessa tulisi pyrkiä lisäämään tietoisuutta näistä tekijöistä.

Kiinnostus organisaatioiden sisäisiin kokouksiin on lisääntynyt viime aikoina monista syistä. Yksi keskeisistä syistä on kokousten määrän kasvu, minkä taustalla on työn luonteen muuttuminen suorittavasta tietoa käsitteleväksi asiantuntijatyöksi. Toinen tästä suoraan seuraava syy on tiedon johtamisen (ks. esim. Nonaka ja Takeuchi 1995) alueen kasvu ja kokemusperäisen tiedon merkityksen korostuminen. Myös esimerkiksi Luckmann (2002) pitää tiedon käsittelyä nykyisen työelämän keskeisimpänä tehtävänä. Tiedon käsittely ja jakaminen edellyttää yhdessä toimimista ja yhteisiä ratkaisuja, ja siksi yhä suurempi osa työstä tehdään kokouksissa. Ruotsissa äskettäin tehtyjen selvitysten (esim. Temo 2000) mukaan kolmasosa ruotsalaisista yritysjohtajista käyttää jo puolet työajastaan sisäisiin kokouksiin, ja sama suuntaus on nähtävissä myös Suomessa (Louhiala-Salminen 2002).

Lähtökohtanamme on ajatus, että tietointensivisessä toiminnassa kokoukset ovat välttämättömiä, mutta niiden laadussa ja toimintatavoissa on parantamisen varaa. Kasvokkainen kokous on erinomainen paikka varmistaa, että tiedosta todella tulee yhteistä ja että se ymmärretään samalla tavalla. Tiedon ja erilaisen tietämyksen käsittely pitäisikin mielestämme nähdä olennaiseksi organisaation sisäisen kokouksen tehtäväksi. Tiedon käsittelyyn organisaatioiden autenttisissa vuorovaikutustilanteissa ei ole kuitenkaan kiinnitetty juurikaan huomiota tutkimuksessa eikä myöskään johtamiskirjallisuudessa.

Haluamme tällä artikkelilla osallistua keskusteluun, jota käydään kokemusperäisen tiedon esiin saamisesta organisaatioissa. Analyysimme kohdistuu konkreettisiin vuorovaikutuksen ilmiöihin. Sovellamme kokouskäytänteiden tavoittamiseen keskusteluanalyysia (menetelmästä ks. tarkemmin esim. Tainio 1997 ja Heritage 1984), jonka yhtenä tavoitteena on tehdä näkyviksi vuorovaikutuksen itsestään selvinä pidettyjä tai huomaamattomiksi jääviä käytäntöjä ja säännönmukaisuuksia. Artikkelimme liittyy laajempaan tutkimukseen, jossa on tarkasteltu vuorovaikutusta kahden suuren monikansallisen yrityksen sisäisissä kokouksissa (Kangasharju, tulossa; Nik-

ko, tulossa). Empiirisenä aineistona on noin 35 tuntia videonauhoituksia kokouksista, joista osa on suomalaisia ja ruotsalaisia, osa taas suomalaisten ja ruotsalaisten yhteisiä kokouksia, joissa käytetään englannin kieltä. Kokoukset ovat pääosin organisaation pysyvien yksiköiden säännöllisiä kokouksia, joiden puheenjohtajana toimii yksikön johtaja. Lisäksi mukana on työryhmien tai projektien kokouksia, joita vastaavasti johtaa ryhmän tai projektin johtaja.

KOKEMUSPERÄISEN TIEDON KÄSITTELY DIALOGISSA

Tiedon käsittely organisaatioiden kokouksissa voidaan yhdistää sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaan (esim. Berger & Luckmann 1966), jolle on ominaista ontologisen konstruktivismin omaksuma tiedonkäsitys. Sen mukaan keskeinen osa tiedosta on yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa tuotettuja sosiaalisia konstruktioita. Tähän viitekehykseen sopii myös tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston analyysissä käytetty keskusteluanalyysi, koska sekä sosiaalisen konstruktionismin että keskusteluanalyysin taustalla olevan etnometodologian juuret ovat fenomenologisessa sosiologiassa (esim. Schutz 1967; Garfinkel 1967; ks. myös Heritage 1984).

Myös monien organisaatioteorioiden edustaman tiedonkäsityksen mukaan organisaatioiden osaamisen nähdään kehittyvän nimenomaan työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa (esim. Senge 1990; Argyris 1999). Tässä tarkastelussa yhdeksi kiinnostavaksi näkökulmaksi on noussut alun perin Polanyin (1958; ks. myös Nonaka ja Takeuchi 1995) keskusteluun nostama ”hiljaisen tiedon” (tacit knowledge) käsite. Hiljainen tieto on Nonakan ja Takeuchin mukaan usein intuitiivista, syvällä ihmisen toiminnoissa ja käyttäytymisessä olevaa kokemusperäistä tietoa, jonka ilmaiseminen tai käsitteellistäminen on hankalaa tai jopa mahdotonta.

Koska Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedon käsite on hyvin laaja ja abstrakti, rajaamme tässä artikkelissa hiljaisen tiedon alueen sellaiseksi osanottajien intuitiiviseksi tai kokemusperäiseksi tiedoksi, joka kytkeytyy osallistujien työhön, organisaatioon ja kokouksessa käsiteltäviin aisisältöihin. Tukeudumme Nonakan ja Takeuchin näkemykseen, että tällaisen tiedon näkyväksi ja yhteiseksi tekeminen on organisaation osaamisen kehittymisen kannalta ratkaisevaa. Prosessin

onnistumisen edellytyksenä tutkijat pitävät työntekijöiden perusteellista ja usein ristiriitojakin sisältävää keskustelua, jonka foorumeina voivat olla sekä muodolliset että vähemmän muodolliset kokoukset.

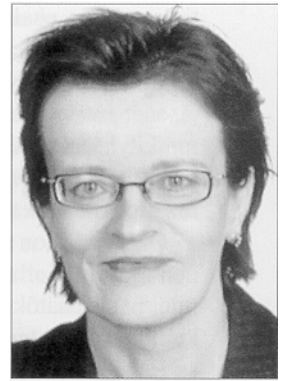
Kokemusperäisen tiedon merkitystä korostavan suuntauksen mukaan kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa edellytetään aitoa dialogia. Aidolle dialogille on ominaista kuuntelu, muiden keskusteluun osallistuvien asemaan asettuminen ja omien taustaoletusten kyseenalaistaminen (ks. esim. Bohm 1996 ja Senge 1990; vrt. myös Bahtin 1986). Lisäksi tarvitaan tietoisuutta omista toimintatavoista ja lähtöoletuksista, jotta kyetään arvioimaan menettelytapojen tarkoituksenmukaisuutta ja kehittämään niitä. Tarvitaan myös tietoa siitä, millaista johtamisvuorovaikutus on. Osallistamiseen ja dialogiin pyrkivä johtamista on hyvin erilainen kuin perinteinen, vahvaa johtajuutta korostava johtamistyyli, joka voi ilmetä myös kokouksissa. Viimeaikainen tutkimus (esim. Morgan & Sturdy 2000; Sääntti 2003) antaa aiheita olettaa, että ylhäältä alas (”top-down”) suuntautuvat johtamisen mallit onnistuvat parhaimmillaankin vain osittain ja että ne usein perustuvat analyttisesti heikkoihin ja uskonvaraisiin käsityksiin johtamisesta.

KOKOUSINSTITUUTIO JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

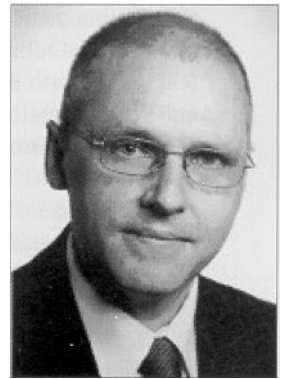
Kokous voidaan nähdä yhteiskunnallisena instituutiona, jota säätelevät tietyt normit ja säännöt ja joka on vakiintunut osaksi sosiaalista to-



Helena Kangasharju



Tuija Nikko



Risto Sääntti

dellisuutta (ks. esim. Peräkylä 1977). Sisällöllisesti kokous muodostuu vuorovaikutuksesta, jossa osallistujilla on tiettyjä institutionaalisia rooleja, jotka näkyvät tilanteessa suuntautumisena erilaisiin oikeuksiin ja vastuihin (Drew & Heritage 1992).

Kokousta on tutkittu verrattain vähän vuorovaikutuksen näkökulmasta (ks. esim. Firth 1995; Kangasharju 2001) ja vielä vähemmän johtamisen välineenä. Kokousinstituutio täyttää kuitenkin jo itsessään monia johtamisen kannalta keskeisiä tehtäviä. Organisaation sisäinen kokous tuo yhteen yksikön tiedonkulun ja päätöksenteon kannalta tärkeitä henkilöitä. Kokouksessa jaettava tieto tarjoaa osallistujille mahdollisuuden sekä päivittää omat tietonsa että saada käsityksen siitä, minkä merkityksen esimies ja muut yksikön jäsenet antavat tiedolle. Valikoivalla ja yhteisellä merkityksenannolla on yhä suurempi rooli nykyisissä työyhteisöissä, joissa tarjolla olevan informaation määrä kasvaa koko ajan.

Organisaation sisäinen kokous on yksi keskeinen foorumi, jolla organisaation tavoitteet, suunnitelmat ja päätökset vähitellen syntyvät ja muokautuvat jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa (Boden 1994). Kokous tarjoaa organisaation jäsenille myös tunteen yhteisöllisyydestä ja mukana olemisesta. Henkilöstön osallistumista päätöksentekoon pidetään tärkeänä motivaatiota ja sitoutumista edistävänä tekijänä. Tutkimuksissa (esim. Ashforth & Humphrey 1995) on todettu, että yksiköiden ilmapiirin kannalta on kohtalokasta, jos niiden jäsenet tuntevat jäävänsä ”ulkopuolelle” yksikössä käytävästä keskustelusta. Johtamisen näkökulmasta tarvitaan myös tämän vuoksi kaikille jäsenille avoimia yksiköiden sisäisiä kokouksia.

Edellä kuvaamamme aidon dialogin aikaansääminen edellyttää esimiesasemassa olevalta puheenjohtajalta uudenlaista ajattelua ja oman auktoriteettiaseman kyseenalaistamista. Esimiehellä on asemansa perusteella toimivaltaa, joka tuo hänelle muita enemmän oikeuksia asettaa osallistujien toimintaa koskevia rajoituksia. Esimies on siis johtaja, mutta se, missä määrin hän tekee johtajuutensa näkyväksi keskustelussa, on vuorovaikutusta. Kokouksissa tarvitaan yhtäältä tietty määrä kontrollointia, mutta toisaalta hyvin puheenjohtajavetoisissa kokouksissa osanottajat eivät pääse kehittämään omaa vastuullisuuttaan ja tuomaan esiin organisaatiota koskevaa erityistietämystään. Tasapainon löytäminen kont-

rollin ja johtajuuden jakamisen välillä on haasteellinen tehtävä. Myös tutkimusaineistomme osoittaa, että muiden käyttäytymistä säätelevää valtaa käytetään kokouksissa hyvin eriasteisesti (Hirsto 2001; Kangasharju, tulossa).

OSALLISTUJIEEN TIETÄMYKSEN KÄSITTELY TYÖYHTEISÖN SISÄISESSÄ KOKOUKSESSA

Esimerkkejä:

Empiirisen aineiston tarkastelun perusteella (ks. myös Kangasharju, tulossa; Nikko, tulossa) käsitykseksemme on tullut, että kokouskeskustelua johtava esimies voi vaikuttaa suuresti siihen, syntyykö kokouksessa ilmapiiri, jossa käydään aitoa dialogia ja jossa osanottajien kokemusperäinen tieto tulee näkyväksi ja yhteiseksi.

Seuraavat esimerkit havainnollistavat tilanteita, joissa osallistujien tietämystä käsitellään vuorovaikutuksessa. Aineistossamme tällaiset keskustelujaksot ovat valitettavasti usein hyvin pitkiä ja siksi vaikeita käsitellä lyhyessä artikkelissa. Olemme tämän vuoksi joutuneet valitsemaan lyhyehköjä tai osin lyhennettyjä esimerkkejä, joiden toivomme kuitenkin havainnollistavan käsiteltävän ilmiön piirteitä.

Tietämyksen käsittelystä vuorovaikutuksessa on todettu, että olennaista ei ole niinkään se, millaista tietoa osallistujilla on, vaan se, miten ja milloin osallistujat tuovat tietoa esiin ja miten tietoon suhtaudutaan (Heritage 1997). Kokousaineistomme osoittaa, että tiedon yhteiseksi tekeminen on hyvin keskeinen esimiesten tehtävä aineiston kokouksissa. Kokouksiin sisältyy usein monologisia tiedon jakamisen jaksoja, jolloin tiedon esittäjänä voi olla joko puheenjohtajana toimiva esimies tai oman yksikkönsä toiminnasta raportoiva alainen. Keskitymme tässä artikkelissa kuitenkin sellaisiin kokousten vaiheisiin, joissa tietämyksen yhteiseksi tekemiseen liittyy dialogia tai joissa tietämystä jollakin tavalla arvioidaan. Aineiston valossa erityisen keskeiseltä näyttää esimiehen rooli tiedon arvioijana, sillä hänellä on asemansa perusteella mahdollisuus sanoa ”viimeinen sana” käsitellyn asian jälkeen. Esimies voi myös toimia dialogin edistäjänä siten, että hän asettuu kuuntelijan rooliin ja antaa alaisten arvioida ja kehittää esitettyjä ajatuksia.

Kahdessa ensimmäisessä esimerkissä esitellään tapoja, joilla esimiehet arvioivat kokouksessa esiin tullutta kokemusperäistä tietämystä. Esi-

merkissä 1 esimies vahvistaa alaisen esittämän kannan ja esimerkissä 2 esimies arvioi alaisen esittämiä näkemyksiä.

Esimerkki 1 havainnollistaa aineistossa tyyppillistä tilannetta, jossa esimiehen rooli alaisen esittämän tiedon verifioijana tehdään relevantiksi. Esimerkki on henkilöstökokouksesta, johon osallistuva Pekka on juuri kertonut osastonsa uudesta tietojärjestelmästä. Esityksen päätyttyä toinen osanottaja Kati tekee innovatiivisen aloitteen (rivit 1–3), jonka pohjana on hänen oma kokemusperäinen tietonsa: hän tiedustelee, voisivatko muutkin osastot käyttää samaa järjestelmää. Transkriptiomerkeistä on luettelo artikkelin lopussa. Esimerkeissä esiintyvät henkilöiden nimet ovat pseudonimiä.

Esimerkki 1.

- 01 Kati Mut eiks tätä voi sit hyödyntää niinkun (.)
 02 yrityksessä muutkin osastot omomilla
 03 tahoillaan te- tät samaa pohjaa
 04 (1.0)
 05 Pekka Tota: (1.5) sikäli kun he tekee sa- töitä
 06 samalla tavalla esimeks tietysti joku
 07 yritysmarkkinointi
 08 -> ((katsoo puheenjohtajaan))
 09 Pekka hy[vin] äkki[äki] vois
 10 PJ -> [Mm.] [Joo.]
 11 Pekka kuvitella että että tota: (.) vois.

Pekka ryhtyy vastaamaan Katin kysymykseen, mutta hänen vuoronsa alussa on epävarmuuden merkkejä, ja rivillä 8 hän luo esimieheen vetoavan katseen. Esimies reagoi heti hyväksyvästi alaisensa pyyntöön ja vahvistaa alaisen yhdessä kehittämisen uudistusehdotuksen validiksi, yhteiseksi tiedoksi. Esimerkki havainnollistaa myös sitä, miten osallistujat toiminnallaan vahvistavat vuorovaikutustilanteen roolijakoa: alainen ehdottaa esimiehelle päättäjän ja myös ensisijaisen tietäjän (ks. lisää esim. Seppänen 1997, 160–162) roolia, ja esimies ottaa tämän roolin itselleen.

Puheenjohtajana toimivan esimiehen toiminta tiedon käsittelyn aktiivisena kontrolloijana – tässä tapauksessa tiedon vahvistajana – vaikuttaa tulkintamme mukaan olennaisesti osallistujien yhteisen tiedon kehittymiseen. Tutkimusaineistossa on esimerkkejä myös siitä, että jos esimie-

hen reaktio jää pois sellaisesta kohdasta, missä alainen selvästi odottaa sitä, seurauksena on hämmennystä ja häiriöitä alaisen puheessa (Hirs- to 2002, 41). Ilmeisenä seurauksena on, että alaisen ajatuksien kehittyminen tyrehtyy alkuunsa eikä dialogia synny. Sama näyttää koskevan alaisen esittämää tietoa laajemminkin: jos esimies tai joku muu legitimiin aseman tai pätevyyden omaava ei vahvista tietoa yhteiseksi, alaisen puheenvuoro tulee helposti tulkituksi pelkästään hänen yksityiseksi käsitykseksi, jolla ei välttämättä ole merkitystä yhteisön kannalta. Esimerkin 1 havainnollistamassa päinvastaisessa tapauksessa taas osallistujalta tullut idea lähtee kehittymään potentiaalisesti koko organisaation hyväksi.

Osallistujien puheenvuoroja koskeviin evaluointeihin sisältyy kuitenkin myös riskejä: tietyn osallistujan vuoroon kohdistuvat arvioinnit voivat toimia liian vaativien kriteerien asettajina muiden vuoroille ja sitä kautta dialogin tyrehtytäjänä. Näin myös ehkä alun perin kannustaviksi tarkoitettujen vuorojen myönteiset arvioinnit voivat heikentää osallistumishalukkuutta.

Esimerkissä 2 on kyse tilanteesta, jossa tavoitteena on saada aikaan keskustelua organisaation arvoista. Kokouksessa on edetty tähän keskustelujaksoon saakka hyvin dialogia edistävällä tavalla, sillä ennen jaksoa arvon käsitettä on pohdittu pienryhmissä. Puheenjohtajana toimivan esimiehen vuoroista (rivit 1–13) voi kokonaisuutena päätellä, että niissä kannustetaan alaisia jatkamaan keskustelua aloitetusta aiheesta. Esimies aloittaa kuitenkin puheenvuoronsa evaluoimalla hyvin myönteisesti yhtä aikaisemmin vuoron käyttänyttä osanottajaa (rivit 1–6). Muutenkin hänen vuoroonsa sisältyy ainakin implisiittisiä kriteereitä tulossa oleville vuoroille: hänen voi esimerkiksi tulkita pitävän arvoista puhumisen edellytyksenä käsitteen määritelmän tuntemista (rivit 2–4). Esimiehen vuorojen jälkeen syntyykin huomattavan pitkä tauko (rivi 14), eikä keskustelu näytä lähtevän liikkeelle ennen kuin hän lieventää toimeksiantoaan riveillä 15–16:

Esimerkki 2.

- 01 PJ Niin **Sami heitti hyvän haasteen** tässä et
 02 määrittele se arvo (0.2) koska (.) **turha näist**
 03 **on puhua** jos me ei tiedetä mitä se käsite
 04 sinänsä tarkoittaa. (0.6.) **Sami otti ai-**

- 05 **van oikein huomioon** tän että: osa näistä ju-
tuista
- 06 ei oo arvoja (.) Sit toinen ryhmä joka
ei oo
- 07 arvoja on tapa toimia organisaatiossa
se on
- 08 (1.0) seuraus (1.4) arvoista ja muista.
09 (1.4)
- 10 PJ Mut haluaako joku yrittää määritellä
arvoa
- 11 mä halusin niinku heittää tätä haastet-
ta ja
- 12 vahvistaa sitä koska se on (1.0)
13 tän homman ydin
- 14 -> (3.6)
- 15 PJ Meillähän on jokaisella oma käsitys
siitä ja
- 16 siitä sopii aiva hyvin lähtee.
17 (1.2)
- 18 Marja Meil oli keskustelus >tää ei oo viel mi-
kää
- 19 määrittely mut< oli tavallaan se (1.2)
20 semmonen niinku riskinäkökulma –
(jatkaa))

Vahvan myönteisen arvioinnin kohdistaminen yhteen henkilöön luo keskusteluun ainakin hetkellisesti epäsymmetriaa, ja jos evaluointi on vahvasti arvottava, se voi synnyttää oletuksia siitä, että myös seuraavat puheenvuorot tulevat arvottavan evaluoinnin kohteeksi. Tämä vuorostaan voi ehkäistä keskustelun syntymistä tilanteessa, jossa sitä toivotaan syntyvän. Esimerkissä 2 Marja myös osoittaa vuorossaan tietoisuutensa siitä, että vuoro ei täytä esimiehen alussa asettamia kriteereitä (rivit 18–20: ”tää ei oo viel mikää määrittely”).

Esimerkissä 2 näkyy piirteitä sekä esimiehen hierarkkisesta asemasta että sen rajoista. Yhtäältä esimerkki havainnollistaa sitä, että osallistujat yhdessä vahvistavat sellaista hierarkkista asetelmaa, jossa esimiehellä on oikeus esittää arvottavia evaluointeja alaisista ilman, että kukaan ainakaan eksplisiitisti kyseenalaistaa tätä vallankäytön muotoa. Toisaalta esimerkki osoittaa myös sen vuorovaikutuksen kannalta kiinnostavan seikan, että alaisen kollektiivinen reagoimattomuus toimii vastavoimana esimiehen vallankäytölle niin, että hän joutuu osin perumaan keskustelulle asettamia rajoitteita.

Voidaan kuitenkin kysyä, luovatko puheenjoh-

tajan autoritatiiviset ja arvottavat kannanotot dialogille otollista ilmapiiriä.

Vaikka puheenjohtajana toimivalle esimiehelle annetaan yleensä ensisijainen alaisten esittämän tiedon arvioijan rooli, hän ei kuitenkaan ole ainoa osallistuja, joka voi edistää osallistujien kokemusperäisen tiedon esiin tulemistä ja yhteiseksi tekemistä. Aineistossa on esimerkkejä¹, joissa alaiset kehittelevät tiettyä ideaa sellaisessakin tapauksessa, että esimies näyttää aluksi suhtautuvan esitettyyn ajatukseen vähättelevästi tai jopa kielteisesti. Käsityksemme mukaan tämä edellyttää ilmapiiriä, jossa puheenjohtaja sallii vapaan keskustelun eikä vie kokousta eteenpäin liian kiireisesti ja ”tehokkaasti”.

Ainakin suomalaisia kokouksia leimaa käsityksemme mukaan edelleen vahvasti näkemys, että vastuu kokouksen kulusta ja onnistumisesta on hyvin pitkälti pelkästään puheenjohtajalla. Tällaista ajattelua tulisi mielestämme kyseenalaistaa, sillä ainakaan osallistujien tietämyksen esiin saamisen kannalta kokouksen onnistuminen ei koskaan voi olla vain yhden henkilön varassa.

Esimerkki 3 havainnollistaa sitä, miten kokouksen osallistujat yhdessä tekevät tietyn osallistujan keskusteluun tuoman uuden tiedon yhteiseksi ja merkitykselliseksi, ja miten tieto sitten muuttaa käsiteltävänä olevaa päätösehdotusta. Vaikka esimerkki on valittu myös lyhyden perusteella eikä ehkä edusta kaikkein tyypillisintä uuden ajatuksen läpimenoa, se havainnollistaa kollektiivisen ajatusten kehittelyn tärkeyttä. Kyse on pitkään yhdessä työskennelleen projektiryhmän kokouksesta. Esimerkin tilanteessa käsitellään ulkopuoliselta toimittajalta tilatun uuden tietokoneohjelman lopullisen hyväksymisen kriteerejä². Esimerkki alkaa siitä, että ohjelmiston asiantuntija Timo käsittelee ohjelmassa olleita puutteita (rivit 3–19) ja jakaa ne *virheisiin* ja *makuasioihin*. Samalla hänen voi tulkita luokittelevan aikaisemmin keskustelussa esitetyt puutteet makuasioiksi (rivit 17–18). Tämän jälkeen puheenjohtaja tiedustelee (rivi 20), onko Timo valmis hyväksymään käsiteltävänä olevan ohjelman, ja Timo esittää vahvan tukensa ohjelman hankkimista koskevan päätöksen puolesta (rivi 21).

Esimerkki 3.

- 01 Ulf Jatka (.) vain.
02 (0.3)

03 Timo Niin kuten sanoin (.) sanoin teille
 04 aikaisemmin minusta me voidaan (.)
 panna nämä
 05 asiat [= puutteet ohjelmassa] kahteen
 ryhmään (.)
 06 **Toiset on makuasioita ja toiset on (.)**
 e: e:
 07 (.)
 08 Juha **selviä virheitä.**
 09 Timo **virheitä joo.** Ja e: ja e: (.) olen vahvas-
 ti
 10 sitä mieltä että virheet meidän pitää
 korjata
 11 tietenk (.) mutta kun on kyse maku-
 asioista
 12 asia on e: me ollaan ostettu se sellai-
 sena
 13 kuin se on (.) Ja me ollaan hyväksytty
 se
 14 sellaisena kuin se on. (.) Siis kyse on
 15 ohjelmasta ja kun me jatketaan ja teh-
 dään
 16 harjoitusohjelmia tulevaisuudessa (.)
 silloin
 17 olen varma että makuasioidenkin pi-
 täisi sopia
 18 meidän identiteettiin koska (1.2) se on
 eri asia
 19 (1.0)
 20 PJ-> Mutta olet valmis hyväksymään tämän?
 21 Timo-> Kyllä. Ehdottomasti olen. (.) Joo.
 22 (1.2)
 23 Anna-> Mu:tta (.) se on hyvin huonoa suomen
 kieltä.
 24 (.)
 25 Anna Se ei ole suomea.
 26 Timo-> No se on virhe.
 27 Anna Se on e:
 28 Timo-> Se on virhe sitten.
 29 Anna ruotsia joka on (1.3) käännetty (.)
 30 suomeen.
 31 Timo Joo.
 32 (.)
 33 Mats **SIIHEN** meidän pitäis minusta (1.0) oli-
 si
 34 pitänyt tavallaan perustaa ne minusta
 35 Anna Mm. Joo. ((nyökkää))
 36 Timo Ainakin kieli (on aika)
 37 Juha Tää on e: ongelman yd- (.) asian
 ydin. (.)
 38 Me ollaan ostettu jotain mikä me ol-
 laan nähty

39 ruotsinkielisenä ja me ollaan (.) me
 ei
 40 olla itse asiassa allekirjoitettu sopi-
 musta
 41 vielä.
 ((poistettu 15 rivin jakso, jossa
 Timo ja Juha kehittelevät edelleen
 Annan vastaväitettä))
 55 PJ -> Mutta eikö se ole perusvaa- vaati-
 mus että
 56 Yritys X (.) että ainakin kielen pi-
 täisi olla
 57 on kunnollista?
 58 Timo Kyllä. (.) Ja se yritys on meidän
 partneri
 59 Suomessa –
 ((Keskustelu jatkuu, ja päätökseksi tulee, että
 ohjelmistoa ei hyväksytä, vaan toimittajalta vaa-
 ditetaan virheiden korjaamista))

Kokemusperäisen tiedon esiin tuomisen kannal-
 ta olennainen on Annan vuoro (rivit 23 ja 25),
 jossa hän tuo keskusteluun sen uuden tiedon,
 että ohjelmassa on olennainen puute: huono suo-
 men kieli. Puute koskee vain ohjelman suomen-
 kielistä versiota, jonka laadusta vain ohjelmaa
 kokeilleet suomenkieliset osallistujat voivat olla
 tietoisia.

Dialogin etenemisen kannalta on merkityksel-
 listä, että esitetyn tiedon arvioi tärkeäksi ensim-
 mäisenä juuri Timo (rivit 26 ja 28), koska uusi tie-
 to on ristiriitainen hänen juuri esittämänsä vah-
 vasti hankintaa puoltavan näkemyksen kanssa.
 Kyse on potentiaalisesta konfliktitilanteesta, ja
 Timo voisi arvioida tietoa muillakin tavoin: esi-
 merkiksi vähättelemällä, kyseenalaistamalla tai
 jättämällä sen kokonaan huomiotta, mikä hanka-
 loittaisi keskustelun etenemistä. Hän osoittaa
 kuitenkin pitävänsä Annan esittämää tietoa tär-
 keänä ja helpottaa siten muiden osallistujien toi-
 mintaa tämän jälkeen. Voidaan sanoa, että Timo
 toimii tässä aidon dialogin periaatteita noudatta-
 en, samoin kuin puheenjohtajakin, joka antaa kes-
 kustelun edetä asiasta eniten tietävien välillä.
 Puheenjohtajana toimivan projektin johtajan kan-
 nalta etuna on se, että hän saa alaisten dialogia
 kuuntelemalla selvyiden muiden osallistujien
 näkemyksistä ja ehdotuksen saamasta kannatuk-
 sesta ilman, että käsityksiä tarvitsee ”lypsää”
 heiltä.

Seuraavaksi myös Juha vahvistaa pitävänsä
 tietoa tärkeänä (rivit 37–40) ja tämän jälkeen Juha

ja Timo kehittelevät ajatusta vielä eteenpäin esittämällä käsityksensä puutteen mahdollisista seurauksista (rivit 41–54; litteraatiota ei tässä). Lopuksi myös puheenjohtaja osallistuu uuden tiedon merkityksellisyyden korostamiseen ja yhteiseksi tekemiseen (rivit 55–57). Näin Annan esiin nostamasta uudesta tiedosta kehkeytyy kokouksen keskeinen puheenaihe, ja hankintapäätöstä joudutaan arvioimaan kokonaan uudelleen.

PUHEENJOHTAJAKESKEISESTÄ KOKOUKSESTA OSALLISTAVAAN DIALOGIIN

Artikkelimme lähtökohtana oli näkemys, että organisaation sisäisissä kokouksissa mukana olevilla henkilöillä on paljon sellaista kokemuseräistä tietämystä, joka jäisi ”hiljaiseksi” ja jakamatta, jos kokouksen puheenjohtajan toiminta tai kokouksen ilmapiiri ei kannusta sen esiin tuomiseen. Puheenjohtajana toimivalla esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi kokouksen ilmapiiriin, ja autenttisen kokousaineiston tarkastelu osoittaa, että puheenjohtaja voi toiminnallaan edistää tai estää osallistujien tietämyksen esiin tuomista. Tietoa on erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joita suuri ja kasvava osa nykyisistä organisaatioista edustaa.

Dialogia edistävän ilmapiirin luomiseen ja osallistamisen lisäämiseenkin liittyy kuitenkin problemaattisia kysymyksiä. Ensinnäkin ajatusten ja ideoiden kehittäminen keskustelun avulla vaatii aikaa, mikä merkitsee käsitteen *tehokkuus* uudelleenarviointia. Ainakin suomalaisessa keskustelussa (ks. esim. Louhiala-Salminen 2001) kokouksen tehokkuus on tyypillisesti yhdistetty nopeaan ja vahvasti puheenjohtajavetoiseen toimintaan. Ihanteena pidetään sitä, että kokouksesta päästään nopeasti pois. Taustalla on uskomus, että kokous ei ole ”oikeata” työtä vaan jonkinlainen oikeata työtä häiritsevä tekijä. Jos sen sijaan ajatellaan kokouksen tehokkuuden lisääntyvän siitä, että kokouksen osanottajat tuovat esiin mahdollisimman paljon omaa asiantuntijuuttaan, nopeaa päätöksentekoa arvostavaa kokousihannetta on tarpeen muuttaa. Myös kustannuspaineet voivat ohjata ylitehokkaisuun, ei-dialogisiin käytänteisiin. Tällaisia paineita on nähtävissä myös tutkimissamme monikansallisissa yritysissä.

Osallistumiseen kannustaminen edellyttää myös, että puheenjohtajana toimiva esimies luo

puu tiettyssä määrin perinteisistä kokouksen johtamisen käytännöistä: antaa muille osanottajille esimerkiksi aloitteentekijän, arvioijan ja kyseenalaistajan rooleja. Tärkeää on myös avoimen ilmapiirin luominen. On myös olemassa keinoja, joita esimies voi soveltaa dialogin edistämiseen. Aineistomme ruotsalaisissa kokouksissa on käytössä esimerkiksi ”tuuletukseksi” (ventilation) kutsuttu vaihe, jossa käydään kokouksen alussa puheenvuorokierros kokouspöydän ympäri niin, että kaikki saavat olla heti äänessä (ks. tarkemmin Kangasharju – Louhiala-Salminen 2003). Menettelyn tavoitteena on keskustelun edistäminen ja tasa-arvoisen ilmapiirin luominen. Yksi keino lisätä osallistujien aktiivisuutta on myös puheenjohtajuuden kierrättäminen, jota käytetään myös aineistomme suomalaisissa kokouksissa.

Esimiehen on myös osattava arvioida, minkälaisien asioiden yhteydessä dialogia tarvitaan ja minkälaisien ei. Dialogin tulee palvella kokouksen tavoitetta: puhuminen puhumisen vuoksi ei ole tarkoittamaamme aitoa dialogia. Yhtenä ratkaisuna on kokousten erilaistaminen siten, että selvästi runsaasta keskustelusta hyötyvät asiat käsitellään erillisissä ja vähemmän muodollisissa kokouksissa. Näin tapahtuu osittain jo nytkin, mutta toisaalta voidaan kysyä, missä määrin ja milloin nykyisissä asiantuntijaorganisaatioissa on tarpeen pitää perinteisiä vähäistä osallistumista suosivia kokouksia.

Yhtenä esteenä sille, ettei henkilöstön osallistaminen organisaatioissa aina onnistu, pidetään organisaatioissa vallitsevaa ylirationaalisuuden ihannetta (esim. Ashforth & Humphrey 1995). Tämä näkemys ei arvosta sellaisia piirteitä kuin laadullisuutta, toiminnan prosessiluonteisuutta ja spontaanien mielipiteiden esittämistä. Tästä aiheutuu tutkijoiden mukaan toistuvasti ongelmia mm. ryhmässä tapahtuvassa päätöksenteossa sekä luovien prosessien johtamisessa. Myös organisaatiotutkijat James March ja Herbert Simon ovat lukuisissa kirjoituksissaan aina 1950-luvulta lähtien (esim. March & Simon 1958, 139; March 1994) toistuvasti arvostelleet organisaatioiden rationaalisuuden harhaa ja korostaneet sitä, että yhden ihmisen tieto on päätöksenteossa hyvin rajallista ja suhteellista.

Kokouskäytänteiden yksityiskohtainen analyysi antaa mahdollisuuden tarkentaa ja täydentää johtamiskirjallisuudessa esitettyjä käsityksiä. Keskusteluanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan päästä käsiksi vuorovaikutuksen yk-

sityiskohtiin mikrotasolla. Tällaisen analyysin avulla voidaan osoittaa konkreettisesti, minkälaisia seurauksia eri menettelytavoilla on vuorovaikutuksessa.

Edellä esitetyt näkökannat tekevät perustelluksi sen, että kokouksien johtamista on sisällytettävä myös johtamiskoulutukseen. Koska niin suuri osa työstä tehdään kokouksissa, voitaisiin ehkä puhua erityisistä kokoukskompetensseista, joihin voidaan aluksi lukea esimerkiksi aidon dialogin tunnistaminen ja edistäminen, toisten osallistujien erilaisiin kokoustehtäviin valtuuttaminen ja tiedon käsittelyyn liittyvien tehtävien hallitseminen. Kokoukskompetenssien kehittäminen voisi alkaa siitä, että reflektoidaan omia käytänteitä ja arvioidaan omien kokousten tehtäviä uudelleen.

TRANSKRIPTIÖKÄYTÄNNÖISTÄ

PJ	Puheenjohtaja
□	Päällekkäispuhunnan alku ja loppu
(se)	Epäselvästi kuultu jakso
(—)	Jakso, josta ei saa selvää
(.)	Minimitauko (alle 0.2 sekuntia)
(1.2)	Tauon pituus sekunnin kymmenesosina
ja:.	Pidennetty äänne
aina	Painotettu tavu
.hh	Sisäänhengitys
hh	Uloshengitys.
((yskii))	Litteroijan kommentteja
vielä.	Laskeva intonaatio
niinkö?	Nouseva intonaatio.
Tasaista tai hiukan nousevaa tai laskevaa intonaatiota ei ole merkitty.	

VIITTEET

1. Esimerkit ovat valitettavasti liian pitkiä ja kompleksisia esitettäväksi tässä artikkelissa.
2. Esimerkki on vapaa käänös englannin kielellä käydystä keskustelusta, jossa englanti on kaikille osanottajille vieras kieli. Osallistajat ovat suomalaisia ja ruotsalaisia.

KIRJALLISUUS

- ARGYRIS, C. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Baas.
- ASHFORTH, B. E. & HUMPHREY, R. H. (1995). *Emotion in the Workplace: A Reappraisal*.

Human Relations 48: 97–125.

- BAHTIN, M. M. (1986) *Speech Genres and Other Late Essays*. Translated by V. McGee. Austin: University of Texas Press.
- BERGER, P. & LUCKMANN, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday. (Suom. Todellisuuden sosiaalinen rakentaminen. Gaudeamus 1994)
- BODEN, D. (1984). *The Business of Talk. Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press.
- BOHM, D. (1996). *On Dialogue*. London: Routledge.
- DREW, P. & HERITAGE, J. (1992). Analyzing talk at work: an introduction. Teoksessa: Drew, P. & Heritage, J. (toim.), *Talk at Work*, s. 3–65. Cambridge University Press.
- FIRTH, A. (1995). Introduction and overview. Teoksessa: A. Firth (toim.), *The discourse of negotiation: studies of language in the workplace*, s. 3–40. Oxford: Pergamon.
- GARFINKEL, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Eaglewood Cliffs: Prentice Hall.
- HERITAGE, J. (1984). *Garfinkel and Ethnomethodology*. (Suom. Harold Garfinkel ja etnometodologia. Jyväskylä: Gaudeamus 1996)
- HERITAGE, J. (1997). *Conversation Analysis and Institutional Talk: Analyzing Data*. Teoksessa: D. Silverman (toim.), *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*, s. 161–182. London: Sage.
- HIRSTO, H. (2002). *Puheenjohtajan ja osallistujien välinen vuorovaikutus yrityksen sisäisessä kokouksessa*. Pro gradu -tutkielma. Suomen kieli ja viestintä, Helsingin kauppa- korkeakoulu.
- KANGASHARJU, H. (2001). Keskustelunanalyysi kokousten ja neuvottelujen tutkimuksessa. Teoksessa: M. Halonen & S. Routarinne (toim.), *Keskustelunanalyysin näkymiä. Kieli* 13, s. 185–07. Helsingin yliopiston suomen kielen laitos.
- KANGASHARJU, H. (tulossa). Kokous päättää ja puhuttaa. Miten ylikansallinen fuusio näkyy kokouksikäytännöissä? Teoksessa: O. Kangas & H. Kangasharju (toim.), *Sanojen valta ja vallan sanat*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- KANGASHARJU, H. & LOUHIALA-SALMINEN, L. (2003). Kulttuurierot konkretisoitu-

- vat käytänteissä. *Työn tuuli* 1/2003, 22–26.
- KONFERENSVÄRLDEN. Möten med mening. Konferensvärlden 2/2003. Julkaisija Compro Media, Ruotsi.
- LOUHIALA-SALMINEN, L. (2001). *Communication and language use in merged corporations: cases Stora Enso and Nordea*. Working Papers W-330, Helsinki School of Economics.
- LUCKMANN, T. (2002). On the Methodology of (Oral) Genres. Teoksessa: P. Linell & K. Aronsson (toim.), *Jaget och rösterna: Goffman, Viveka och samtalet*, s. 319 – 337. SIC 42. Linköping University: Studies in Communication.
- MARCH, J. G. (1994). Three lectures on efficiency and adaptiveness in organizations. Research Reports 32. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- MARCH, J. G. & SIMON, H. A. (1958). *Organizations*. Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Institute of Technology.
- NIKKO, T. (tulossa). Merkitysten rakentaminen suomalais-ruotsalaisten fuusioyritysten kokouskeskusteluissa. Teoksessa: O. Kangas & H. Kangasharju (toim.), *Sanojen valta ja vallan sanat*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- PERÄKYLÄ, A. (1996). Vuorovaikutus, valta ja instituutiot. *Sosiologia* 2: 29 – 101.
- POLANYI, M. (1958). *Personal Knowledge*. Chicago University Press.
- SCHUTZ, A. (1962). *Collected papers*, volume 1. Haag: Martinus Nijhoff.
- SENGE, P. (1990). *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Business.
- SEPPÄNEN, E.-L. (1997). Osallistumiskehikko. Teoksessa: L. Tainio (toim.), *Keskustelunanalyysin perusteet*, s. 156 – 176. Tampere: Vastapaino.
- SÄNTTI, R. (2003). Possibilities and Pitfalls in the Development of Organizational Culture. Teoksessa: B. Beairsto & M. Klein & P. Ruohotie (toim.), *Professional Learning and Leadership*, s. 177 – 247. University of Research Center for Vocational Education and Training, Hämeenlinna.
- TAINIO, L. (1999) (toim.), *Keskustelunanalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino.
- TEMO 2000. ”Interna möten är inte effektiva”. Rapport 2000-11-16. www.temo.se

Artikkeli saapui toimitukseen 5.5.2003.

Artikkeli hyväksyttiin julkaistavaksi toimituskunnan kokouksessa 29.8.2003.