

# JOHTAMISVIESTINTÄ – VIESTINTÄOSAAMISEN NÄKÖKULMA JOHTAMISEEN

Maijastiina Rouhiainen, FM

*Jyväskylän yliopisto*

## TIIVISTELMÄ

Tässä artikkelissa tarkastellaan, mistä johtamisessa on oikeastaan kysymys ja mikä on viestinnän ja johtamisen suhde toisiinsa. Artikkelin aluksi johtaminen sijoitetaan nykyiseen tietointensiiviseen työelämään, jonka jälkeen tehdään analyysiä johtamiseen liittyvistä käsitteistä. Johtamisen tutkimukseen esitellään kolme eri näkökulmaa. Artikkelissa pohditaan, miten viestintä ja vuorovaikutus käsitteellistetään johtamisen tutkimuksessa osaksi menestyksellistä johtamista ja millaisia lähtökohtia johtamistutkimuksen eri näkökulmilla on johtamisen kehittämiseen. Lisäksi tarkastellaan, millaista viestintäosaamista johtajalta edellytetään tietointensiivisessä ja dynaamisessa työelämässä. Taivoitteena on lisätä ymmärrystä johtamisen haasteista ja johtamisen kehittämisestä viestintäosaamisen näkökulmasta.

*Asiasanat: johtaja, johtajuus, johtaminen, johtamisviestintä, tietointensiivinen työelämä, viestintä, viestintäosaaminen, vuorovaikutus*

## JOHDANTO

Nykyistä talous- ja työelämää voidaan luonnehtia sanalla muutos. Yhä laajeneva globaali kilpailu yritysten välillä, kiihkeällä vauhdilla uudistuva tieto- ja viestintäteknologia sekä epävarmat talouden näkymät ja ennalta arvaamattomat poliittiset tilanteet luovat organisaatioille jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön. Dynaamisen ja epävarman työympäristön lisäksi työ on yhä enemmän luonteeltaan tietointensiivistä ja vaatii yhä syvempää asiantuntijuutta. (Tietointensiivisestä työelämästä ja tietoperustaisista organisaatioista ks. esim. Alvesson 2000; Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003; Huotari, Hurme & Valkonen 2005; Järvenpää & Immonen 2003.) Työelämän muutokset asettavat omat vaatimuksensa myös työelämässä toimijoiden osaamiselle.

Työntekijöiltä vaaditaan lisääntyvässä määrin kykyä käsitteelliseen ja symboliseen ajatteluun. Aiemmin hyvinkin tarkkaan määritellyt konkreettiset työtehtävät muuttuvat abstrakteiksi ja vaativat kykyä ajatella, ratkaista ongelmia luovasti ja analyttisesti sekä jalostaa tietoa ja syntetisoida sitä. Työelämän muutoksen myötä yksilön tietopääomasta muodostuukin organisaation tärkein resurssi. Tällöin korostuu yksilön vuorovaikutustaitojen ja viestintäosaamisen merkitys. Työntekijän tulee pystyä tuomaan oma tietämyksensä

ja asiantuntijuutensa muiden tietoon, ja tietoa pitää pystyä myös hankkimaan muilta. Tulevaisuuden työ näyttäisi vaativan yksilöltä yhä enemmän kykyä ja halua jakaa tietoa, verkostoitua sekä toimia innovatiivisesti ja tehokkaasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Jotta vuorovaikutusprosessissa onnistutaan, tulee organisaation jäsenten olla taitavia viestijöitä. (Ks. Kostiainen 2003, 247.) Viestintäosaamisen katsotaankin limittyvän yksilön ammattiosaamiseen siten, että se on yksi ammattiosaamisen ulottuvuus eikä ainoastaan osa tai erityisalue (Kostiainen 2003, 10).

Johtajan työkuva kannalta tietoyhteiskunnan muutokset tarkoittavat yhä vuorovaikutteisempaa toimintaa ja kykyä ohjata myös työntekijöitä siihen. Mistä johtamisesta on oikeastaan kysymys ja millaista viestintä- ja vuorovaikutusosaamista johtajalta vaaditaan nykyisessä työelämässä?

## ■ JOHTAJA, JOHTAMINEN, JOHTAJUUS JA JOHTAMISVIESTINTÄ – JOHTAMISEN KÄSITEANALYYSIÄ

Johtamista voidaan lähestyä monista eri näkökulmista. Ennen kuin pystytään tarkastelemaan johtamisviestintää, johtamisen ja viestinnän välistä suhdetta tai johtajan viestintäosaamista, tulee tehdä käsiteanalyysiä johtajan, johtamisen ja johtajuuden välillä.

Käytettäessä termiä johtaja voidaan tarkoittaa henkilöä, joka on johtajan *asemassa* nimitetyksi tulleen tai muulla tavoin saavutetun vallan puolesta (ks. vallan lähteistä esim. French & Raven 1960). Johtaja-käsitteen yhteydessä pohditaan esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Kuka vaikuttaa keneen? Kenellä on valtaa? Kuka on johtajan asemassa? Johtajalla voidaan tarkoittaa niin esimiestä, rehtoria, kirkkoherraa, toimitusjohtajaa, vuoropäällikköä, tiimin vetäjää, projektinjohtajaa kuin partionjohtajaakin.

Johtaminen on puolestaan johtajan *toimintaa*. Johtaminen voidaan jakaa käsitteellisesti kahteen dimensioon: hallinnointiin eli *johtamistyöhön* (management) ja *johtajuuteen* (leadership). Johtamistyöllä tarkoitetaan sellaisia johtajan toimia kuten suunnittelu, toteutus ja valvonta. Johtajuus on puolestaan vision, muutoksen ja ihmisten johtamista. Dainton ja Zelle (2005, 133) kuvaavat johtajuuden ja johtamisen eroa seuraavanlaisesti: ”– to manage means to function within a structure; to lead means to create a structure in which to function.”

Käsitetasolla on olennaista ymmärtää, että johtamistyön katsotaan usein kuuluvan operationaaliselle johdolle (manager) ja johtajuuteen liittyvien asioiden kuuluvan ylimmälle johdolle (leader) (esim. Hackman & Johnson 2000, 12). Lisäksi johtamistyön katsotaan usein olevan yhteydessä tiettyyn muodolliseen johtajan asemaan organisaation tai ryhmän hierarkiassa, kun taas johtajuutta voi harjoittaa myös ilman muodollista johtajan asemaa (ks. johtamisen ja johtajuuden käsitteiden problematisoinnista esim. Kotter 1996, 23). Osa johtajuuden malleista puolestaan mystifioi johtajuutta ja pitää johtajuutta ikään

kuin itsestään toteutuvana ilmiönä (esim. karismaattinen johtajuus). Tämän salaperäiseksi tekemisen takana lienee ajatus johtajuudesta synnynnäisenä ominaisuutena.

Tämän artikkelin näkökulman mukaan kaikkien johtajan asemassa olevien henkilöiden toiminta on vuorovaikutteista ja vaatii näin ollen myös vuorovaikutusosaamista. Tämän artikkelin näkökulma ihmisen olemuksesta on ennemmin-kin konstruktivistinen kuin positivistinen. Johtajuus ei ole ihmisen synnynnäinen ominaisuus, vaan pitkän kehitysprosessin tulos. Vaikka johtajuus edellyttää monenlaista erityisosaamista, miltei kuka tahansa voi kehittyä johtamisen taidoissa (Hackman & Johnson 2000, 358).

Tässä artikkelissa johtamisen ja johtajuuden välille ei tehdä suurta eroa: ne ovat kuin kolikon kaksi puolta. Johtamisessa ei ole mielekästä erottaa kovaa ja pehmeää puolta tai suhde- ja tehtävätasoa. Johtajan viestintäkin on sekä management- että leadership-puolta. Toisaalta ihmiset pitäisi saada tekemään tehokkaasti oikeita asioita, toisaalta heitä pitäisi rohkaista, motivoida ja kannustaa. Johtamisviestinnässä voitaisiin ajatella olevan kyse siitä, miten johtaja pyrkii saattamaan työelämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset yhteen. (Puro 2002, 16.) Molemmat käsitteet, niin johtaminen kuin johtajuuskin, ovat siis suorassa yhteydessä viestintään.

Millainen asema viestinnällä ja vuorovaikutuksella sitten on johtamisen teorioissa?

## ■ PIIRRETEORIASTA TAITONÄKÖKULMAAN – KOLME NÄKÖKULMAA JOHTAMISEEN

Tässä artikkelissa johtamisen teorioista ja näkökulmista nostetaan tarkasteluun piirretyyppinen näkökulma (trait approach), transformatiivisen johtajuuden näkökulma (transformational leadership approach) sekä taitonäkökulma (skills approach). Tarkastelu rajataan näihin kolmeen teoreettiseen näkökulmaan siksi, että niiden avulla pystytään havainnollistamaan johtamistutkimuksen kirjoja sekä sijoittamaan viestintä, vuorovaikutus ja johtajan viestintäosaamisen johtamistutkimuksen kenttään. Näkökulmien avulla voidaan myös pohtia johtajan osaamisen, erityisesti viestintäosaamisen sekä sen kehittämisen asemaa johtamisen tutkimuksessa. Taulukossa 1 esitetään tiivistetysti näkökulmien keskeiset sisällöt sekä johtajan viestintäosaamisen merkitys menestyksenkään johtamisen edellytyksenä.

*Johtajuus piirteenä.* Johtamistutkimuksen alkuvaiheessa tarkasteltiin johtajalle ja potentiaalilelle johtajalle tyypillisiä persoonallisuuden piirteitä. (Johtajuuden alkuvaiheen tutkimuksesta ja teoreettisista näkökulmista ks. Stogdill 1948.) Toisin sanoen tutkimuksissa keskityttiin määrittelemään, millaisia persoonallisuuden piirteitä johtajalla tulee olla. Sellaisten persoonallisuuspiirteiden, ku-

Johtamisteoreettinen näkökulma	Menestyksekkään johtamisen edellytys	Viestintäosaamisen merkitys
<b>Johtajuus piirteenä</b> (piirretyyppinen näkökulma, trait approach)	– Johtajaksi valikoituminen ja menestysekäs johtaminen edellyttävät tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, kuten älykkyyttä, itseluottamusta, päättäväisyyttä, rehellisyyttä ja sosiaalisuutta	– Tarkastelu ei keskity johtamisen vuorovaikutteisuuteen – Viestintäosaaminen epäsuorasti sosiaalisuuden piirteessä, joka sisältää muun muassa ekstroverttiyden, interpersonaaliset kyvyt, sensitiivisyyden ja verbaalisen sujuvuuden – Ei tarjoa operationalisoitavia käsitteitä johtamisen kehittämiseen
<b>Johtajuus muuntavana voimana</b> (transformatiivisen johtajuuden näkökulma, transformative leadership)	– Transformatiivinen johtajuus on menestyksekkään johtamisen edellytys – Transformatiivinen johtaja huomioi työntekijän tarpeet ja pyrkii vastaamaan niihin – Tyypillistä idealisoiva vaikutus, inspiroiva motivaatio, intellektuaalinen viritys ja individualismin korostaminen	– Keskeistä johtamisessa vuorovaikutteisuus, mutta näkökulma keskittyy lähinnä alaisen tarpeisiin vastaamiseen – Viestintäosaaminen pikeminkin pysyvä piirre tai ominaisuus kuin kehitettävissä olevaa osaamista
<b>Johtajuus taitoina</b> (taitonäkökulma, skills approach)	– Johtajuus nähdään tiettyjen johtajalle ominaisten piirteiden sijaan sellaisina kykyinä, tietoina ja taitoina, jotka mahdollistavat menestyksekkään johtamisen – Keskeisiä osaamisalueita tiedot, luovan ongelmanratkaisun taidot ja sosiaaliset taidot	– Viestintäosaaminen epäsuorasti osana sosiaalisia taitoja – Toimiva näkökulma johtamisen kehittämiseen – Ei kuitenkaan tarkastele riittävän tarkasti johtamisen vuorovaikutteisuutta, jotta selittäisi myös johtajan viestintäosaamista ja sen kehittämistä

TAULUKKO 1. Johtajan viestintäosaaminen johtamisteoreettisten näkökulmien mukaan ryhmiteltynä.

ten älykkyuden, itseluottamuksen tai sosiaalisuuden katsottiin mahdollistavan yksilön valikoitumisen johtajan tehtäviin tai olevan edellytyksenä menestyksekkäässä johtamisessa. (Piirretyyppisistä teorioista ks. koontia esim. Northouse 2004, 15–34.)

Piirreoreettinen lähestymistapa johtajuuteen on pohja monille johtamisen tutkimuksille (esim. karismaattinen johtajuus). Persoonallisuuspiirteisiin keskittynyt johtamisviestinnän tarkastelu ei kuitenkaan tarjoa selitystä sille, miten

johtaja toimii tehokkaasti käytännön työtehtävissä ja vuorovaikutustilanteissa tai miten johtajan piirteet ja johtamistyyli vaikuttavat työntekijöiden ja työryhmän toimintaan ja vuorovaikutukseen. Piirreoteoreettinen näkökulma ei myöskään tarjoa johtajan toiminnan, saati sitten johtajan viestinnän ja viestintäosaamisen, kehittämiseen työkaluja (Cohen 2004, 178).

*Johtajuus muuntavana voimana.* Johtajuutta voidaan kuvata transformatiivisen eli muuntavan ja uudistavan johtajuuden avulla. Tämä lähestymistapa soveltuu hyvin erityisesti nykyisten muuttuvien ja dynaamisten organisaatioiden toiminnan kuvaamiseen. Transformatiiviselle johtajalle on tyypillistä idealisoiva vaikutus (idealized influence), inspiroiva motivaatio (inspirational motivation), intellektuaalinen viritys (intellectual stimulation) ja individualismin korostaminen (individualized consideration). Idealisoivalla vaikutuksella tarkoitetaan johtajan toimintaa organisaation vision luoja ja toimintaan innostajana. Inspiroiva motivointi ja intellektuaalinen viritys tarkoittavat puolestaan sitä, että johtaja motivoi alaisiaan ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista. Individualismin korostaminen on sitä, että transformatiivinen johtaja ottaa huomioon jokaisen yksittäisen työntekijän tarpeet. Transformatiivinen johtajuus on siis kykyä käyttää hyväksi organisaation työntekijöiden ideoita ja toimia organisaation kehittämiseksi. (Transformatiivisesta johtajuudesta ks. esim. Bass 1985a; 1985b.)

Transformatiivisen johtajuuden teorian voidaan katsoa selittävän hyvin johtajan tehtävien dynaamista luonnetta nykyisessä tietoyhteiskunnassa. Teorian vahvuus on kiistämättä myös se, että siinä ei kiinnitetä huomiota yksinomaan johtajaan, vaan tarkastellaan myös alaisten tarpeita sekä arvoja. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että viestintäosaamisen ja transformatiivisen johtamisen välillä vallitsee vahva korrelaatio (Flauto 1999, 16). Transformatiivinen johtajahan inspiroi muita juuri viestinnän avulla (Dainton & Zelle 2005, 132). Tutkimustulosten mukaan transformatiivisen johtajuuden malli on lisäksi toimiva johtamismalli kaikilla organisaation tasoilla (Crawford & Strohkirch 2004, 10).

Vaikka transformatiivisen johtajuuden mallia on kehitetty taitolähtöisempään suuntaan (esim. Avolio 2004), se ei kuitenkaan selitä riittävästi sitä, miten transformatiivisessa johtajuudessa voisi kehittyä. Onkin esitetty, että transformatiivisen johtajuuden teoria näkisi johtajuuden ennemminkin persoonallisuuspiirteenä kuin käyttäytymisenä (Northouse 2004, 185–186). Transformatiivisen johtajuuden teoriaa on kritisoitu myös sen joustamattomuudesta (Dainton & Zelle 2005, 132). Lisäksi malli ei tarkastele kovinkaan syvällisesti johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta, jotta näkökulman avulla voitaisiin selittää johtajan työn vuorovaikutustilanteita, johtamisviestintää tai johtajan viestintäosaamista.

Harva johtamisopin teoria pystyy tarjoamaan käytännön työkaluja työelämän toimintojen kehittämiseen ja parantamiseen. Tämän voi tulkita johtuvan muun muassa siitä, että useimmiten eri johtamisopit eivät operationalisoi tarpeeksi johtamiseen liittyviä käsitteitä vaan tyytyvät pelkästään kuvaamaan johtajan piirteitä ja johtamistyyliä tai antamaan ohjeita johtamiseen hyvin yleisellä tasolla. Useat johtamisen teoriat eivät siis ota kantaa johtajan osaamiseen ja siinä kehittymiseen.

*Johtajuus taitoina.* Piirreteorialle vastakohtaisen lähestymistavan, taitonäkökulman, mukaan tehokas johtaminen riippuu johtajan kyvyistä ja taidoista ratkaista vaikeita, monimuotoisia, sosiaalisia ongelmia organisaatiossa. Näkökulma ei kiistä yksilön persoonallisuuden ja luonteenpiirteiden yhteyttä johtajan toimintaan. Näkökulman mukaan johtamista ei voida kuitenkaan kuvata jonain tietyn tyyppisenä käyttäytymisenä, vaan tehokas johtaminen riippuu johtajan tiedoista ja taidoista (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman 2000, 12). Johtajan taidot ja niihin liittyvät tietorakenteet mahdollistavat johtajan menestyksensä, tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen toiminnan eri tilanteissa (Connelly ym. 2000, 81; Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks 2000, 165).

Taitonäkökulmalla on hyvin pragmaattinen ja käytännönläheinen lähestymistapa johtamiseen ja sen voi katsoa soveltuvan esimerkiksi johtamisen koulutuksen ja kehittämisen viitekehyyksiksi. Näkökulman avulla voidaan keskittyä arvioimaan johtamiseen liittyviä tietoja ja taitoja, joita on mahdollista kehittää. Tällaisia arvioitavia tietoja ja taitoja ovat näkökulman edustajien mukaan esimerkiksi ongelmanratkaisutaito ja siihen liittyvät tiedot sekä sosiaaliset taidot (ks. esim. Mumford, Zaccaro, Connelly & Marks 2000, 165–166). Vaikka taitonäkökulma selittääkin johtajan osaamista ja tarjoaa hyvän näkökulman johtamisen ja johtajan taitojen kehittämiseen, ei sekään kuvaa ja problematisoi riittävän tarkasti johtajan viestintä- ja vuorovaikutusosaamista, jotta saavutettaisiin ymmärrys johtajan työn vuorovaikutusprosesseista ja viestinnällisistä kvalifikaatioista.

*Tarve neljänteen näkökulmaan?* Johtamisen tutkimus ei ole keskittynyt määrittämään johtajan viestintäosaamista, vaikka organisaatioiden toiminnan voidaan oikeastaan katsoa perustuvan kokonaan organisaation jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. (Organisaatiaviestinnän teorioista ja näkökulmista ks. koontia esim. Jablin & Putnam 2001.) Johtamisen teorioissa sivutaan usein viestintää, mutta viestintäosaamisen tarkastelussa ei mennä kovinkaan syvälle tasolle. Osittain tämän voidaan tulkita johtuvan siitä, että viestinnän tutkijat eivät ole itse paneutuneet tarpeeksi johtajan viestintäosaamisen määrittelyyn (Cohen 2004, 177–178).

Viestinnän tutkimuksen heikkoutta voisi selittää kenties sen kohdistumisella

johtamisviestinnän makrotason tarkasteluun. Osittain tutkimus on käsitteellistänyt tutkimusta myös jokseenkin mekanistisen viestintäkäsityksen valossa. Esimerkiksi organisaatioviestinnän tutkimus on keskittynyt tarkastelemaan johtamista organisaation tavoitteellisen ja strategisen johtamisen näkökulmasta. Viestinnällä katsotaan pyrittävän luomaan ja tukemaan organisaation toiminnan ja tavoitteiden ymmärtämistä. Johtajan tehtävä on puolestaan saada organisaation jäsenet työskentelemään yhteisön tavoitteiden puolesta. (Ks. esim. Juholin 1999, 85–86.)

Johtajan tehtävä on toki ohjata organisaatio kohti sen tavoitetta, mutta vuorovaikutteisessa prosessissa, jolloin johtajan viestintäosaamisen merkitys korostuu. Johtaja ohjaa organisaatiota ja työntekijöitä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa strategian mukaisesti organisaation tavoitteeseen ja visioon. Viestintä ei ole pelkästään yksi johtamisen kanavista tai työkaluista, vaan kiinteä osa sitä ja johtajan ammattiosaamista. Johtaminen tapahtuu viestinnän kautta (Barge 1994a, 21). Johtajan viestintäosaaminen puolestaan on ratkaisevassa asemassa siinä, kuinka vuorovaikutusprosesseissa onnistutaan. Viestintäosaaminen on menestyksekkään johtamisen edellytys (Flauto 1999, 4).

Johtamisen ja johtamisviestinnän tutkimuksen heikkouden voidaan oikeastaan katsoa olevan siinä, että tutkimuksissa listataan hyvän johtajan *ominaisuuksia* sen sijaan, että johtajuutta tarkasteltaisiin *osaamisen* näkökulmasta. On siis tarpeen problematisoida sitä, miten johtaja toimii tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti erilaisissa viestintätehtävissä ja -tilanteissa. Tällaisia ovat esimerkiksi strategian suunnittelu ja implementointi, johtajan ja alaisen väliset keskustelut tai tiimityö- ja neuvottelutilanteet. Johtamisen tutkimuksen, erityisesti johtamisviestinnän tutkimuksen, alalla on tarve johtajan viestintäosaamisen määrittelylle sekä tutkimiselle. Erityinen tarve on nykyisten tietoperustaisten organisaatioiden vuorovaikutusprosessien problematisoinnille. Johtajan viestintäosaamista tulisi tarkastella johtajan nykyisten työtehtävien sekä johtajan ja hänen työtovereidensa, niin alaisten, työtovereiden kuin asiakkaidenkin, välisten vuorovaikutussuhteiden valossa.

## ■ JOHTAJAN VIESTINTÄOSAAMINEN – NÄKÖKULMA JOHTAMISEEN MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ

*Lähtökohtia viestintäosaamisen määrittelyyn.* Tässä artikkelissa johtamista ja johtamisviestintää lähestytään viestintäosaamisen käsitteen avulla. Valitun näkökulman avulla pyritään ymmärtämään, millaisia vuorovaikutustilanteita johtaja kohtaa työssään ja millainen viestintäkäyttäytyminen on menestyksekkästä näissä tilanteissa. Tarkoituksena on myös esittää näkökulma, jota voidaan soveltaa johtamisen kehittämiseen.

Viestintäosaamisen käsite on laaja ja määritelmiä on monia. Useimmat määritelmät sisältävät kuitenkin tiedon, taidon ja asenteen käsitteet. Lisäksi

viestintäosaamisen arvottamisen perusteiksi määritellään useimmiten kaksi kriteeriä: tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus. (Viestintäosaamisen määritelmistä ks. esim. Spitzberg & Dillard 2002.) Viestintäosaamisen voidaan siis katsoa tarkoittavan tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä sekä taitoa ja motivaatiota toimia viestintätilanteessa tavalla, jota viestintätilanteeseen osallistuvat pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena. Uudemmissa määritelmissä viestintäosaamiseen sisällytetään myös taito ennakoida, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä taito noudattaa sellaisia viestinnän eettisiä periaatteita, jotka eivät vaaranna vuorovaikutussuhdetta tai loukkaa vuorovaikutussuhteen toisia osapuolia (esim. Valkonen 2003, 26).

Koska johtamistilanteessa on aina vähintään kaksi osapuolta läsnä ja kyseessä on vuorovaikutustilanne, tulee johtajan viestintäosaamista tarkastella vähintään kahden ihmisen välisessä viestintä- ja vuorovaikutussuhteessa. Viestintäosaamista voidaankin tarkastella relationaalisen viestintäosaamisen (relational communication competence) eli viestintäsuhteeseen liittyvän viestintäosaamisen valossa. (Ks. relationaalisesta viestintäosaamisesta esim. Spitzberg & Cupach 1984; 1989.) Johtajan viestinnän ei voida sanoa olevan sinällään taitavaa tai taitamatonta, vaan osaamisen tason määrittelevät viestintäsuhteen osapuolet. Johtajan viestintäosaamisen tason määrittelevät siis viestintätilanteeseen osallistuvat omien tulkintojensa ja arvoperusteidensa mukaisesti. Johtajan viestintäosaamisen arvostus voi olla muun muassa kiinni siitä, kuinka tarkoituksenmukaiseksi ja tehokkaaksi johtajan viestintä koetaan organisaation ja ryhmän tavoitteiden saavuttamisessa (Barge 1994a, 59).

Johtajan viestintäosaamista voidaan kuvata myös tilanne- ja tehtäväspesifeinä kykyinä, jolloin sen osa-alueita voidaan johtaa suoraan johtajan tehtävistä. Mitä tilanne- ja tehtäväspesifien viestintäosaamisalueiden määrittelyllä sitten saavutetaan?

Työelämän viestintätehtäviä ja -tilanteita kuvaavissa tarve- ja taitojaotteluissa on se huono puoli, että ne jäävät usein pirstaleisiksi vaatimus- ja tilanelistoiksi (Kostiainen 2003, 110). Jos kuitenkin ajatellaan, että johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ja viestintäosaaminen on johtajan ammattiosaamisen kiinteä ja keskeinen osa, voidaan viestintäosaamista ja sen tasoa selvittää johtajan työtehtävissä muun muassa tarkastelemalla johtajan keskeisimpiä osaamisalueita tietointensiivisessä työssä. Näiden osaamisalueiden avulla voidaan puolestaan jäsentää holistisia ja molaarisia tulkintoja siitä, miten johtaja käyttäytyy erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tällaista jaottelua tehdessä tulee kuitenkin tiedostaa erillään lueteltujen osaamisalueiden päällekkäisyydet, sovellettavuudet, yhtymäkohdat (ja myös se, missä eri osa-alueet tukevat toisiaan) sekä se, millainen merkitys kullakin osaamisalueella on johtamisessa, johtajan ammatti-identiteetissä ja koko ammatillisessa viestintäprosessissa (Kostiainen 2003, 110–112).

Viestintäosaamisen osa-alueita on kuvattu viestinnän kirjallisuudessa mo-



nenlaisten jäsenysten kautta. Useimmiten jäsenyykset ovat olleet juuri viestintä- ja vuorovaikutustaitojen luokituksia. Tämä johtunee siitä, että viestintäosaamisen voidaan katsoa tulevan esiin juuri vuorovaikutustaidoissa.

Voidakseen toimia tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti johtajalla on toki oltava tietoa muun muassa viestintätilanteesta, sosiaalisista suhteista, viestinnän säännöistä, viestintästrategioista ja viestinnän tavoitteista sekä metakognitiivista taitoa analysoida omaa viestintäänsä (Valkonen 2003, 26). Viestintäosaaminen tai sen puute näkyy kuitenkin johtajan vuorovaikutuskäyttäytymisessä eli vuorovaikutustaidoissa.

Jos johtajalla ei ole riittävää tietoa tehokkaista ja tarkoituksenmukaisista menettelytavoista vuorovaikutustilanteessa tai taitoa analysoida ja säädellä omaa vuorovaikutuskäyttäytymistään, ei hän kykene myöskään toimimaan tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla vuorovaikutustilanteessa. Lisäksi viestintä- ja vuorovaikutuskäyttämiseen vaikuttavat viestijän omat asenteet ja motivaatio.

Johtajan viestintäosaamista kuvataan tässä artikkelissa kapeampien osaamisalueiden avulla, mikä auttaa hahmottamaan viestintäosaamisen ilmiötä kokonaisuudessaan paremmin. Tarkastelun näkökulma ja rajaus ovat perusteltuja, sillä ilman johtajan ammattispesifien vuorovaikutustaitojen määrittelyä ja jäsentämistä, on hyvin vaikea jäsentää konkreettisesti johtamisen ja johtajan viestintäosaamisen kehittämisen ja kouluttamisen tavoitteita. Jotta johtamisviestinnän ymmärtämiselle ja kehittämiselle saataisiin selkeä suunta, tarvitaan tutkimustietoa siitä, mitkä ovat organisaatioissa johtajien tilanne- ja tehtäväspesifejä viestintäosaamisen osa-alueita. Tässä artikkelissa pyritään kuitenkin porautumaan taitoluokittelusta syvemmälle osaamisen kuvaamiseen. Käyttämällä termejä osaaminen, osaamisalue tai kyky pyritään korostamaan viestintäosaamisen moninaista luonnetta ja taitojen lisäksi viestintäkäyttäytymisen taustalla vaikuttavia kognitiivisia, metakognitiivisia ja affektiivisia ulottuvuuksia.

*Johtajan viestintäosaaminen dynaamisessa ja tietointensiivisessä työelämässä.* Organisaatioiden siirtyessä litteämpiin rakennemalleihin, johtajan työn muuttuessa ja työn tietointensiivisyyden lisääntyessä kohdataan uudenlaisia haasteita. Perustavanlaiset johtajan tehtävät, kuten resurssien hallinta, tehtävien delegointi, tavoitteen asettaminen, palautteenanto, konfliktien hallinta sekä motivaation luominen ja sitouttaminen tuskin katoavat johtajan osaamisvaatimuksista työelämän muuttuessa. Johtaminen on siis edelleen työtä, jossa johtaja auttaa toisia tekemään omaa työtään. (Barge 1994b, 105.)

Perustavanluonteisia viestinnän ja vuorovaikutuksen osaamisalueita ovat puolestaan muun muassa kyky ilmaista itseään kielellisesti ja nonverbaalisesti, kuuntelemisen ja havainnoimisen taidot, kyky mukautua ja mukauttaa omaa toimintaa toisten viestintään ja viestintätilanteeseen sekä kyky välittää omaa

persoonallisuutta ja hallita muille itsestä syntyviä vaikutelmia. (Ks. vuorovaikutustaitojen koontia Valkonen 2003, 42–46.) Esimerkiksi nämä perustavan tason osaamisalueet kuuluvat myös johtajan vuorovaikutusosaamiseen. On olennaista kuitenkin pohtia, millaisia uusia ulottuvuuksia tietointensiivinen ja dynaaminen työelämä asettaa johtajan viestintäosaamisen vaatimuksille. Seuraavassa pyritään nivomaan yhteen perustavanlaisia johtajan työtehtäviä ja niiden viestinnällisiä ulottuvuuksia sekä dynaamisen ja tietointensiivisen työelämän asettamia vaatimuksia johtajan työlle ja viestintäosaamiselle.

Tutkimustulokset osoittavat, että viestintäosaaminen on vahvasti esillä ja tiedostetaan silloin, kun työskennellään yksilön ammattiosaamisen ääri rajoilla. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa ammatillisesti haasteelliset tai ongelmalliset tilanteet sekä työyhteisön muutokset ja niiden kohtaaminen. (Kostiainen 2003, 121.) Johtajien nykyistä toimintaympäristöä leimaa epävarmuus ja muutos. Johtajan viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen voidaankin katsoa keskittyvän epäselvyyksien selvittämiseen ja epävarmuuden sietämiseen sekä muutoksen hallintaan (ks. esim. Hodgson & White 2003).

Epäselvyyksien selvittäminen vaatii ongelmanratkaisutaitoa sekä kykyä nopeaan ja tehokkaaseen päätöksentekoon. Ongelmanratkaisu ja päätöksentöön implementointi tapahtuvat puolestaan vuorovaikutuksessa alaisten ja kollegoiden kanssa, jolloin vaaditaan kykyä tiedottaa ja selittää asioita sekä perustella ja vaikuttaa. Nämä osaamisalueet ovat myös menestyksikkään strategian suunnittelun ja implementoinnin edellytys. (Ks. ongelmanratkaisun, päätöksentöön, tiedottamisen, selittämisen, perustelemisen ja vaikuttamisen luokitteluista esim. Daly & Vangelisti 2003; Dillard & Marshall 2003; Gouran 2003; Gouran & Hirokawa 2003; Hample 2003; Rowan 2003.)

Työelämän muutoksessa johtajien eteen tulee myös neuvottelu- ja konfliktitilanteita, joissa tarvitaan neuvottelun sekä konfliktin hallinnan ja ratkaisemisen osaamista. Lisäksi tietoperustaisissa organisaatioissa, yksilön tietopääoman ollessa organisaation pääresurssi, korostuu työn ohjaamisen ja palautteenannon merkitys. Johtajan tulee siis hallita konkreettisen, työtehtävien kannalta keskeisen ja rakentavan palautteen antaminen sekä tuen osoittaminen. (Ks. neuvottelemisen ja konfliktin hallinnan luokitteluista esim. Canary 2003; Roloff, Putnam & Anastasiou 2003.)

Johtajan viestintä- ja vuorovaikutusosaamista voidaan jäsentää myös hyödyntäen sitä, mitä tiedetään ryhmien ja tiimien johtamisesta. Tietoperustaiselle organisaatiolle on tyypillistä verkostoituminen sekä tiimi- ja projektiperusteinen toiminta, jolloin johtajan tehtävä on juuri verkoston ja tiedon hallintaa sekä tiimin johtamista. Tiimin johtajan osaamisvaatimukset liittyvätkin projektin hallintaan, tiimin henkilöstö- ja materiaaliresurssien johtamiseen sekä tiedon hallintaan (esim. Salas, Burke & Stagl 2004, 330–343). Ongelmanratkaisuvaiheessa johtaja kartoittaa tiimin ja ongelman tarpeet ja vaatimukset sekä suunnittelee

ja koordinoi tiimin toimintaa. Johtajan tulee myös viestiä hankkimansa tieto eteenpäin. Tiedosta tulee siis keskustella tiimissä.

Johtajan viestintäosaamisen osa-alueita ryhmän kontekstissa ovat siis muun muassa kyky havainnoida ympäristöä ja ryhmän jäseniä ja vuorovaikutusta, kyky hakea, järjestää ja jakaa tietoa sekä ohjata ja rohkaista ryhmän jäseniä jakamaan omaa tietoaan ja osaamistaan, keskustelemaan siitä ja jalostamaan sitä. Ryhmän johtajalta edellytetään myös erilaisten vuorovaikutukseen osallistumisen tapojen hallintaa, kykyä johtaa ryhmän keskustelua ja viedä ryhmää kohti tavoitetta sekä tehdä päätös. Ryhmän johtaja vastaa siis sekä ryhmän tavoitteen saavuttamisesta että hyvän viestintäilmapiiirin ja toimivien vuorovaikutussuhteiden muotoutumisesta ja ylläpidosta. (Ks. ryhmäviestintätaidoista esim. Beebe & Barge 1994; Gouran 2003; Valkonen 2003.)

## LOPUKSI

Johtajan viestintäosaamisen ja vuorovaikutustaitojen määritelmät ja jaottelut muuttuvat työelämän muuttuessa. Vanhat johtamismallit eivät enää päde nykyisessä työelämässä. Johtamismallit, joiden avulla saadaan työkaluja potentiaalisen johtajan tunnistamiseen, johtajan käyttäytymisen tarkasteluun sekä johtamistaitojen tarkasteluun ja kehittämiseen, nousevat yhä merkittävämpään asemaan. Viestinnän tutkimuksella on tarjottavaa näiden johtamismallien kehittämisessä.

Johtaja tarvitsee menestyäkseen työssään viestintä- ja vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutuksen merkitys menestyksekkäässä johtamisessa on selvästi suurempi kuin useimmat johtamisen teoriat antavat ymmärtää. Johtajien ja heidän alaisten välisestä vuorovaikutuksesta on tehty jo useampia tutkimuksia, joiden tulokset näyttäisivät myös tukevan hypoteesia siitä, että menestyksekkäät johtajat ovat taitavia myös viestintätaidoissa (esim. Penley, Alexander, Jernigan & Henwood 1991). Viestintäosaaminen näyttäisikin olevan menestyksekkään johtamisen peruste (Flauto 1999). Tarvitaan kuitenkin lisää johtamista ja johtamisviestintää eksplikoivaa tutkimusta ja käsiteanalyysiä.

Muuttuvassa työelämässä on olennaista problematisoida sitä, millaista osaamista tietointensiivisessä työssä tarvitaan ja millaisia vuorovaikutuksellisia tilanteita johtajat kohtaavat työssään. Olennaista olisi tarkastella analyyttisesti tietointensiivisen työn tekemisen tapoja ja pohtia sitä, miten ja miksi viestintä ja vuorovaikutus liittyvät niihin. Kenties johtajan viestintäosaamisen näkökulmasta toteutettava tutkimus laajentaisi myös ymmärrystä organisaatioiden vuorovaikutusprosesseista. Selitysmallien tarjoaminen viestintäosaamisen näkökulmasta johtamisen tutkimukseen voisi kenties johtaa uudenlaisten johtamismallien ja johtamisviestinnän teorioiden kehittämiseen. Ennen kuin kuitenkaan pystytään luomaan uusia teoreettisia malleja johtajan viestintäosaamisesta, tulee johtamisen ja ennen kaikkea viestintäosaamisen teoreettisia

perusteita tarkastella kriittisesti. On pohdittava viestintäosaamisen ontologia perusteita eli sitä, miten viestintäosaamisen käsite ylipäätään hahmotetaan, kuka arvottaa johtajan viestintäosaamisen tason ja kenen tulkinta viestintäosaamisesta on oikeutettu.

Mielenkiintoista olisi myös tarkastella johtajan viestintäosaamista kehittämisen ja kouluttamisen näkökulmasta. Tutkimuksissa tulisi keskittyä entistä enemmän siihen, miten työelämässä hyödynnetään sitä, mitä jo tiedetään johtajien viestintä- ja vuorovaikutusosaamisesta ja miten johtamisen koulutus- ja kehittämisohjelmat vastaavat työelämässä kasvaviin viestinnällisiin koulutus- ja kehittämistarpeisiin.

Tiedetään, että johtajan vuorovaikutustaitoja voidaan kehittää muun muassa koulutuksen, oman itsenäisen opiskelun, työtehtävien arvioinnin ja mentoroinnin avulla (Hackman & Johnson 2000, 359–372). Tutkimustulokset osoittavat myös, että työelämän viestintäkoulutuksella on vaikuttavuutta käytännön työhön (esim. Fallowfield ym. 2002; Seibold, Kudsı & Rude 1993). Silti viestintäkoulutuksen vaikuttavuutta on tutkittu valitettavan vähän. Viestintäkoulutuksella saavutettava viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen nähdään ikään kuin vaikeasti kuvattavana ja käsitteellistettävänä tunneällynä tai hiljaisena tietona (Day & Halpin 2004, 7). Koulutuksella ja kehittämistoimilla saavutettava viestintäosaaminen ja vuorovaikutustaidot ovat kuitenkin käsitteellistettävissä, kuvattavissa sekä arvioitavissa. Näin ollen myös viestintäkoulutuksen vaikuttavuus on tutkittavissa. Johtamiseen liittyvän viestintäkoulutuksen ja -kehittämistoimintojen vaikuttavuuden arviointi on keskeistä johtamisviestinnän, johtamisen, organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen, organisaation toiminnan sekä työelämän kehittämisen kannalta.

## KIRJALLISUUS

- Alvesson, M. 2000. Social identity and the problem of loyalty in knowledge intensive companies. *Journal of Management Studies* 37, 1101–1123.
- Avolio, B. J. 2004. Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) *Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 71–98.
- Barge, J. K. 1994a. *Leadership, communication skills for organizations and groups*. New York: St. Martin's Press.
- Barge, J. K. 1994b. Putting leadership back to work. *Management Communication Quarterly* 8, 95–109.
- Bass, B. M. 1985a. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1985b. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics* 13, 26–

- 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*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 257–290.
- Canary, D. J. 2003. Managing interpersonal conflict: a model of events related to strategic choices. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 515–550.
- Cohen, M. S. 2004. Leadership as the orchestration and improvisation of dialogue: Cognitive and communicative skills in conversations among leaders and subordinates. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) *Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 177–208.
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A. & Mumford, M. D. 2000. Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader development. *Leadership Quarterly* 11, 65–86.
- Crawford, C. B. & Strohkirch, C. S. 2004. Understanding the relationship between knowledge management, transformational leadership and communication apprehension: Can't communicate? Then you probably can't lead! Paper presented at the 90<sup>th</sup> Annual Meeting of the National Communication Association. Chicago, November 11–14.
- Dainton, M. & Zelle, E. 2005. *Applying communication theory for professional life*. Thousand Oaks: Sage.
- Daly, J. A. & Vangelisti, A. L. 2003. Skillfully instructing learners: How communicators effectively convey messages. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 871–908.
- Day, D. V. & Halpin, S. M. 2004. Growing leaders for tomorrow: An introduction. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) *Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 3–22.
- Dillard, J. P. & Marshall, L. J. 2003. Persuasion as a social skill. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 479–513.
- Fallowfield, L., Jenkins, V., Farewell, V., Saul, J., Duffy, A. & Eves, R. 2002. Efficacy of cancer research UK. Communication skills training model for oncologists: a randomised controlled trial. *The Lancet* 359, 650–656.
- Flauto, F. J. 1999. Walking the talk: The relationship between leadership and communication competence. *The Journal of Leadership Studies* 6, 86–96.
- French, J. P. R. Jr. & Raven, B. 1960. The bases of social power. Teoksessa D. Cartwright & A. Zander (toim.) *Group Dynamics*. New York: Harper and Row, 607–623.

- Gouran, D. 2003. Communication skills for group decision making. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 835–870.
- Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 2003. Effective decision making and problem solving in groups. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Catchart, L. A. Samovar & L. D. Henman (toim.) Small group communication. Theory and practise. Los Angeles: Roxbury, 27–38.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 2000. Leadership, a communication perspective. Prospect Heights: Waveland Press.
- Hakkarainen, K., Paavola, S. & Lipponen, L. 2003. Käytäntöyhteistöistä innovatiivisiin tietoyhteistöihin. Aikuiskasvatus 1, 4–13.
- Hample, D. 2003. Arguing skills. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 439–477.
- Hodgson, P. V. & White, R. P. 2003. Leadership, learning, ambiguity, and uncertainty and their significance to dynamic organizations. Teoksessa R. S. Peterson & E. A. Mannix (toim.) Leading and managing people in the dynamic organization. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 185–200.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Jablin, F. M. & Putnam, L. L. (toim.) 2001. New Handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks: Sage.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Järvenpää, E. & Immonen, S. 2003. Tietointensiivisten organisaatioiden dynamiikka: Tietotyö, johtaminen ja organisaatioiden verkostot. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen oluttuvuutena. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 1.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suom. M. Tillmann. Helsinki: Rastor.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. & Fleishman, E. A. 2000. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. Leadership Quarterly 11, 11–35.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S. & Marks, M. A. 2000. Leadership skills: Conclusions and future directions. Leadership Quarterly 11, 155–170.
- Northouse, P. G. 2004. Leadership, theory and practise. Thousand Oaks: Sage.
- Penley, L. E., Alexander, E. R., Jernigan, I. E. & Henwood, C. I. 1991. Communication abilities of managers: The relationship to performance. Journal of Management 17, 57–76.
- Puro, J.-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Roloff, M. E., Putnam, L. L. & Anastasiou, L. 2003. Negotiation skills. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) Handbook of communication and social interaction skills. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 801–833.

- Rowan, K. E. 2003. Informing and explaining skills: theory and research on informative communication. Teoksessa J. O. Greene & B. R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 403–438.
- Salas, E., Burke, C. S. & Stagl, K. C. 2004. Developing teams and team leaders: strategies and principles. Teoksessa D. V. Day, S. J. Zaccaro & S. M. Halpin (toim.) *Leader development for transforming organizations. Growing leaders for tomorrow*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 293–323.
- Seibold, D. R., Kudsi, S. & Rude, M. 1993. Does communication training make a difference? Evidence for the effectiveness of a presentation skills program. *Journal of Applied Communication Research* 21, 111–131.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1984. *Interpersonal communication competence*. Beverly Hills: Sage.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. R. 1989. *Handbook of interpersonal competence research*. New York: Springer-Verlag.
- Spitzberg, B. H. & Dillard, J. P. 2002. Social skills and communication. Teoksessa M. Allen, R. W. Preiss, B. M. Gayle & N. A. Burrell (toim.) *Interpersonal communication research. Advances through meta-analysis*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 89–107.
- Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology* 25, 35–71.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 7.