

Työelämän tiimeissä rakennetaan vuorovaikutusosaamista yhteisesti

Tessa Horila

Enemmistö suomalaisista palkansaajista kuuluu yhteen tai useampaan tiimiin (Sutela & Lehto 2014). Työelämän tiimit ovat moninaisia. Tiimi voidaan muodostaa esimerkiksi lyhytkestoisien, vain viikkoja kestävä projektin ympärille. Toisaalta tiimeissä voidaan tehdä yhteistyötä vuosiakin. Tiimit työskentelevät niin kasvokkain kuin teknologian välitykselläkin. Ne voivat olla hierarkkisesti johdettuja tai johtamisvasuita jakavia.

Tiimeissä tehdään päätöksiä, neuvotellaan, annetaan palautetta, ideoidaan sekä arvioidaan tiimin toimintaa ja tuloksia. Kaikki edellä mainittu tapahtuu pitkälti vuorovaikutuksessa. Lisäksi tiimin jäsenet ovat usein niitä ihmisiä, joiden kanssa vietämme työssä paljon aikaa ja jaamme työelämän iloja ja haasteita. Organisaatiot tavoittelevat tiimityöllä esimerkiksi kekseliäitä ratkaisuja, monipuolisempaa osaamista sekä tuloksellisuutta. Ei ole siis lainkaan yhdentekevää, miten yhteistyö tiimeissä sujuu.

Väitöstutkimukseni kohdistuu vuorovaikutusosaamisen ilmiöön työelämän tiimeissä. Vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan vaikiintuneimman määritelmän mukaan tietoja, taitoja ja asenteita, joita tarvitsemme keskinäisessä viestinnässämme (Backlund & Morreale 2015). Ilmiötä on tutkittu runsaasti erityisesti esiintymisen ja kahdenvälisen vuorovaikutuksen konteksteissa. Työn kontekstissa vuorovaikutusosaamisen on todettu vaikuttavan esimerkiksi työhyvinvointiin ja -tyyty-

väisyyteen sekä organisaatioon sitoutumiseen (Shockley-Zalabak 2015).

Vuorovaikutusosaamisen tutkimus työelämän tiimien kontekstissa on yllättävän vähäistä ja osin puutteellista. Tutkimuksen fokus on ollut pitkälti siinä, mitä yksilötaitoja lyhytkestoisien ryhmien jäsenillä on (esim. Gouran 2003). Kuitenkin työelämän tiimit ovat usein pitkäkestoisia. Lisäksi yksilökeskeisyyttä voidaan kritisoida, sillä vuorovaikutusosaaminen on perusolemukseltaan relationaalinen ilmiö, joka muodostuu ja on olemassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Barge 2014).

Työni tavoite alkoi täsmentyä perehtyessäni yksilötasoa laajempaan tiimitutkimukseen eri tieteenaloilta. Erityisesti 2010-luvulla tiimitutkijat ovat kiinnostuneet tiimeistä erilaisia tietoja, taitoja ja asenteita yhteisesti rakentavina ja ylläpitävinä. Tällaisessa monitasoisessa tutkimuksessa esimerkiksi tietoa ei lähestytä vain yksilöllisenä pääomana. Sen sijaan tutkitaan sitä, miten tiimit yhteisesti muodostavat, hyödyntävät ja ylläpitävät ajan kuluessa esimerkiksi tietoa (esim. Fulmer & Ostroff 2016) tai ammatillista osaamista (esim. Lingard 2012).

Osaamismerkitysten yhteisyys, rakentuminen ja muutos

Viestinnän väitöstutkimukseni kokonaistavoitteena on kuvata ja ymmärtää vuorovaikutus-

osaamisen yhteisyyttä työelämän tiimeissä. Tutkin sitä, millaisia yhteisiä merkityksiä tiimeissä on vuorovaikutusosaamisesta, miten näitä merkityksiä rakennetaan ja hyödynnetään sekä sitä, miten ne muuttuvat ajan myötä. Yhteisyyden näkökulma tiimien vuorovaikutusosaamiseen on uusi, ja olen kehittänyt sitä läpi tutkimusprosessini. Toteutin tutkimukseni laadullisella otteella, tarkastellen sekä yksilöllisiä että vuorovaikutusprosesseissa muodostettuja osaamismerkityksiä.

Väitöskirjallani on neljä tutkimustavoitetta, joihin olen syventynyt neljässä tutkimusartikkelissa. Ensimmäisenä tavoitteena oli teoreettisen ja käsitteellisen analyysin keinoin edistää työelämän tiimien vuorovaikutusosaamisen tutkimusta (Horila & Valo 2016). Analyysia motivoi huomio aiemman tutkimuksen yksilö-, taito- ja tilannepainotteisuudesta ja sen puutteista tutkittaessa työelämän tiimejä. Yksilökeskeisyys jättää huomioimatta ryhmän tason osaamirakenteet. Taitopainotteisuus jättää huomiotta tietojen ja asenteen ulottuvuudet. Tilanteinen tutkimus ei tavoita pitkään toimivien tiimien todellisuutta, jossa tehtävät ja tavoitteet limittyvät ajallisesti.

Analyysin myötä yhteinen vuorovaikutusosaaminen määriteltiin 1) yksilö- että ryhmätasolla sijaitseväksi, 2) tiimin vuorovaikutusprosesseissa rakentuvaksi sekä 3) ajan myötä kehittyväksi ja muuttuvaksi vuorovaikutusosaamiseksi. Määritelmässä hyödynnettiin monitasoisen tiimitutkimuksen käsitteistöä ja huomioitiin sen soveltuvuus erityisesti työelämän tiimien tutkimukseen.

Toisena tavoitteena oli analysoida tiimin yhteisiä ja eriäviä merkityksenantoja vuorovaikutusosaamiselle (Horila 2015). Analysoin laadullisen sisällönanalyysin keinoin haastateluaineistoa, jonka keräsin pitkään toimineen kulttuurialan tiimin jäseniltä. Tarkastelin jäsenten vuorovaikutusosaamiseen liittyviä käsityksiä sekä niiden yhtenevyyttä. Tiimien ryhmän tason tiedonhallinnan tutkimuksesta tiedetään, että yhteisymmärrys esimerkiksi tehtävistä ja resursseista edesauttaa onnistumista (esim. Mohammed ym.2010). Yhteisiä

käsityksiä tiimien vuorovaikutusosaamisesta ei kuitenkaan ole tietävästi aiemmin tutkittu.

Tutkittava tiimi oli muodostanut paljon yhteisiä käsityksiä osaamisalueistaan sekä osaamisensa kehitystarpeista. Tuloksissa korostui relationaalisen, eli vuorovaikutuksen suhdetasoon kytkeytyvän vuorovaikutuksen arvostaminen. Haasteellisena pidettiin esimerkiksi tehokkuuden ja tehottomuuden tasapainottamista vuorovaikutuksessa sekä johtajuuden selkiyttämistä. Tulosten perusteella tiimin vuorovaikutusosaaminen kytkeytyy yksilöosaamisen ohella yhteisiin merkityksiin ja toimialan käytänteisiin.

Kolmantena tavoitteena oli jäsentää dramatisointia, eli erilaisia ryhmiin vakiintuneita sisäpiirivitsejä, sanaleikkejä ja tarinoita, osana tiimien päätöksentekoa ja vuorovaikutusosaamisen merkityksentämistä (Horila 2017). Ryhmien on osoitettu muodostavan dramatisoinneissa yhteisiä tulkintoja esimerkiksi niiden historiasta ja tulevaisuudesta, uhkista, keskinäisistä suhteista sekä suhteista muihin ryhmiin (Bormann 1996). Minua kiinnostivat dramatisoinnin sisällöt ja käyttötavat päätöksenteossa. Aineistona käytin toisessa artikkelissani hyödyntämäni haastateluaineistoa sekä samasta tiimistä keräämäni havainnointiaineistoa. Analyysimenetelminä hyödynsin retorista diskurssianalyysia sekä laadullista sisällönanalyysia.

Tulokset osoittivat dramatisoinnin olevan tiimille keskeinen päätöksenteon prosessin ja tavoitteiden sekä vuorovaikutusosaamisen merkityksentämisen väline. Dramatisoinneilla myös perusteltiin ja oikeutettiin päätöksiä. Lisäksi havaitsin, että osa jäsenistä kontrolloi ja ohjaili dramatisoimalla päätöksentekoa myös tavoilla, joita muut pitivät ei-toivottavana. Tiimin jäsenet suhtautuivat dramatisointiin kaksijakoisesti: toisaalta he kuvasivat arvostavansa siinä toteutuvia ihanteita, kuten vapaata ja luovaa keskustelua. Toisaalta runsas dramatisointi koettiin tehokkuutta ja päätöksentekoa heikentäväksi.

Neljäntenä tavoitteena oli eritellä virtuaali- tiimien johtamisvuorovaikutukseen liitettyjen

käsitysten muutosta ajassa (Horila & Siitonen). Johtamisviestinnän tutkimuksen fokuksessa on ollut vain harvoin johtamisen muutos ajan myötä (Shamir 2011). Ajan näkökulma on kuitenkin tärkeä, sillä toimiessaan pitkään työelämän tiimit kohtaavat moninaisia muutoksia, jotka vaikuttavat niissä tarvittavaan johtamisvuorovaikutukseen.

Artikkelia varten toteutettiin teema-analyysi kolmen virtuaalitiimin jäseniltä kerätystä haastatteluaineistosta. Kaksi tiimeistä oli pysyviä ja jo vuosia toimineita, kolmas väliaikainen projektitiimi. Tulokset osoittivat, että johtamisvuorovaikutukselta odotetaan eri asioita eri aikoina ja eri tiimeissä. Pysyvissä tiimeissä ajan kuluminen näyttäytyi kompleksisena ja aaltoilevana muutoksena. Projektitiimin jäsenet käsittivät ajan kulun ja tiimensä kehityksen lineaarisemmin.

Pysyvissä tiimeissä keskeisenä osaamisena korostui kyky uudistaa tehottomia viestintäkäytänteitä sekä tasapainottaa suhde- ja tehtäväkeskeistä vuorovaikutusta. Projektitiimissä suhdetason vuorovaikutusta odotettiin lähinnä tiimin alkuvaiheessa. Kiinnostava oli myös havainto siitä, että projektitiimissä vuorovaikutuksen odotettiin sujuvoituvan ajan myötä, kun pysyvissä tiimeissä oli koettu vuorovaikutuksen monin tavoin vaikeutuneen ajan kuluessa.

Tutkimustuloksistani nostan esiin muutamia havaintoja siitä, mitä vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä on ja miten se ilmenee. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys edellyttää yhteisymmärrystä osaamisen merkityksistä. Merkitykset kytkeytyvät esimerkiksi siihen, millaista osaamista tarvitaan päätöksenteossa, tapaamisten koordinoimisessa, johtamisessa ja vuorovaikutussuhdeiden hallinnassa. Ne voivat olla hyvinkin tiimikohtaisia. Yhdessä tiimeissä osaavaksi merkityksellistyvä vuorovaikutus, kuten hurtti huumori, saatettaisiin tulkita hyvin epäasialliseksi toisessa. Tiimien vuorovaikutus voikin olla tehokasta ja tarkoituksenmukaista monella tavalla.

On tärkeää huomata, ettei yhteisymmärrys takaa vuorovaikutuksen korkeatasoisuutta. Yhteiset merkitykset voivat perustua virheelisiin tai esimerkiksi vanhentuneisiin käsityksiin tavoitteista, odotuksista ja osaamisalueista. Tiimeissä saatetaan myös ilmaista yhteisesti samanmielisyyttä sellaisista viestintäkäytänteistä, joista yksilöinä ollaankin eri mieltä. Tällöin voidaan virheellisesti kuvitella tiimeissä vallitsevan yhteisymmärrys hyvän vuorovaikutuksen merkityksistä.

Symbolinen vuorovaikutus näyttäytyy keskeisenä yhteisen vuorovaikutusosaamisen merkityksentämisen, osoittamisen ja arvioinnin välineenä. Aiempi päätöksenteko-osaamisen tutkimus on nojannut rationaalisuutta ja funktionaalisuutta korostaviin näkökulmiin (ks. Hollingshead ym. 2005). Tulokset osoittavat, että tiimi voi tehdä osaavaksi koetulla tavalla päätöksiä myös rönsyilevässä ja irrationaliseltakin vaikuttavassa vuorovaikutuksessa.

Yhteisesti resonoivilla tarinoilla ja sanaleikeillä voidaan merkityksentää tavoitteita, arvoja, toimintatapoja ja sekä mennyttä että tulevaa. Dramatisointi voidaan kuitenkin kokea myös tehottomana, päätöksentekoa estävänä ja valta-asetelmia korostavana vuorovaikutuksena (ks. myös Olufowote 2006). Siinä missä toiset tiimit voisivat hyötyä dramatisoinnin mahdollistamasta luovuudesta, saattaisi toisia tiimejä edesauttaa sen ajoittainen suitsiminen.

Väitöskirjatutkimukseni tuloksissa korostuu relationaalinen eli suhdekeskeinen osaaminen. Vuorovaikutussuhteet eivät ole juuri olleet aiemman, pitkälti lyhytkestoiseen ryhmiin keskittyneen osaamistutkimuksen (esim. Gouran 2003) keskiössä. Tulokset osoittavat, että osaava vuorovaikutus edellyttää suhdetason hyödyntämistä ja hallintaa. Vuorovaikutussuhteiden syveneminen voi lisätä esimerkiksi luottamusta ja joustavuutta työssä, ja edistää tavoitteiden saavuttamista. Suhteiden toimivuus voi myös olla tavoite itsessään etenkin jos ennakoidaan pitkää yhteistä tulevaisuutta. Osa tutkittavista nimitti vuosien varrel-

la muodostuneita tiimin suhteita ystävyys- ja jopa perhesuhteiksi. Vuorovaikutussuhteisiin vakiintuneet viestintäkäytänteet ja tulkintatavat voivat kuitenkin aiheuttaa haasteita. Ajan myötä voidaan esimerkiksi tottua tulkitsemaan toisia epätarkoituksenmukaisilla tavoilla, koska oletetaan, että tunnetaan toinen ja tiedetään tämän tarkoitusperät

Osaamisen merkityksistä keskusteleminen onkin tärkeää myös tiimeissä, joissa jäsenet kokevat tuntevansa toisensa hyvin. Tällaisissa tiimeissä esimerkiksi väärinymmärrykset voivat vakiintua jopa vuosiksi ja heikentää tiimin toimintaa.

Vuorovaikutusosaamisen yhteisyyttä tulee uudistaa ja kehittää ajan myötä. Ajan saatossa tiimeissä opitaan toisten työskentelytavoista ja viestintätavoista. Ajan kulumisen ei kuitenkaan itsessään välttämättä sujuvoita vuorovaikutusta. Esimerkiksi toimimattomiksi koettuja käytänteitä voi olla haastava muuttaa, jos niihin on totuttu, niitä pidetään muuttumattomina tai oletetaan, että muut pitävät niitä toimivina. Vuorovaikutusosaamisen kehityshaasteena onkin toimimattomien viestintäkäytänteiden tunnistaminen ja uudistaminen.

On myös syytä huomata, että kuva ihanetiimistä ja -viestijästä muuttuu ajassa. Esimerkiksi uudenlaiset tiimityön ja projektinhallinnan mallit edellyttävät oppimisen ohella poisoppimista. Tuloksissa esille nousi esimerkiksi jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus uutena ihanteena, joka haastaa vuorovaikutusosaamista.

Lopuksi

Väitöskirjatutkimukseni tulokset ovat sovellettavissa tiimien ja tehtäväkeskeisten yhteisöjen kehitystyöhön. Tiimien kannattaisi kartoittaa yhdessä tai esimerkiksi kouluttajan johdolla osaamiskäsityksiä. Toisten viestintäkäyttäytymisen voidaan tulkita osaamattomaksi, koska käsitykset osaavasta vuorovaikutuksesta eroavat. Jo ymmärrys merkitys- ja odotuseroista voisi edesauttaa vuorovaikutuksen tehokkuutta ja tarkoituksenmukaisuutta.

Tiimejä koulutettaessa voitaisiin pohtia yhteisiä symbolisia todellisuuksia ja niiden vaikutuksia. Tällöin voidaan kysyä esimerkiksi, millaisia toistuvia tarinoita tiimissämme kerrotaan? Mitä ne kertovat meistä ja vuorovaikutuksestamme? Kuka voi vaikuttaa niihin? Merkityksiä kannattaa arvioida kriittisesti ja tarjota jäsenille mahdollisuuksia osallistua niiden uudistamiseen.

Tulokseni tukevat näkökulmaa vuorovaikutusosaamisesta relationaalisenä ilmiönä, joka rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutusosaaminen ei selity vain vuorovaikutusta edeltävänä yksilövalmiuksina. Muun muassa tavoitteet, jäsenten välille muodostuvat suhteet ja yhdessä kohdatut muutokset vaikuttavat siihen, millaista osaamista tiimissä tarvitaan ja mitä yhdessä pidetään osaavana. Vuorovaikutusosaamista ei voida sanella ylhäältä alaspäin, muttei myöskään selittää vain yksilöominaisuuksina. Ilmiö sijaitsee usean tason risteydessä. Näitä risteymiä voitaisiin jatkotutkimuksessa tarkastella syvemmin.

Vuorovaikutusosaamisen merkitys tulee oletettavasti vain kasvamaan esimerkiksi työn sirpaloitumisen ja teknologisen kehityksen myötä. Näiden muutosnäkökymien rinnalla ihmisten kyky ymmärtää toisiaan ja toistensa työtä ja sekä merkityksentää että saavuttaa yhteisiä tavoitteita, on yhä tärkeämpää. Tulevaisuuden työelämätaidoitoksissa nousevat jatkuvasti esille esimerkiksi vuorovaikutus-, tunne- ja ongelmanratkaisutaidot (esim. Leopold ym. 2016) eli vuorovaikutusosaaminen. Tutkimukseni on valottanut tätä kaikkialla merkittävää ilmiötä yhteisyyden näkökulmasta, tiimien kontekstissa.

Tessa Horilan viestinnän väitöskirja *Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä* tarkastettiin Jyväskylän yliopistossa 16.6.2018. Teos löytyy sähköisessä muodossa osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/58225>

Kirjallisuus

- Backlund, P. M. & Morreale, S. P. (2015) Communication competence: Historical synopsis, definitions, applications, and looking to the future. Teoksessa A. F. Hannawa & B. H. Spitzberg (toim.) *Communication competence*. Berlin: Walter de Gruyter, 11–38.
- 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.
- 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.
- Fulmer, C. A. & Ostroff, C. (2016) Convergence and emergence in organizations: An integrative framework and review. *Journal of Organizational Behavior* 37 (51), 122–145.
- 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.
- Horila, T. (2015) Tiimi vuorovaikutusosaajana. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 6/2015. Tampere: Tampereen yliopisto, 16–30.
- Horila, T. (2017) Contents and functions of dramatizations in team decision making. *International Journal of Business Communication*. Ilmestynyt 1.12.2017. DOI: 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.
- Leopold, T. A., Vesselina R., & Zahidi, S. (2016) The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. World Economic Forum. <URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf> Luettu 3.9.2018.
- 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.
- 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.
- Olofowote, 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
- 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.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014) *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.