

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Malkavaara, H. (23.04.2021). Kommunikoi ja freimaa! – vuorovaikutusosaaminen itseohjautuvassa työyhteisössä. eSignals PRO. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101451020>

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Malkavaara, H. (23.04.2021). Kommunikoi ja freimaa! – vuorovaikutusosaaminen itseohjautuvassa työyhteisössä. eSignals PRO. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101451020>



**Copyright:** © 2021 by the authors and Haaga-Helia University of Applied Sciences. Licensed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).

# Kommunikoi ja freimaa! – vuorovaikutusosaaminen itseohjautuvassa työyhteisössä

Heta-Liisa Malkavaara, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

## 1. Viestivä ja itseohjautuva työyhteisö

Itseohjautuvuus kuuluu organisaatio- ja johtamisajattelun merkittävimpiin suuntauksiin. Se haastaa perinteisten organisaatiomallien kyvyn toimia nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Itseohjautuvan organisaation peruseräkkeenä on hierarkioiden purkaminen ja itseorganisoitumisen lisääminen. Päätöksentekovaltaa hajautetaan, kontrollointia vähennetään ja työyhteisön jäsenet valtuutetaan mahdollisimman suureen autonomiaan. Tavoitteena on lisätä toiminnan ketteryyttä, resurssien järkevää käyttöä ja työn tuloksellisuutta. Itseohjautuvuus, tai sen rinnakkaiskäsitteeksi noussut yhteisöohjautuvuus, kutsuu koko työyhteisön luomaan ja ylläpitämään sellaisia rakenteita, jotka aidosti edesauttavat laadukkaan ja tehokkaan työn tekemistä. Tähtäimessä on selkeys, vastuullisuus ja olennaiseen keskittyminen – ei rakenteeton kaaos tai yhteisön näkeminen individualismin pelikenttänä. (Martela & Jarenko 2017.)

Itseohjautuva yhteisö on kollektiivinen verkosto, jonka ytimessä on tarkoituksenmukainen vuorovaikutus. Yhteisölliseen organisoitumiseen, aktiiviseen toimijuuteen, koordinointiin, vertaiskeskusteluihin ja monikolliseen johtajuuteen (Salovaara 2018) sisältyy vähintäänkin implisiittisesti näkemys viestinnän välttämättömyydestä ja välinearvosta. Viestimällä kytkeydytään ja saadaan aikaan, ja sillä osoitetaan myös työn tulokset. Työyhteisön matka kohti juuri sille sopivaa itse- tai yhteisöohjautuvuuden muotoa – ja itseohjautuvuuden määrittelyä – on sekin aina viestinnällinen.

Viestintä liittyy sekä yhteiseen ohjautumiseen että itseohjautuvasti toimivan yhteisön läpinäkyvyyteen. Yksittäiset työtehtävät ja päätökset edellyttävät yhteistä validointia, jolla yksilöiden toiminta viritetään organisaation tavoitteiden suuntaisesti (Martela 2019). Viestintä linkittyy näin ollen kaikkiin valintoihin, joita itseohjautuva työyhteisö tekee organisoitumisestaan ja päätöksenteostaan. Sen lisäksi viestintä voidaan nähdä myös itseisarvona; elinehtona ja energiana, joka kannattelee organisaatiota ja sen itseohjautuvuuspyrkimyksiä. Itseohjautuvuuteen on sisäänkirjoitettu organisaatioiden näkeminen toisiaan tarvitsevien ihmisten vuorovaikutuksena (Kilpi 2017, 121). Elämme yhteisten ja erilaisten merkitysten ja tulkintojen verkossa, jossa yritämme ymmärtää itseämme ja toisiamme sekä tehdä tavoitteellista yhteistyötä.

Viestintä läpivalaisee niin itseohjautuvuuden käytänteet kuin sen, miten työyhteisö itsensä ja toimintansa kokee ja nimeää. Palaverikäytännöt, päätöksentekomallit, tiimitoiminnan pelisäännöt, työn- ja vastuunjaosta sopiminen, digitaaliset ja fyysiset työtilat ja muut sovitut viestintäfoorumit edellyttävät ja tuottavat jatkuvaa yhteydenpitoa, tiedon jakamista ja ymmärryksen syvenemistä. Viestintä virtaa myös hiljaisissa käytännöissä, joista ei välttämättä ole erikseen sovittu. Ideoita törmäytetään, piileviä ajankohtaisteemoja nostetaan esille, työn imu tarttuu ja halu luoda uutta

yhdistää. (Salovaara 2018.) Tämän lisäksi viestintään liimautuu intressiristiriidat sekä puhumattomuuden, kuuntelemattomuuden tai ymmärryksen varmistamatta jättämisen seuraukset. Itseohjautuvuus sisältää kontekstisidonnaiset konfliktit ja jännitteet, joiden keskellä on opittava elämään ja toimimaan.

Jos pidämme viestintää yhtenä itseohjautuvan työyhteisön ydinprosessina, mistä silloin kannattaa puhua ja mihin suuntaan katsoa? Etsin tässä artikkelissa näkymää itseohjautuvan työyhteisön viestintään ja tarkastelen sitä yksilöiden välisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Sytykkeenä on toiminut eräässä itseohjautuvassa työyhteisössä käyty ryhmäkeskustelu, jossa neljä liiketoiminnan, organisaation ja viestinnän kehittämistehtävissä toimivaa ammattilaista arvioi vuorovaikutusosaamisen sisältöjä ja tärkeyttä. Ryhmäkeskustelun analysointi nostaa valokeilaan freimauksen: perspektiivin ja kontekstin tiedostamisen, ymmärtämisen, sanoittamisen ja hyödyntämisen taidon.

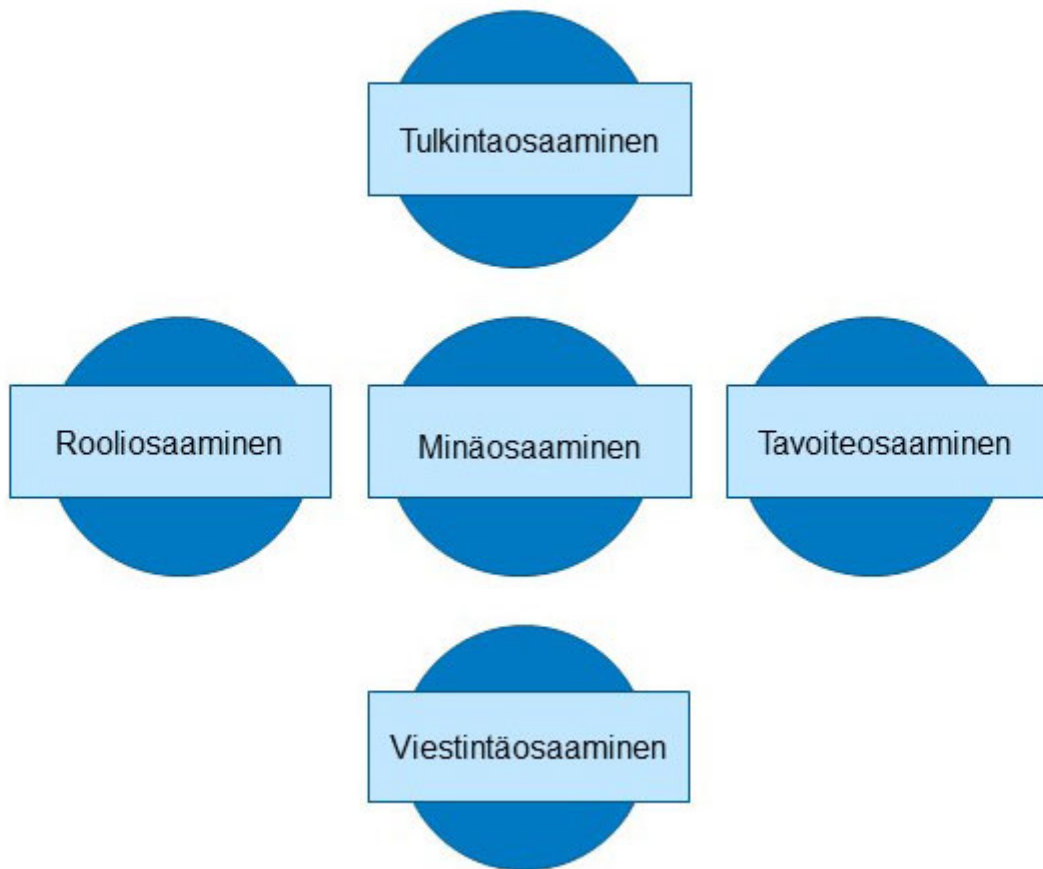
Artikkeli on suunnattu itse- ja yhteisöohjautuvuusmatkalla oleville organisaatioille, organisaatiokehittäjille sekä aiheesta kiinnostuneille kouluttajille ja opiskelijoille.

## 2. Kompassina vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutus on osaamista, jonka hyödyntämiseen tarvitaan sen tunnistamista. Huomioiminen käynnistyy sillä, että vuorovaikutus nähdään sekä henkilökohtaisena että yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa todentuvana – interpersoonallisena – kompetenssina.

Vuorovaikutusosaamisen käsite soveltuu näin ollen yksilön oman viestinnän, yksilöiden välisen viestinnän ja ryhmien tai koko yhteisön tasolla tapahtuvan keskinäisviestinnän tarkasteluun. Viestintäalan tutkimuksessa vuorovaikutusosaaminen on perinteisesti nähty viestintään liittyvän tiedon, taidon ja asenteen yhteenliittymänä. Osaamista on pidetty myös kognitiivisena osa-alueena, johon kuuluu esimerkiksi viestintätilanteiden havainnoimisen ja viestinnän säätelyn taito. Kognitiivinen osaaminen täydentyy viestijöiden näkyvällä viestintäkäyttäytymisellä, kuten puheenvuoron pitämisellä, sekä affektiivisilla tekijöillä, joita ovat esimerkiksi viestintämotivaatio ja suhtautuminen vuorovaikutukseen (Horila 2018, 16–17). Trenholm ja Jensen (2013) kutovat viestintäkompetenssin mallissaan kokonaisuuden, jossa vuorovaikutusosaamista tarkastellaan erilaisten osakompetenssien kautta. Malli heijastaa myös edellä mainittuja vuorovaikutusosaamisen määrittelyjä.

Viestintäkompetenssimallin (Trenholm & Jensen 2013) keskiössä on minäosaaminen, joka sisältää itsestä kertomisen ja muille itsestä välittyvän vaikutelman tunnistamisen taidon. Se linkittyy tulkintaosaamiseen: havainnointikykyyn ja taitoon tulkita sitä, mitä ympärillä tapahtuu. Tieto ja ymmärrys viestinnästä on samalla hyvin kulttuurisidonnaista. Tavoiteosaaminen liittyy viestinnän tavoitteelliseen suunnitteluun ja kykyyn vaikuttaa viestinnän muihin osapuoliin viestintätilanteen ja viestintäprosessin kehityksessä. Viestiosaaminen kertoo puolestaan siitä kompetenssista, joka usein nähdään viestintätaidon synonyyminä: kyvystä rakentaa ja vastaanottaa sanallisia ja sanattomia viestejä. Viestiosaaminen voidaan siis nähdä viestinnän toteuttamisena (performance), jossa viestien tuottaminen ja vastaanottaminen limittyvät toisiinsa. Rooliosaaminen korostaa taas ymmärrystä osapuolten välisestä viestintäsuhteesta ja kyvystä muokata omaa viestintää. Oman viestinnän sopeuttaminen muiden viestintään ja kyseessä olevaan viestintätilanteeseen on oleellista. Osaamiseen kuuluu toisaalta myös taito tietoisesti ja tarkoituksenmukaisesti rikkoa niitä sosiaalisia viestintäodotuksia, joita itseen kohdistuu.



Viestintäkompetenssi rakentuu näin ollen viestintäsuhteissa, jolloin se soveltuu käsitteenä myös ryhmäviestinnän arviointiin ja kehittämiseen. Kollektiivisuus tuo vuorovaikutukseen kuitenkin myös uusia tasoja ja näkökulmia. Horila ja Valo (2016) kritisoivat liian suoraviivaista ajattelua, jossa ryhmä nähdään pelkästään osiensa summana. Ryhmän taitotaso ei ole seurausta yhteenlaskusta, jossa yksilölliset taidot ynnätään tai liimataan yhteen. Tiimin yhteinen osaaminen on sen sijaan lisäarvo, joka muodostuu tiimissä ja tiimistä. Tiimikognitio – tiimin jäsenten yhteinen ”tiimitaju” – jättää oman jälkensä tiimin viestintään. Se säilyttää, tuottaa, uusintaa ja säätelee vuorovaikutusta. Kullakin tiimillä on dynamiikkansa, joka tuottaa ryhmän yhteisiä käytäntöjä, sisältöjä, normeja, defensessejä, toimintaa, rooleja ja huumoria. Ryhmien ja tiimien vuorovaikutus pohjautuu yksilöihin, mutta tiimi on aina kokonaisuutena uniikki. Ryhmän yhteinen toiminta tuottaa monitasoista, ryhmässä syntyvää ja sille omintakeista vuorovaikutusosaamista. (Horila 2018; Horila & Valo 2016.)

Vuorovaikutusosaaminen liittyy kiinteästi myös vuorovaikutteisiin toimintoihin eli vuorovaikutustehtäviin, joita työyhteisön verkostoissa toteutetaan. Vuorovaikutustehtävän käsitteellä on viitattu viestintätaidon ja työtehtävän yhdistelmään, joka voi sisältää niin työtehtävän suorittamista, vuorovaikutussuhteen ylläpitoa, tavoitteiden saavuttamista kuin

työyhteisössä vaikuttamista (Keyton ym. 2013, 153). Raappana ja Valo (2015, 115–121) löysivät virtuaalitiimejä koskevassa tutkimuksessaan viisi eri tehtäväkategoriaa, jotka sisälsivät 21 eri vuorovaikutustyyppiä. Koordinoivat tehtävät sisälsivät muun muassa yleiskatsausta, työnjakoa, aikataulutusta, suunnittelua ja etenemisen varmistamista. Operatiiviset tehtävät sisälsivät päätöksentekoa, ongelman osoittamista ja ongelman ratkaisua, ja innovatiiviset tehtävät puolestaan ideoiden luomista, mielipiteiden jakamista ja tiedonjakoa. Relatiivisissa vuorovaikutustehtävissä tiimin jäsenet keskittyivät esimerkiksi sosiaalisen tuen jakamiseen ja yhteisyyden vahvistamiseen. Viides kategoria, kehittäminen, kohdistui tiimin ja sen tulosten arviointiin ja kehittämiseen sekä etätyöskentelyn teknologiaan. Vuorovaikutustehtävä jäsentää ja linkittää viestintää, joten se voi toimia oivallisena reflektiovälineenä itse- tai yhteisöohjautuvan työyhteisön keskusteluissa. Vuorovaikutustehtävän käsite ja viestintäkompetenssin kartta ovat keinoja vuorovaikutuksen näkyväksi tekemiseen.

### 3. Vuorovaikutus kokemuksena ja kannanottona

Minkälaista vuorovaikutusosaamista itseohjautuvan organisaation jäsenet itse arvostavat? Mikä on vuorovaikutuksessa olennaista? Keskustelin aiheesta neljän hengen pienryhmässä, joka kokoontui etäyhteyden välityksellä kesäkuussa 2020. Helpottaakseni keskusteluun orientoitumista ja tilaisuuden fasilitointia tarjoilin keskustelijoille joukon osaamislausumia, jotka ottivat kantaa vuorovaikutukseen ja siihen liittyvään osaamiseen. Pyysin osallistujia valitsemaan sellaiset osaamiset, joita he pitivät erityisen tärkeinä itseohjautuvuuden näkökulmasta.

Osaamislausumien viitekehyksenä oli viestintäkompetenssimalli (Trenholm & Jensen 2013) sekä vuorovaikutusosaamisen näkeminen kognitiivisena, affektiivisena ja behavioraalisenä kokonaisuutena. Lausumien muotoiluun vaikutti myös itseohjautuvan organisaation käsitteeseen perehtyminen (mm. Lee & Edmondson 2017) sekä Minimalist Organizational Development (MODE) -hankkeessa (Haaga-Helia 2018–2021) esille tulleet havainnot itseohjautuvuuden palkitsevuudesta ja haasteista. Osaamislausumia oli yhteensä 24. Trenholmin ja Jensenin (2013) viestintäkompetenssimalliin linkittyviä osaamislausumia olivat seuraavat:

- Sen tiedostaminen, miten muut minut näkevät, ja miten minua tulkitaan. (minäosaaminen)
- Kyky tulkita muiden ihmisten käyttäytymistä ja viestintää. (viestiosaaminen + tulkintaosaaminen)
- Selkeiden viestien rakentaminen niin kasvokkais- kuin digiympäristössä. (viestiosaaminen)
- Dialoginen kuunteleminen, esim. tilannekuvan yhteinen etsiminen ja hahmottaminen, kuunteleminen avoimin mielin ilman mielipiteiden juntaamista. (viestiosaaminen)
- Taito sanoittaa ja nimetä päätöksiä ja ratkaisuja silloin, kun on päätösten aika. (viestiosaaminen + tavoiteosaaminen)
- Erilaisten viestintätyylien ja temperamenttien sietokyky (rooliosaaminen + tulkintaosaaminen)
- Oman äänen (mielipiteet, ajatukset) esille saaminen, nähdyksi ja kuulluksi tuleminen. (minäosaaminen + tavoiteosaaminen)
- Taito vaikuttaa muihin ihmisiin, jotta prosessit ja projektit etenevät. (tavoiteosaaminen)
- Tasapainottelu muihin vaikuttamiseen ja muille tilaa antamisen välillä. (tavoiteosaaminen + rooliosaaminen + minäosaaminen)

Osaamislausumissa oli myös yhteisöllisyyteen, yhteiseen vuorovaikutusosaamiseen ja affektiivisuuteen liittyviä näkökohtia, kuten:

- Yhteinen vastuu siitä, että kaikki tulevat nähdyksi ja kuulluksi
- Arvostamisen osoittaminen

- Kyky pyytää apua, jos omat voimavarat ehtyvät, tai omien rajojen vetäminen on vaikeaa
- Vaikutusvallasta ja vaikutusmahdollisuuksista puhuminen, vaikutusmekanismien näkyväksi tekeminen
- Viestinnän ja vuorovaikutuksen pelisäännöistä sopiminen ja/tai näiden sääntöjen uudistaminen
- Yhdessä energisoituminen.

Valitut osaamislausemat kirvoittivat keskustelua, joka jäsenyi neljäksi pääteemaksi: 1. viestinnän käytännöt ja sopimukset, 2. vastuullisuus viestinnässä ja toisten huomioimisessa, 3. päätöksentekoon liittyvä viestintä ja 4. freimaus eli keskustelun kontekstualisointi ja tarkoituksenmukainen sanoittaminen. Tarkastelen näitä seuraavaksi edellä esittämässäni järjestyksessä.

### 3.1 Käytännöistä viestintävastuuseen

Viestinnän käytännöistä ja pelisäännöistä sopiminen koettiin erittäin tärkeänä, mutta samalla haastavana. Yhteisistä alustoista ja viestintäfoorumeista täytyy itseohjautuvassa yhteisössä olla yhteisymmärrys, mutta sovitut käytännöt saattavat silti jäädä toissijaisiksi tai unohdetuiksi. Käytännöt ovat tyypillisesti eksplisiittisiä ja normatiivisia (esimerkiksi yhteisten kanavien ja digialustojen valinnat, kokouskäytännöt) tai vuorovaikutussuhteeseen liittyviä, kulttuurisia sopimuksia. Kulttuuriset käytännöt korostavat yhteistyön sujuvoittamista, ja niihin listattiin muun muassa työviesteiltä rauhoitetut aikavyöhykkeet ("älä lähetä työviestiä yöllä tai illalla kymmeneltä") ja viestinnän säätely ("voitaisiin koputtaa pöytään, jos huomataan, että joku puhuu toisen päälle"). Käytäntöjen tulisi kuitenkin olla yhdessä toteutettuja, ei jollekin tiimiläiselle lankeavan puheenjohtajaroolin ylläpitämiä.

Vastuullisuus puhutti etenkin kuormittumisen ja kollegiaalisen yhteisvastuun näkökulmista. Itseohjautuvassa työyhteisössä jokaisen vastuu omien voimavarojen tunnistamisesta korostuu. Sen lisäksi jokaisella on olennainen vastuu seurata lähimpien työtovereiden tilannetta ylikuormituksen ja haitallisen työstressin varalta. Huomioimista ja huomaamista tukee yhteisvastuun legitimointi koko organisaatiossa. Keskustelijat kertoivat varhaisen välittämisen mallin olevan yhteisen opettelun tulos: kollegan tilanteeseen puuttuminen on osaamista, joka on kehittynyt rohkeuden lisääntymisen myötä. Myös tuen pyytäminen on taito, sillä "anonyymisti ei voi apua pyytää, koska ei voi anonyymisti auttaa, itse pitää kyetä sitä apua pyytämään". Erityisen tärkeää on, että kollegan kuormittumiseen reagoidaan ja puututaan asianmukaisella tavalla. Koeta pärjätä -tyyppinen kehoitus ei riitä.

Vastuullisuuteen liittyy myös "ymmärtämisen kulttuurin" rakentaminen, johon sisältyy erilaisten viestintätyylien ja temperamenttien sietokyky. Nämä ovat taitoja, jotka keskustelijoiden mukaan jokaisen pitäisi löytää itsestään. Itseohjautuvassa työyhteisössä yksilöllä on huomattava vastuu kulttuurin rakentumisesta hierarkkiseen organisaatioon verrattuna.

### 3.2 Päätöksenteosta freimaukseen

Keskustelijat olivat erittäin yksimielisiä päätöksentekoon liittyvän viestimisen merkityksellisyydestä. Osaamislausema "taito sanoittaa ja nimetä ratkaisuja ja päätöksiä silloin kun on päätösten aika" sai paljon kannatusta. Oikea-aikainen päätöksenteko edellyttää päätöksen tekijöiden ymmärrystä myös siitä, keneen kyseinen päätös vaikuttaa, ja miten ja kenelle siitä

viestiä. Akilleen kantapäänä voikin olla päätöksenteon näkeminen itseohjautuvan organisaation ydinrakenteena, muttei kuitenkaan vuorovaikutustehtävänä:

*”Voiko sanoa, että päätös on syntynyt, jos siitä ei ole kertonut kenellekään?”*

*”Onko päätös päätös, jos kukaan ei tiedä siitä?”*

Päätöksiä pitää saada myös kommentoida, ja päätöksentekokulttuurin tulisi sallia erimielisyyden ilmaiseminen. Nämä tukevat myös päätösten hyväksymistä. Eri mieltä oleminen vaatii rohkeutta, johon tarvitaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Rohkeuden lisäksi erimielisyyden ilmaisemiseen tarvitaan kykyä ilmaista sitä yhteisössä sopivalla tavalla. Tätä kaikkea itseohjautuvan työyhteisön tulisi sitkeästi opetella, rakentaa ja ylläpitää.

Vaikuttaminen nähtiin keskustelussa vuorovaikutuksellisenä osaamisena, kuten kysymyksen asetteluun, kuuntelemiseen ja viestintätilanteen tulkitsemisen taitona. Vaikuttamista ei nähty niinkään persuasiivisena käyttäytymisenä, kuten sisäisenä markkinointina tai myyntityönä, vaan enemmänkin yhteistyön vahvistamisen taitona. Keskustelu heijasteli viestintäkompetenssimallin minä-, rooli-, tulkinta- ja viestiosaamista:

*”Onhan se taitoa vaikuttaa ihmisiin niin, että sä osaat vaikka oikealla tavalla kysyä, että hei, oliko tää valmis – ja miten sä otat sen kysymyksen vastaan, että otat sä sen vastaan niin että mun tiimikaveri vaan kysyy, vai otat sä sen niin, että toi toinen vaan pomottaa mua.”*

Ryhmäkeskustelu sai pontta edellisten aiheiden lisäksi keskustelujuonteesta, joka johdatteli kontekstualisoinnin taitoon ja tärkeyteen. Tämä kiinnostava puheenaihe nimettiin keskustelussa freimaukseksi, jolla keskustelijat viittasivat asioiden sanoittamiseen ja taustoitukseen. Freimaus nousi voimaksi, jolla on ratkaiseva kantoaalto kaikkeen vuorovaikutukseen ja toimintaan. Freimauksen puute altistaa väärinymmärryksille, kielteisille tunnereaktioille ja tehottomuudelle.

*”Melkein joka asiassa on hyvä freimata, mistä nyt puhuu, ettei vaan lähde puhumaan – mä huomaan itekin tekeväni sitä, että mä lähden puhumaan jostakin eikä me olla yhtään samalla – tapahtuu aika paljon sellaista, ettei freimata.”*

*”Sanoittaminen on hirmu tärkeää, että me löydetään kulttuurina ja organisaationa sanat.”*

*”Kun alkaa puhumaan jostain, ottaa puheeksi, se täytyy hirveen tarkkaan freimata, ettei tuu niin kuin märkä rätti.”*

*”Onhan siinä se taustoittaminen yhtä lailla, kun sä kerrot siitä päätöksestä, että tässä on se perusta, mille se päätös luotiin.”*

Freimaus herätti myös vilkasta keskustelua siitä, onko kyseessä ylenpalttinen kiertely suoraan puhumisen kustannuksella: ”pitääkö pitää alustus, ennen kuin voi sanoa jotain?”. Keskustelun laineet johdattivat ryhmän kuitenkin käsitykseen siitä, että kyseessä on taito, jonka merkittävyys voi korostua etenkin palautekeskusteluissa ja erimielisyyden ilmaisemisessa. Eräs keskustelijoista havahtui freimauksen tärkeyteen muistellessaan taitavan kollegan vaikuttamistaitoja ja tavoiteosaamista:

*”Läheinen kollegani osaa tuoda tän asian niin, että ”mitä olit mieltä, mitenköhän (taho X) tähän suhtautuu” niin se menee läpi ja mä ihmettelen, että mitäköhän tässä kävi, kun mä just eilen sanoin, ettei näin voi tehdä – – toi freimaus, tota voisi jopa opetella yhteisönä.”*

Kontekstualisointi näyttäytyi näin ollen sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä taitona.

#### 4. Kohti tulkintoja ja konteksteja

Yksittäistä viestintätilannetta tai -prosessia voidaan tarkastella niiden merkitysten kautta, joita kyseisessä tilanteessa jaetaan ja tuotetaan. Merkitykset johtavat tulkintoihin, joita yritämme parhaamme mukaan ilmaista ja vastaanottaa. Tulkitsemme havaintoja, viestejä ja kontekstiin kätkeytyviä vihjeitä, muttemme silti välttämättä tiedä tai ymmärrä, miten viestintäsuhteen muut osapuolet tilanteen näkevät. Viestintäsuhteen, puheenaiheiden ja viestiketjujen tulkintamahdollisuudet ovat lukuisat, ja tulkintojen alkulähteelle voi olla vaikea päästä. Tulkitsemisen taito ja perspektiivin tiedostaminen ovat kuitenkin välttämättömiä ainesosia yhteisen, osallistavan ja tuloksellisen keskustelun onnistumiseksi. On perusteltua väittää, että erityisesti itseohjautuvan organisaation täytyy tunnistaa ja sanoittaa tulkintoja, jotka kannattelevat tai vaikeuttavat autonomista päätöksentekoa ja toimintaa.

Tulkintaosaamisesta (Trenholm & Jensen 2013) tulee näin ollen yhteisöllistä vuorovaikutusosaamista, jota itse- tai yhteisöohjautuva työyhteisö tarvitsee. Freimausta voidaan pitää minkä tahansa tilanteen tai prosessin sanoittamisena, taustoittamisena tai kehystämisenä. Freimausta tarvitaan tulkintojen, tilannekuvan, valintojen ja päätösten tekemiseksi, ja sen hahmottamisessa auttaa CMM-teorian (Coordinated Management of Meaning) valaisema maisema. CMM keskittyy kontekstualisoinnin ja tulkintojen läpivalaisuun tarjoamalla ikkunoita toistemme ymmärtämiseen ja merkitykselliseen viestintään. Tällä matkalla kannattaa pysähtyä vähintäänkin kontekstihierarkian, episodin ja etenkin puheaktin käsitteilyä.

Jokaista keskustelua määrittää sen konteksti. Konteksteja havainnoimalla voimme oppia tulkitsemaan merkityksiä ja vaikuttamaan keskustelun kulkuun. Viestinnällä rakennetaan aktiivisesti organisaation todellisuutta, joten näkökulmalla on väliä. Kontekstit muodostavat CMM-teorian mukaan dynaamisen hierarkian, jonka tasot vaikuttavat toisiinsa ja muokkaavat keskustelun tuottamia merkityksiä kontekstista toiseen siirryttäessä. Episodin (*episode*) käsitteellä viitataan viestintätilanteen ja siihen nivoutuvien puheenvuorojen muodostamaan kontekstiin. Esimerkiksi organisaation johdon luotsaama keskusteluhetki, tiimin etäpalaveri, kollegoiden keskinäinen neuvonanto, resurssi- ja työnjakokeskustelu tai liiketoiminnan kehittämispäivä tuottavat kukin omanlaistaan viestintää. Episodi houkuttelee, toisintaa ja toisaalta myös torjuu ilmaisuja, keskustelunkulkuja ja -aiheita. Sen tunnistamisella voidaan tietoisesti lähentää, loitontaa, ravistella ja ohjata yhteisön toimintaa. (Hedman & Gesch-Karamanlidis 2015; Pearce 2007.)

Episodiin vaikuttaa sen lähikonteksti, jota voidaan kutsua itsen tai yksilölähtöisyyden (*self*) tasoksi. Solahdamme kuhunkin viestintätilanteeseen oman henkilökohtaisen ja ammatillisen identiteettimme sekä henkilöhistoriamme kautta. Käsitys itsestämme myös muokkaantuu sellaisen viestinnän ja viestintäkulttuurin pohjalta, johon osallistumme. Suhde- tai verkostokonteksti (*relationship*) kertoo osallistujien välisestä sidoksesta ja asemoitumisesta toisiinsa. Keskustelijoiden välinen viestintäsuhte voi ratkaista keskustelun kulun, ja viestintäsuhteen



ymmärtäminen voi ylipäänsä auttaa keskustelun etenemisessä. Laajin kontekstitaso on kulttuurinen; organisaatiokulttuurin ja lukuisten yhteiskunnallisten, kansallisten ja monikulttuuristen kerrostumien kudos, joka vaikuttaa identifioitumiseemme ja johon organisaatio vastavuoroisesti jättää jälkensä. (Hedman & Gesch-Karamanlidis 2015; Pearce 2007.)

## 5. Puheaktit vuorovaikutuksen vipuvartena

Työyhteisön viestintäkulttuurin havainnointi, analysoiminen ja kehittäminen ankkuroituu viestinnän mikrokontekstille. Tässä kehyksessä kohtaamme episodit, niissä tapahtuvat keskustelut ja puheenvuoroista muodostuvat puheaktit. Kielitieteestä peräisin oleva puheaktin (*speech act*) käsite on avain tulkintojen avaamiseen ja ymmärtämiseen. Puheakti on puheenvuorojen kokonaisuus – eräänlainen viestinnän näyttämö, jossa keskustelun tarkoitukset, sisällöt ja tulkinnat kohtaavat. Viestien ilmiäisy ja sisältö (*what is said*) kohtaa intention (*what is meant*) ja seurauksen (*what is done*). Seuraus on käsitys siitä, mitä keskustelussa tapahtuu, ja mistä itse asiassa on kyse. Esimerkiksi ääneen sanottu lause ”en pidä tästä ratkaisusta” osoittaa ilmiäisultaan erimielisyyttä, joka voi olla myös viestin lausujan tarkoittama sanoma. Viestin perimmäinen intentio voi kuitenkin olla esimerkiksi haaste, jolla viestijä haluaa kyseenalaistaa keskustelun dominanssin tai vaikkapa muiden keskustelijoiden asiantuntemuksen. Se, miten muut osapuolet tämän puheenvuoron tulkitsevat, riippuu siitä, mistä kontekstista he tulkintansa tekevät. Lisäksi tulkintaan vaikuttaa viestinnän foorumi, esimerkiksi digitaalinen alusta, ja viestiosaaminen eli sanallisen ja sanattoman viestinnän yhteispeli. Seurauksena (*what is done*) voi olla viestisisällön, tilanteen ja puheenvuorojen – eli puheaktin – tulkitseminen esimerkiksi yhteistyöstä kieltäytymiseksi, suorapuheisen yhteistyön käynnistymiseksi, itsevarmuuden osoitukseksi tai negatiivisen asenteen ilmaisuksi. (Pearce 2007; Trenholm & Jensen 2013.)

Arkinen viestintämme on täynnä lukemattomia puheakteja, joista viestinnän osapuolilla on toisiaan lähellä olevat tai toisistaan eriytyvät tulkinnat. Nimeämme puheakteja niiden tuttuuden ja tunnistamisen pohjalta sen mukaan, minkälaisia merkityksiä kohtaaminen tuottaa ja miten merkitykset kietoutuvat toinen toisiinsa. Puheakteja ovat esimerkiksi lupaukset, kohteliaisuuden osoittaminen, väitteiden esittäminen, vitsailu, ilmapiiriin keventäminen, spekulointi, taivuttelu, myötäily, suunnan tai samanmielisyyden osoitus, kontrollointi, yhteisymmärryksen varmistaminen, sopiminen, käskyttäminen, hyväksyminen, ehdottaminen, hylkääminen, kannanotto ja vastalauseen ilmaisu. (Pearce 2007; Trenholm & Jensen 2013.) Puheaktit muodostuvat puheenvuorojen esittämisen, limittymisen, tulkintojen ja kontekstien kaaresta. Ne ovat ”viestinnällisiä tekoja”, joilla voimme aktiivisesti vaikuttaa niin keskusteluun, päätöksentekoon kuin työilmapiiriin. Tulkinnat eivät ole pelkästään mielessä tapahtuvia prosesseja, vaan toiminnan moottoreita. Lähtölaukaus työyhteisön viestintäkulttuurin kehittämiseen sijaitsee organisaatiolle tyypillisten puheaktien näkyväksi tekemisessä (Pearce 2007).

## 6. Oppimismatka freimauksen taitoon

Pienryhmäkeskustelu nosti esille yksilöllisen ja kollegiaalisen viestintävastuun, tarkoituksenmukaisista viestintäkäytännöistä sopimisen, päätöksentekoon liittyvän viestinnän ja kontekstualisoinnin tärkeyden. Kaikissa näissä teemoissa on kantavana voimana viestintäkompetenssin kasvattaminen, yhdessä oppiminen ja yhteisöohjautuvan toimintakulttuurin kärsivällinen kehittäminen. Freimauksen tietoinen hyödyntäminen voi alkaa esimerkiksi seuraavilla CMM-teoriaa soveltavilla kysymyksillä:

1. Mistä kontekstista puheenaiheita esitetään, perustellaan ja päätetään työyhteisössämme?
2. Minkälaisia puheakteja (viestinnällisiä tekoja) haluamme viljellä ja rohkaista?
3. Mitkä organisaatiotarinat hallitsevat: mistä puhumme ja mikä jää kertomatta tai kuulematta?

Tarkasteltavaksi ja harjoittelun kohteeksi voidaan ottaa esimerkiksi tietty asia, ongelma tai projekti, ja sen kontekstit. Tavoitteena voi olla organisaatiolle ominaisen tulkinta- ja viestintätavan näkyväksi tekeminen ja tarkoituksenmukainen uudistaminen. Tietyt kontekstit voivat olla voimakkaampia tai oleellisempia kuin toiset (Hedman & Gesch-Karamanlidis 2015). Reflektoinnissa on oleellista esittää niitä kysymyksiä, joita pidetään voimallisina, oivalluttavina ja olennaisina yhteisöllisen ymmärryksen lisäämiseksi. Valitut kysymykset tuottavat fasilitointikehikon (taulukko 1), jonka avulla keskustelua voidaan vetää ja jäsentää.

Taulukko 1. Esimerkki freimauksen harjoittelusta

Konteksti asialle X	Kysymyksiä, joilla konteksti tehdään näkyväksi
Episodi, käsittelyn kehys	Missä yhteydessä, millä foorumilla tai missä ryhmässä sitä käsitellään, miten asia esitetään, miten siitä keskustellaan ja miten sitä edistetään? Mitkä rakenteet ja prosessit edistävät/estävät/uudistavat keskustelua ja yhteistyötä?
Suhde tai verkosto	Ketkä ovat osallisia keskustelussa ja kenen näkökulmasta asiaa katsotaan ja taustoitetaan? Kuvastaako toimijaverkosto tyypillistä tapaamme organisoitua?
Yksilö	Mikä on itse kunkin tapa katsoa ja käsitellä tätä asiaa? Miten kukin meistä asennoituu asiaan ja/tai siihen liittyviin näkökulmiin? Minkälainen kuva yksittäisistä tulokulmista muodostuu?
Toimintakulttuuri	Minkälainen päättelyketju ja toimintalogiikka on asian käsittelyn ja yleensäkin ratkaisujemme takana? Mistä, keneltä ja mitkä asiat nousevat organisaatiomme keskeiselle agendalle? Mihin huomio kohdistuu, ja mitkä näkökulmat ovat katvealueita?

Freimauksesta voi olla hyötyä myös yksittäisten puheenvuorojen ja keskustelunaiheiden esittämisessä ja argumentoinnissa. Tiedostetummalla kontekstivalinnalla viestinnästä voi muodostua selkeämpää ja tuloksellisempaa, olipa tavoitteena sitten tilannetta tutkiva dialogi tai mielipidevaikuttaminen.

Työyhteisö tai tiimi voi lisäksi havainnoida vuorovaikutustaan tunnistamalla, nimeämällä, havainnollistamalla ja toteuttamalla niitä puheakteja, jotka edistävät itse- tai yhteisöohjautuvuutta ja energisoivaa työilmapiiriä. Vastavuoroisesti yhteisössä voidaan luonnollisesti tunnistaa myös ei-toivottuja puheakteja.

Sopiva väliintulo  
Kunnioittava kyseenalaistaminen  
Kasvot säilyttävä avunpyyntö  
Tasapaino viestintätilan ottamisessa ja antamisessa  
Näkemyksen perustelu  
Tilannekuvan sanoittaminen  
Ratkaisukeskeinen puhe  
Ymmärryksen tarkistaminen

Kuvio 2. Esimerkkejä puheakteista, joita voidaan pitää toivottuina

Organisaation toiminta näyttäytyy aiheina, teksteinä ja tarinoina, joilla yhteistä todellisuutta luodaan, jaetaan ja ylläpidetään. Viestintää voidaan pitää myös organisoitumisen katalyyttinä ja edellytyksenä, ei niinkään organisaatioiden ”omaisuutena”, funktiona tai prosessina (Wilhoit 2018; Putnam 2015). Viestinnällä luodaan, toteutetaan, osoitetaan ja piilotetaan. Työyhteisön narratiivit voivat olla samaan aikaan monitasoisia ja päällekkäisiä: kokemuslähtöisiä, strategisia, performatiivisia, yhdistäviä, hajottavia ja ristiriitaisia. Itseohjautuva työyhteisö voi tulla tietoisemmaksi niistä työtodellisuuden tulkinnoista, jotka vaikuttavat yhdessä toimimiseen ja ohjautumiseen. Työyhteisö voi tunnistaa samankaltaisuuden tai jännitteen autenttisten kokemusten (*stories lived*) ja organisaatiossa viljellyn puheen (*stories told*) välillä. Organisaatiotodellisuuden etsimisen ja löytämisen taitoa voi harjoitella esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä, jotka pohjautuvat tarinankerronnan voimaan. (Pearce 2007.)

- Mistä meillä puhutaan? (*stories told*)
  - Mistä meillä ei puhuta? (*untold stories*)
  - Mikä tai kenen kertomus tai kokemus on piilossa? (*unheard stories*)
  - Mitä tai kenen kertomusta tai kokemusta emme tunne? (*unknown stories*)
  - Mitä on vaikea puhe sanoiksi? (*untellable stories*).
- (Pearce 2007.)

## Lähteet

- Hedman, E. & Gesch-Karamanlidis, E. 2015. Facilitating Conversations That Matter Using Coordinated Management of Meaning Theory. *OD Practitioner*, 47, 2, s. 41–46.
- Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 344.
- Horila, T. & Valo, M. 2016. Yhteinen vuorovaikutus tiimeissä. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2016, s. 46–58.
- Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., Polasik, S., Ghosh, P. & Wu, C. 2013. Investigating Verbal Workplace Communication Behaviors. *Journal of Business Communication*, 50, 2, s. 152–169.
- Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.). *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent Oy. Helsinki.

- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. 2017. Self-managing Organizations: Exploring the Limits of Less-hierarchical Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, s. 35–58.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.). *Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent Oy. Helsinki.
- Martela, F. 2019. What Makes Self-managing Organizations Novel? Comparing how Weberian Bureaucracy, Minzberg's Adhocracy, and Self-organizing Solve Six Fundamental Problems of Organizing. *Journal of Organizational Design*, 8, 23.
- Pearce, W. B. 2007. *Making Social Worlds. A Communication Perspective.* Blackwell Publishing. New Jersey, United States.
- Putnam, L. 2015. Revisiting 'Organizations as Discursive Constructions': 10 Years Later. *Communication Theory*, 25, 4, s. 375–392.
- Raappana, M. & Valo, M. 2015. Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2015, s. 107–134.
- Salovaara, P. 2018. [Riisuttu organisaatio – itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa, joka on kyllästynyt hierarkioihin.](#)
- Trenholm, S. & Jensen, A. 2013. (7. painos). *Interpersonal Communication.* Oxford University Press. New York.
- Wilhoit, E. D. 2018. Space, Place, and the Communicative Constitution of Organizations: A Constitutive Model of Organizational Space. *Communication Theory*, 28, s. 311–331.