This is the accepted manuscript of the article, which has been published in Työelämän tutkimus, 2019, 17(3), 187-201. *https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125*

Anu Puusa & Sanna Ala-Kortesmaa

Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä

Abstrakti

Tämä tutkimus on avaus työyhteisötaitojen ja ammatillisen vuorovaikutusosaamisen yhteyden kartoittamiselle, ja sen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työyhteisön vuorovaikutuksesta ja työyhteisötaitojen ilmenemisestä asiantuntijatyössä. Tutkimuksessa kysymme, millainen vuorovaikutusosaaminen korostuu asiantuntijatyössä ja millaiset asiantuntijatyön vuorovaikutuksen piirteet koetaan toimiviksi ja työyhteisötaitojen käyttöä edistäviksi. Aineisto koostuu tieto- ja viestintätekniikan alan (ICT-alan) asiantuntijaorganisaatioille tehdyistä kyselyistä, joiden vastaukset koodattiin ja analysoitiin temaattisella sisällönanalyysilla. Tuloksia suhteutettiin sekä relationaalisen viestinnän että työyhteisötaitojen viitekehyksiin. Tutkimus osoittaa, että monipuolinen ammatillinen vuorovaikutusosaaminen on avain työyhteisötaitojen ilmentämiseen, sillä asiantuntijoiden vuorovaikutusosaaminen keskittyy yhteistyöhalukkuuteen ja palautteeseen. Toimivien työyhteisövuorovaikutuspiirteiden analyysi nostaa esiin kolme vuorovaikutuksen tasoa, joiden toimivuus edistää asiantuntijoiden halukkuutta käyttää työyhteisötaitojaan. Vakiintuneista malleista poiketen vuorovaikutuksen merkitys ja rakentava kriittisyys, analyyttisyys ja kyseenalaistamisen taidot nousevat keskeisiksi osiksi työyhteisön hyvää viestintäkäyttäytymistä. Ne ovat vuorovaikutuksellisia työyhteisötaitoja, joiden tutkimuksessamme katsottiin olevan koko yrityksen kehittymisen lähtökohta ja ilmentävän ymmärrystä sekä organisaation jäsenten taidosta ottaa vastuuta omasta työstään ja koko organisaation toiminnasta, että siitä, kuinka jokainen organisaation jäsen osallistuu organisaation aineettomaan arvonluontiin.

Johdanto

Asiantuntijuudesta ja tiedosta on tullut työntekijän tärkeintä pääomaa (Davenport 2005; Puusa & Reijonen 2011; Puusa 2015). Yrityksen menestymisen ratkaisevat ihmiset, heidän tietonsa,

taitonsa, osaamisensa ja erityisesti heidän halunsa jakaa osaamistaan organisaationsa käyttöön (Puusa & Reijonen 2011). Avainasemassa on toimiva vuorovaikutus ihmisten välillä. Tässä tutkimuksessa tarkastelemme, millaista asiantuntijoiden työyhteisötaitoja ilmentävä ja tukeva vuorovaikutus on. Aiempi kansainvälinen työyhteisötaitotutkimus on pääosin toteutettu teollisissa ympäristöissä (Organ ym. 2006), ja myös suomalainen työyhteisötaitokeskustelu nojaa pitkälti julkisissa organisaatioissa tehtyihin tutkimuksiin (Keskinen 2005). Tämän tutkimuksen kohdeyritykset ovat asiantuntijaorganisaatioita, jotka toimivat nopeasti muuttuvalla ICT-sektorilla.

Viestintä- ja kauppatieteiden alalla vuorovaikutusta on tutkittu muun muassa esimies- ja alaissuhteissa tapahtuvana ilmiönä (Laulainen 2010) sekä johtamiseen (Hujala 2008) ja työhyvinvointiin (Juholin 2008) kiinteästi liittyvänä asiana. Sen sijaan vuorovaikutuksen ja työyhteisötaitojen yhteyttä ei ole juurikaan tutkittu. Työyhteisötaitojen tutkiminen vuorovaikutuksellisena ilmiönä on kiinnostavaa paitsi teoriakeskustelun eteenpäin viemiseksi, myös siksi, että ilmiö kytkeytyy luontevasti organisaatioiden käytäntöön: aiemmissa tutkimuksissa on havaittu työyhteisötaitojen yhteys organisaation menestymiseen (Organ 1988; Podsakoff ym. 2000; Waltz & Niehoff 1996; Podsakoff ym. 2014), työryhmien toimivuuteen, organisaation tarjoamaan laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen (Waltz & Niehoff 1996). Kaikkien näiden perustana on yksilöistä lähtevä vuorovaikutus. Organisaatiotason vaikutusten lisäksi työyhteisötaidoilla on merkitystä myös yksilötasolla (Coyle-Shapiro ym. 2004), sillä niiden ilmentyminen näkyy sitoutumisena työhön ja työyhteisöön. Lisäksi työyhteisötaidot vaikuttavat työtyytyväisyyteen (Manka 2011; Arasli & Baradarani 2014). Aiempi tutkimus ei kuitenkaan avaa riittävästi sitä, miten ammatillinen vuorovaikutusosaaminen liittyy työntekijöiden työyhteisötaitoihin. Siksi tämä tutkimus keskittyy siihen, miten asiantuntijaorganisaation työntekijöiden vuorovaikutus ilmentää ja tukee heidän työyhteisötaitojaan.

Tutkimuksellamme haemme vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Millainen ammatillinen vuorovaikutusosaaminen korostuu asiantuntijatyössä?
2. Millaiset asiantuntijatyön vuorovaikutuksen piirteet koetaan toimiviksi ja työyhteisötaitojen käyttöä edistäviksi?

Kuvaamme seuraavaksi työyhteisötaitoja ja työyhteisön vuorovaikutusta käsitteellisesti aiemman tutkimuksen sekä valitsemamme teoreettisen viitekehyksen näkökulmista.

Keskustelun kautta rakennamme tutkimusasetelman, jonka avulla perustelemme tutkimukselle asetetut tavoitteet. Kuvaamme käytetyn aineiston, menetelmät sekä esittelemme tulokset, joita yhteenvetoluvussa tulkitsemme.

Työyhteisötaidot

Käsitteellä *työyhteisötaidot* viittaamme tässä tutkimuksessa vuorovaikutuksessa näkyväksi tulevaan toimintaan, joka kertoo organisaation jäsenten välisten suhteiden toteutumisesta, heidän työkäyttäytymisestään sekä yhteistyökyvystään. Lisäksi sisällytämme työyhteisötaitoihin henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka vaikuttavat työyhteisön jäsenten toimintaan. Lisäksi kuvaamme käsitteellä alaisten vastuita ja odotuksia organisaatiossa toimimisesta ja oman työn johtamisesta (Organ 1988). Kansainvälisessä kirjallisuudessa ilmiötä tarkastellaan käsitteen *organizational citizenship behavior* (jatkossa OCB) avulla. Se on käännetty suomeksi alais- tai työyhteisötaidoiksi. Pohjan OCB-käsitteelle loivat Smith, Organ ja Near sekä Bateman ja Organ vuonna 1983 havaitessaan organisaation toiminnan tehostuvan työtyytyväisyyden avulla, kun työntekijät ylittivät heille asetetut tavoitteet ja auttoivat työtovereitaan tavanomaista enemmän (Smith ym. 1983; Bateman & Organ 1983). OCB:n voidaan määritellä olevan myös organisaation toimintaa edistävää yksilön harkinnanvaraista ja vapaaehtoista käyttäytymistä, joka ylittää työn muodolliset vaatimukset, vaikka sitä ei erikseen edellytetä henkilön työsopimuksessa tai huomioida yrityksen virallisissa palkitsemisjärjestelmissä (Organ 1988, 4; Podsakoff ym. 2000). Koska erityisesti asiantuntijatyöhön liittyy keskusteleva johtaminen (Puusa ym. 2011), korostaa termi *alaistaito* turhaan perinteistä, tuotantotyöhön liitettyä hierarkkista työyhteisömallia, joten puhumme tässä työssä johdonmukaisesti *työyhteisötaidoista*.

Organin (1988) mukaan seuraavat viisi elementtiä luonnehtivat työyhteisötaitoja (ks. myös Bateman & Organ 1983; Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000; Puusa ym. 2015). Ensimmäinen on *halu auttaa työkavereita* (altruism). Toisena mainitaan *huomaavaisuus* (courtesy), joka tarkoittaa muun muassa toisten kunnioittamista. Lisäksi se viittaa tiedon jakamiseen, joka auttaa ennakoimaan ja estämään epäselvyyksiä ja ongelmien syntymistä. Kolmantena elementtinä ovat *reiluus* ja *rehtiys* (sportsmanship), jotka viittaavat työntekijän asenteisiin esimerkiksi työn reunaehtojen hyväksymisen ja hankaluuksien sietämisen suhteen. Neljäs elementti on *tunnollisuus* (conscientiousness). Myöhemmissä luokittelussa piirrettä on kuvattu myös *aloitekykyisyydeksi*, joka todentuu, kun alainen on innostunut ja selvästi ylittää

muodollisesti hyväksyt työtehtävien rajat, eli on valmis tekemään yli minimivaatimustason (Organ 1988, 9–10) ja ottaa vastuulleen esimerkiksi ylimääräisiä työtehtäviä (Borman & Motowidlo 1997) tai kehittää omaa tai koko organisaation työn tehokkuutta (Podsakoff ym. 2000, 524). Laulaisen (2010, 43) mukaan tunnollisuus hyödyttääkin laajasti koko organisaatiota, mutta tämä ominaisuus on hankalimmin muista erottuva, koska Organin (1988, 10–11) mukaan se erottautuu vain työhön sisältyvän toiminnan laajuutena. Viidentenä elementtinä mainitaan *kansalaishyveellisyys* (civic virtue), joka tarkoittaa kiinnostusta ja osallistumista organisaation asioihin. Käytännössä työntekijä ottaa osaa keskusteluihin, organisaation tilaisuuksiin ja kokouksiin.

Myönteinen asenne on keskeistä kaikissa Organin luokittelemissa työyhteisötaidoissa. Organin mukaan myönteisesti työhön, kollegoihin ja organisaatioon suhtautuva työntekijä pystyy käyttämään työyhteisötaitojaan tehokkaasti. Joitakin vuosia myöhemmin Organ (1997) täydensi omaa jaotteluaan ja lisäsi siihen *kannustamisen* (cheerleading) ja *rauhan säilyttämisen* (peacekeeping). Vaikka työyhteisötaidot ovatkin läsnä työntekijän tekemisissä, ne tulevat usein näkyviksi vasta yhteisön sisällä tapahtuvassa toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä tekee vuorovaikutuksen tutkimisen työyhteisötaitojen näkökulmasta merkitykselliseksi, sillä työyhteisötaitojen kartoittamisen seurauksena on mahdollista ymmärtää laajemmin, miten työyhteisö toimii vuorovaikuttaessaan.

Työyhteisön vuorovaikutus

Lähestymme työyhteisön vuorovaikutusta relationaalisen viestintäteorian prosessikeskeisestä näkökulmasta (Rogers 2008), jonka mukaan vuorovaikutuskäyttäytyminen rakentuu suhteessa, jolloin viestintä on riippuvainen molemminpuolisesta, vastavuoroisesta sitoutumisesta vuorovaikuttamiseen (Rogers & Escudero 2004). Koska teorian mukaan vuorovaikutus on systeemistä, on vuorovaikutusosaamisen keskiössä kyky tunnistaa erilaisia vuorovaikutussuhteen ilmiöitä ja rakenteita sekä taito uudistaa niitä siten, että vuorovaikutusrakenteet ja yksilöiden viestintäkäyttäytyminen ovat entistä joustavampia (Rogers 2008). Tässä tutkimuksessa kartoitamme yksilöiden käsityksiä sekä omasta että työyhteisönsä vuorovaikutuksesta ottaen huomioon sen, että vuorovaikutusta määrittää kontekstin ohella vuorovaikutussuhteen tyyppi.

Etenkin asiantuntijayhteisöissä työyhteisötaidot, ammatillinen vuorovaikutusosaaminen ja viestinnän relationaalinen ulottuvuus kietoutuvat monitasoisesti yhteen. Ensinnäkin vuorovaikutusosaaminen on osa ammattiosaamista ja rakentuu sekä viestintään että omaan ammattialaan liittyvistä asenteista, tiedoista ja taidoista, joita asiantuntija tarvitsee menestyäkseen työssään (Hyvärinen 2011). Toiseksi ammatillinen vuorovaikutusosaaminen liittyy aina tiettyyn viestintäsuhteeseen, on ammatti- ja alasidonnaista, noudattaa sekä ammattieettisiä että viestinnän eettisiä periaatteita ja on lisäksi tehokasta, tarkoituksenmukaista ja toista kunnioittavaa (Hyvärinen 2011). Ammatillinen vuorovaikutusosaaminen siis koostuu elementeistä, jotka tekevät työyhteisötaidot näkyviksi vuorovaikutuksessa.

Perinteisesti työyhteisötaitoja on määritelty usealla eri tavalla (ks. edellä, esim. Organ 1997), mutta tässä tutkimuksessa pohjaamme näkökulmaan, jonka mukaan yhteistä kaikille työyhteisötaidoille on, että ne tulevat näkyviksi ammatillisissa viestintäsuhteissa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Sitä ei kuitenkaan ole tarkasteltu, miten työntekijän tulee vuorovaikuttaa, että hän ilmentäisi näitä ja mahdollisesti muita ammatissaan tarvitsemia työyhteisötaitoja. Vuorovaikutuksen näkökulmasta on haasteellista, että Organin (1988) organisaatiokansalaisuus-ilmiössä piirteiden sisältöä avataan nimenomaan viestinnällisten elementtien avulla, vaikka ilmiön vuorovaikutuksellisuuteen ei sinänsä kiinnitetäkään huomiota. Tarpeelliseksi koetun ammatillisen vuorovaikutusosaamisen kartoittamisella päästäänkin kiinni ilmiön vuorovaikutukselliseen ytimeen.

Koska nykyisissä matalahierarkkisissa organisaatioissa tietoa ei erikseen viestitä organisaatioiden hierarkioita seuraten, työntekijöiden välinen vuorovaikutus on yksi organisaatioiden tärkeimmistä tiedonjakoprosesseista (Juholin 2008). Asiantuntijaorganisaatioissa esimies ei voi hallita kaikkia alaistensa vastuualueita, vaan työntekijä on työnsä paras asiantuntija. Siten vastuu oman työn tekemisestä organisaation tavoitteita palvelevasti on yhä enemmän alaisella, samalla kun johdon tehtäväkenttä ja työntekijöiden odotukset johtoa kohtaan muuttuvat. Työyhteisön vuorovaikutuksella onkin havaittu olevan merkittävä rooli sen suhteen, millaiseksi työntekijät työnsä kokevat, koska esimies ei voi tukea ja johtaa alaistensa työtä ilman vuorovaikutusta (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009). Johto ei myöskään kykene rakentamaan organisaation tavoitteita tukevaa toimintaa, jos työntekijöillä ei ole jaettua käsitystä tavoitteista, eivätkä työntekijät voi edesauttaa muutosta ilman toimivaa vuorovaikutusta johtoon (Hujala ym. 2009).

Koska työyhteisötaitojen ilmenemisellä on kiinteä sidos vuorovaikutukseen (Coyle-Shapiro ym. 2004; Manka 2011; Arasli & Baradarani 2014), on tarpeellista kartoittaa, mikä tekee työyhteisön vuorovaikutuksesta työyhteisötaitojen aktiivista käyttöä tukevaa. Kartoituksen keskittyessä relationaalisen viestinnän teorian mukaisesti nimenomaan viestintäsuhteisiin voidaan olettaa, että viestintä on nykyisissä organisaatiohierarkiamalleissa enemmänkin jokapäiväiseen yhteistoimintaan ja vuorovaikutukseen sisältyvää valmentamista kuin käskemistä tai kontrolloimista (ks. Berlin 2008). Toimivan vuorovaikutussuhteen tärkeimpien piirteiden kartoittaminen on olennaista paitsi vuorovaikutussuhteiden toimivuuden kannalta, myös taloudellisesta näkökulmasta, sillä toimivan, selkeän ja johdonmukaisen viestinnän on havaittu sitouttavan työntekijöitä yhteisöönsä, jolla voi olla yhteys työn tuottavuuteen (Bambacas & Patrickson 2008).

Aineisto ja menetelmät

Tämän tutkimuksen kontekstin luo ICT-alalla toimivien, 7-60 henkilöä työllistävien asiantuntijaorganisaatioiden sisällä tapahtuva vuorovaikutus. Toimialan yrityksillä on tyypillisesti luovaa, tietointensiivistä asiantuntijatyötä tekevät työntekijät, tiimirakenne sekä jatkuvan kehittymisen vaatimus nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Toimialan on myös huomattu ennustavan yleisempiä työelämätrendejä (Kunda 2006).

Tutkimuksen aineisto kerättiin osana laajempaa kehittämishanketta, jonka tavoitteena oli lisätä organisaatioiden itseymmärrystä ja vahvistaa organisaatiotason jaettua käsitystä organisaation identiteettiä kuvaavista teemoista: keitä me organisaationa olemme, kuinka siinä toimimme ja kuinka kukin voi siihen omalla toiminnallaan vaikuttaa. Hankkeessa käytettiin dialogista lähestymistapaa ja vuorovaikutteista toimintamallia, jonka tavoitteena (ja tuloksena) oli lisätä vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten sekä johdon ja työntekijöiden välillä. Hanke tuotti tietoa siitä, millaisia hyötyjä organisaatiossa voidaan saavuttaa, kun koko henkilöstö, työntekijät ja johto saatetaan avoimeen ja rakentavaan vuoropuheluun keskenään ja yhteinen ymmärrys organisaation ydinolemuksesta tuodaan käytännön toiminnan tasolle työyhteisötaitojen tarkastelun avulla. Toisena tavoitteena oli yhdessä kohdeorganisaatioiden kanssa tunnistaa heidän työyhteisöissään vallitsevia työyhteisötaitoja, jotka edistävät tai estävät tietotalouden toimintaympäristön vaatimia jatkuvan kehittymisen ja innovoinnin tavoitteita (Puusa & Hokkila 2018). Seitsemälle kohdeyritykselle tehtiin Webropol-kyselyohjelmistolla neljä

kyselyä, joiden avoimiin kysymyksiin henkilöstö vastasi omien kokemustensa ja näkemystensä pohjalta 390 kertaa.

Aineiston keruu toteutettiin ankkuroituun teoriaan (grounded theory) liittyvällä keruuperiaatteella, jonka mukaan kysymyksiä tarkennetaan ja lisätään sen mukaan, mihin jo kerätty aineisto ohjaa tutkimusta. Aineistojen alustavan analyysin jälkeen kaikille yrityksille järjestettiin kehittämispäiviä, joissa organisaatioiden johto ja työntekijät työskentelivät yhdessä. Kehittämispäivien aluksi käytiin läpi laadullisten kyselyiden keskeiset johtopäätelmät, jonka jälkeen vastaajat osallistuivat aineiston analyysin keskustelemalla tutkijoiden päätelmistä. Tarvittaessa tehtyjä johtopäätöksiä muokattiin tai täydennettiin. Kaikkiin kehittämispäiviin osallistui yhteensä 179 henkilöä. Kehittämispäivissä käydyt keskustelut tallennettiin ja litteroitiin osallistujien luvalla, eli kaikille osallistujille oli selvää, että aineistoja voidaan käyttää myös tutkimustarkoituksiin. Myös näitä aineistoja on hyödynnetty tässä tutkimuksessa laadullisten kyselyaineistojen lisäksi.

Ensimmäisillä kehittämispäivillä keskityttiin viestintään, tiedonjakoon ja vuorovaikutukseen liittyviin haasteisiin, koska niillä tulkittiin ensimmäisen aineiston perusteella olevan yhteys organisaation toimivuuteen, työssä onnistumiseen, työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen. Seuraavassa kyselyssä perehdyttiin syvemmin vuorovaikutukseen hyödyntämällä aiempaa laajempaa kysymyksenasettelua, joka luotiin ensimmäisen kyselyn ja kehittämispäivien palautteen pohjalta. Kysymyksillä pyrittiin rakentamaan käsitys siitä, millaisena vastaajat kokevat työnsä, työyhteisönsä ja ammatillisen vuorovaikutuksensa, eli tavoitteena oli ymmärtää niitä viestinnällisiä puitteita ja reunaehtoja, joissa he työyhteisötaitojaan käyttävät. Tätä kyselykertaa seuraavat kehittämispäivät keskittyivät sekä vuorovaikutukseen että työyhteisötaitoihin. Vuorovaikutuksen teema pysyi mukana sekä kahdessa viimeisessä kyselyssä, jotka siis edelleen laadittiin ankkuroidun teorian aineistonkeruuperiaatteella, että kaksilla viimeisillä kehittämispäivillä, vaikka niiden sisältö keskittyikin aiempaa enemmän tiimityöhön, johdon viestintään sekä yritysten työyhteisökulttuuriin.

Aineistojen temaattinen analyysi (ks. Braun & Clarke 2006) toteutettiin laadullisen aineiston analysointiin suunnitellulla Atlas.ti-ohjelmalla. Aineistoihin tutustuminen aloitettiin koodaamalla vuorovaikutukseen liittyvistä vastauksista niiden olennaisin sisältö eli rakentamalla aineiston peruskoodisto. Tämän jälkeen koodatut aineistokatkelmat järjesteltiin potentiaalisiksi teemoiksi. Yläkäsitteiksi valittiin viestintä ja vuorovaikutustaidot. Tässä

vaiheessa alkoivat hahmottua sekä vuorovaikutusosaamisen piirteet että vuorovaikutustasot. Kun temaattinen analyysi oli johtanut näiden sisäisesti koherenttien mutta samalla myös aineistoa kattavasti kuvaavien pääteemojen muotoutumiseen, niiden hienovaraisempia alateemoja rakennettiin suhteuttamalla aineistojen havaintoja sekä relationaalisen viestinnän viitekehykseen että työyhteisötaitoja käsittelevään kirjallisuuteen. Näiksi alateemoiksi tunnistimme aineistosta muun muassa käytöstavat, kyvyn antaa ja vastaanottaa palautetta, kuuntelun ja ilmaisun taidot, kyvyn kyseenalaistaa ja rakentavan kriittisyyden. Lisäksi ilmiöön vaikuttivat kytkeytyvän asenteellisesti, kielellisesti ja toiminnallisesti ilmentyvät ja ilmaistavat yhteisöllisyys ja yhteistyökyky -teemat, jotka puolestaan jakautuivat omiin alateemoihinsa. Näitä alateemoja olivat ymmärrys siitä, että kunkin tekemiset ja sanomiset ulottuvat yksilöä laajemmalle, yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen, erilaisuuden ymmärtäminen ja kunnioittaminen sekä huomioiminen viestinnässä ja toimintatavoissa sekä toisten auttaminen tarvittaessa. Aineistosta myös havainnoitiin eri tahoja, joihin puheessa viitattiin jäsenneltäessä esimerkiksi hyviä työyhteisötaitoja: ilmentyivätkö ne suhteessa organisaatioon, esimieheen, työkavereihin, asiakkaisiin tai muihin sidosryhmiin. Tämä auttoi tunnistamaan työyhteisötaitojen tulkintoja asiantuntijatyön vuorovaikutuksessa ja lisäsi ymmärrystä työyhteisön vuorovaikutuksen monitahoisuudesta. Lopuksi analyysissä keskityttiin etsimään toistuvia teemoja, joista muodostettiin laajempia kategorioita (Braun & Clarke 2006). Näiden kautta pyrittiin tunnistamaan kollektiivisia merkitystulkintoja vastaajien kesken. Luotettavuuden vahvistamiseksi nämä päätelmät myös tuotiin yhteiseen tarkasteluun kehittämispäivissä, jolloin myös tutkijoiden tulkinta joutui kriittisen tarkastelun kohteeksi.

Asiantuntijatyössä korostuva ammatillinen vuorovaikutusosaaminen

Ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyy kartoittamaan sitä, millainen ammatillinen vuorovaikutusosaaminen korostuu asiantuntijatyössä. Tulokset osoittavat, että tätä voidaan lähestyä neljän keskeisen vuorovaikutuksellisen ilmiön kautta, joita ovat palautteen vastaanotto, palautteen antaminen, hyvää käytöstä ilmentävä viestintä ja vuorovaikutuksellinen sitoutuneisuus.

Analyysin perusteella asiantuntijatyössä kaikkein korostunein ammatillisen vuorovaikutusosaamisen osa-alue on taito ottaa vastaan palautetta, vaikka perinteisesti työyhteisön vuorovaikutusosaaminen on korostanut nimenomaan näkyvää viestintäosaamista eli palautteen suullista antamista (Kostiainen 2003). Vastausten perusteella asiantuntijatyössä

on siis erityisen tärkeää hallita palautteen vastaanottaminen ja sitä osoittava käyttäytyminen, sillä työyhteisön kehittäminen on nykyisin pikemminkin sääntö kuin poikkeus, eikä vastausten mukaan kehittymistä voi tapahtua ilman palautetta:

”Tykkäänkin saada myös kriittistä/rakentavaa palautetta, jotta pystyisin kehittymään työssäni.”
”Työyhteisötaidot ovat mielestäni niitä, että osaa käsitellä niin hyvän kuin huonon palautteen ja ottaa opikseen, osaa hyödyntää oppimaansa ja uskaltaa antaa palautetta muille.”

Toinen ammatillisen vuorovaikutusosaamisen osa-alue, joka korostui asiantuntijatyössä, on palautteen vastaanottamisen kääntöpuoli eli palautteen antaminen: *”Työntekijänä pyrin myös tukemaan esimiehiäni ja antamaan heille hyvää palautetta, kun siihen on olemassa perusteet.”* Aikaisemman tutkimuksen (Bisel ym. 2012) mukaan palaute alaiselta esimiehelle on jopa ensisijainen menetelmä organisaation toiminnan parantamiseksi. Tässä asiantuntijatyön vuorovaikutuksen ja työyhteisötaitojen yhteyttä kartoittavassa tutkimuksessa korostuvatkin asiantuntijatyöntekijöiden käsitykset siitä, että työntekijällä on jopa velvollisuus olla kriittinen ja rakentavasti kyseenalaistaa totuttuja ja huonoksi havaittuja tai epäilyksiä herättäviä toimintatapoja, päätöksiä tai suunnitelmia itsensä ja organisaation kehittämisen nimissä:

”Hyvä alainen osaa myös kysyä ja kyseenalaistaa päätöksiä ja kertoa oman mielipiteen. Antaa myös palautetta esimiehelleen.”
”Vastuulleni, sekä muiden vastuulle, työn ja työyhteisön sujuvuuden ja toimivuuden suhteen kuuluu epäkohtien tuominen esille, jotta kaikilla on hyvä sekä tehokas ympäristö/yhteisö, jossa työskennellä.”

Vastaukset osoittavat, että työntekijät ovat periaatteessa sisäistäneet palautteenannon tärkeyden, mutta epäselväksi jää, miten hyvin he käytännössä hallitsevat ne vuorovaikutukselliset taidot, joita rakentava palautteenanto edellyttää. Asiantuntijat myös kokivat, että omalla työllä on merkitystä organisaation kehittämisessä sekä laajemmassa mittakaavassa. Näyttääkin siltä, että asiantuntijatyössä viestinnällä vaikutetaan paitsi organisaatioiden toimintatapoihin myös niiden tulevaisuuden suuntaan ja menestymiseen.

Kolmas asiantuntijatyössä korostuva ammatillisen vuorovaikutusosaamisen osa-alue on vastaajien mukaan hyvää käytöstä ilmentävä viestintä. Tämä näkyy heidän mukaansa siten, että

työntekijä tunnistaa vastuunsa ja oman roolinsa hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden rakentamisessa. Hän ymmärtää ihmisten erilaisuutta, käyttäytyy hyvin kaikkien kanssa ja tunnistaa, että asenteista, tavoista, toisten ongelmiin suhtautumisesta ja auttamisvalmiudesta viestiminen vaikuttaa ilmapiiriin:

”Olen vastuussa omasta käytöksestäni ja minun tulee ottaa työkaverinikin huomioon toimiessani.”
”Vuorovaikutukseen liittyen meidän tulisi kehittää hieman toistemme arvostamista, huomioimista ja kuuntelemista. Vuorovaikutus ja kommunikointi ei ole pelkästään kuuntelua ja vastaamista, vaan myös ajatuksia, tunteita ja asenteita. Kaikkein tärkein asia kommunikaatiossa on kuulla se, mitä ei sanota.”

Edellä mainittujen lisäksi ammatillinen vuorovaikutusosaamisen osa-alue, joka vastaajien mukaan korostuu asiatuntijatyössä, on vuorovaikutuksellinen sitoutuneisuus. Tällä tarkoitetaan sitoutuneisuuden ja vastuullisen työkäyttäytymisen osoittamista vuorovaikutuksen avulla. Tehtävät ja niihin liittyvät ohjeet ja määräykset otetaan hyvin vakavasti, vaikka tehtävien toteutustapoja saatetaan kritisoida rakentavasti. Rakentavalla kritiikillä pyritään kehittämään työtapoja toimivampaan suuntaan. Vuorovaikutuksellinen sitoutuneisuus nousee esiin, kun työyhteisötaidoista tarkastellaan esimiehen ja työtovereiden viestinnän ymmärtämistä, sillä vuorovaikutuksellinen sitoutuneisuus näkyy erityisesti siinä, että työntekijät pyrkivät hoitamaan annetut tehtävät parhaimman taitonsa mukaan. Työntekijät kuvaavat teemaa seuraavasti:

”Mielestäni olen helppo johdettava - noudatan parhaani mukaan yhdessä laadittuja työsuunnitelmia ja rakennan jokaisen työpäiväni niiden mukaan, pientä jouston varaa unohtamatta. Mielestäni olen myös hyvä työntekijä sekä työyhteisön jäsen - otan muut työkaverit huomioon ja noudatan meille laadittuja yhteisiä pelisääntöjä. [--] Minun vastuulleni kuuluu työpaikan yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, kuten työaikojen noudattaminen ja työympäristön siistinä pitäminen. Minun vastuullani ovat myös minulle uskotut työtehtävät ja niistä suoriutuminen parhaani mukaan.”
”Koen olevani hyvä johdettava. Noudatan sääntöjä ja määräyksiä. On myös asetettava itselleen ja omalle työlleen tavoitteita, ja työskennellä niiden saavuttamiseksi. Itseohjautuvuus on myös mielestäni hyvän työntekijän erittäin tärkeä ominaisuus.”

Oman työn sitoutuneeseen tekemiseen ja työssä joustamiseen linkittyy vahvasti myös motivaatio. Mitä motivoituneempia vastaajat ovat työnsä tekemiseen, sitä valmiimpia he ovat myös joustamaan tarpeen mukaan. Asiantuntijaorganisaatiossa motivaatio rakentuu keskeisimmin mahdollisuudesta kehittää itseään ja ammattitaitoaan. Tässäkin ammatillisella vuorovaikutusosaamisella on keskeinen rooli:

”Kehityn ja kehitän itseäni yhdessä tiimini kanssa sen mukaan, mihin suuntaan olemme menossa ja mitä taitoja se vaatii. Kehitys on jatkuvasti noususuhdanteista ja uskon, että ideoideni avulla pystyn kehittämään myös organisaatiota. Tavoitteeni on, että pystyn edesauttamaan meitä menestymään ja saamme yhdessä entistä enemmän onnistumisia niin, että myös asiakkaamme ovat tyytyväisiä.”

Myös asiakkaan kanssa viestiminen luo mielihyvää ja motivoi, samoin oppimisen mahdollistava alaan liittyvä nopea ja jatkuva kehitys. Monet kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä.

Työyhteisötaitojen käyttöä edistävät asiantuntijatyön vuorovaikutuksen piirteet

Tutkimuksen toinen fokus on työyhteisötaitojen käyttöhalukkuutta lisäävissä toimivan työyhteisövuorovaikutuksen piirteissä. Analyysin tulokset osoittavat, että näitä piirteitä on selkeintä lähestyä kolmen erilaisen organisaatioissa esiintyvän vuorovaikutustason kautta, sillä jokaisella tasolla korostuvat erilaiset toimivat työyhteisövuorovaikutuksen piirteet.

Ensimmäiseksi aineistosta nousee esiin työyhteisövuorovaikutuksen piirteet, jotka ovat tyypillisiä organisaation yleisen viestintäkulttuurin tasolla. Kun organisaation työyhteisökulttuuri on viestintäkulttuurin sekä laajemman toimintakulttuurin osalta matalahierarkkinen, viestinnällistä ilmapiiriä kuvataan lämpimäksi ja työntekijöiden sanotaan auttavan toisiaan sekä välittävän aidosti toisistaan. Itsenäisestä asiantuntijatyöstä huolimatta työyhteisökulttuureja kuvataan vahvasti yhteisöllisiksi ja erilaisuutta arvostaviksi:

”Kaikkia arvostetaan ja kaikki hyväksytään sellaisina kuin kukin on.”
”… Luonteenomaista on tietynlainen perheellisyys ja siitä syystä töihin on mukava tulla...”

”Toimiva vuorovaikutus on avainasemassa työn tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseksi tällaisessa organisaatiossa työskennellessä - se on eri ihmisten kanssa erilaista ja mitä enemmän puhumme työpaikalla, sitä paremmin tunnemme toisemme ja sitä helpommin hiljaisemmatkin uskaltavat tuoda esiin omia tuntemuksiaan ja ideoita, jolloin vuorovaikutus paranee entisestään ja varsinkin, kun useat ihmiset tekevät omassa tuotannon vaiheessaan samaan projektiin oman osansa, on muistettava kommunikoida myös muiden projektitiimiläisten kanssa, varsinkin ongelmien ilmetessä.”

Toimivaksi koettu vuorovaikutus on rentoa ja epämuodollista. Johto koetaan useimmiten helposti lähestyttävänä, ja työntekijöillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä vapaasti:

”Itselle helpointa on keskustella kasvokkain ja pallotella uusia ideoita. Se toki vaatii molemminpuolista luottamusta valtavasti, että voin avoimesti kertoa asioita ja tiedän, että niitä ei heti teilata ja ne eivät karkaa toisille, jos kyseessä on sensitiivinen asia.”
”Yhteisöllisyyden hyödyntäminen arkipäivän tilanteissa, annetaan ja luodaan tilanteita, jossa jokaiselle työntekijällä on mahdollisuuksia tulla kuulluksi. Työkavereihin ja alaisiin voi suhtautua kannustavasti ja kuunnellen, vaikka olisikin asioista eri mieltä.”

Organisaation yleisen viestintäkulttuurin tasolla asiantuntijaorganisaatioiden työyhteisötaitojen edistämistä tukevalle vuorovaikutukselle leimallista on vahva vastavuoroinen luottamus ilman kontrolloimisen tarvetta, jolloin kaikille annetaan paljon liikkumavaraa, vapautta ja vastuuta. Tämä motivoi ja synnyttää vastavuoroisuutta sekä halun toimia luottamuksen arvoisesti.

Toiseksi aineistosta hahmottuvat sellaiset työyhteisötaitojen käyttämistä edistävät toimivan työyhteisövuorovaikutuksen piirteet, jotka esiintyvät tyypillisesti vertikaalisella suhdetasolla esimiehen ja työntekijän välillä. Tällä suhdetasolla ilmenevältä viestinnältä odotetaan erityisesti joustavuutta, avoimuutta ja molemminpuolista kunnioitusta. Joustavuus liitetään vastavuoroisesti niin työntekijöiden kuin johdonkin viestintään. Johdon puolelta se käsittää muun muassa työjärjestelyihin, vapauden ja vastuun kulttuurin rakentamiseen sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen liittyvää vuorovaikutusta:

”Johtaja ottaa muut työntekijät huomioon, kuuntelee heidän toiveitaan ja pyrkii antamaan palautetta (hyvää tai huonoa). Palaute on mielestäni äärimmäisen tärkeää, jotta työntekijät

osaavat kehittää omaa toimintaansa entistä paremmaksi. Ideaalijohtaja pyrkii kehittämään yritystä toiminnallaan sellaiseksi, jossa kaikkien työyhteisön jäsenten on mieluisaa työskennellä ja puhaltaa yhteen hiileen. Ideaalijohtaja ei käskytä ja komentele alaisiaan."
"Hyvällä alaisella on myös ymmärrystä sekä työkavereiden että johtajien ongelmille ja osaa joustaa silloin kun tarvitsee."

Hyvä johtaja pyrkii vastaajien mukaan sopeuttamaan johtamis- ja vuorovaikutustyylinsä alaistensa henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan. Tällainen esimiestoiminta luo työntekijälle halun toimia itsekin vastavuoroisesti hyvin omassa roolissaan, työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä:

"Pidän itsenäisestä työstä, joten ohjaamista en kaipaa. Toki odotan esimieheltäni tukea, jos sitä tarvitsen, on se sitten asiakkaaseen tai omaan työhöni liittyvää."
"Hyvät työyhteisötaidot lähtevät kuitenkin mielestäni siitä, että johtajat ja heidän johtamistaitonsa ovat kunnossa. Jos johtajat ainoastaan käskyttävät, kohtelevat alaisiaan huonosti eivätkä kuuntele alaistensa toiveita, eivät alaisetkaan voi työskennellä hyvin. Harva kuitenkaan välttämättä haluaa olla esimerkillinen alainen, jos johtajat ovat jotain päinvastaista."

Johtajan esimerkillinen vuorovaikutus luo mahdollisuudet työntekijöiden onnistumisen kokemuksille.

Matalahierarkkisen vuorovaikutusmallin nähdään tuovan vertikaalisella suhdetasolla erityistä vastuuta myös työntekijälle. Tutkittavat ajattelivat, että hyvä työntekijä on joustava, valmis venymään työnantajansa ja asiakkaidensa tarpeiden mukaisesti. Hän mukautuu muuttuviin ja vaihteleviin tilanteisiin ja toimii vuorovaikutuksellisesti tehokkaasti myös kiireen ja stressin alla. Samalla hän osaa myös suhteuttaa toisen viestintää tilanteeseen ja ymmärtää, että esimerkiksi kiire ja stressi voivat vaikuttaa toisten vuorovaikutukseen, jolloin viestinnän osapuolet pystyvät tietoisesti pyrkimään olemaan loukkaantumatta tai näkemättä asiaa kielteisessä valossa.

Kolmanneksi tunnistimme aineistosta sellaisia työyhteisötaitojen käyttöä edistäviä vuorovaikutuksen piirteitä, jotka ilmenevät horisontaalisella suhdetasolla kollegoiden kesken tapahtuvassa tiimiviestinnässä. Vastaukset osoittavat, että matala vuorovaikutushierarkia

suosii tiimien vuorovaikutusta. Useat vastaajat nauttivat kollegojen kanssa työskentelemisestä, toisilta oppimisesta sekä onnistumisten jakamisesta toisten kanssa. Myönteisen, välittömän viestintäilmapiirin kerrotaan pitävän yllä työmotivaatiota ja saavan aikaan yhteisen tavoitetilan:

”Vuorovaikutus lähtee uteliaisuudesta ja työkaverin kunnioituksesta. Kun kaikki haluavat työskennellä yhteisen tavoitteen eteen ja arvostavat toistensa mielipiteitä, myös meidän erilaisuudesta ja erilaisista mielipiteistä tulee voimavara, sisäinen kilpailuvaltti.”
”Työilmapiiri on hyvä ja työyhteisössä vallitsee hyvä joukkuehenki, mikä näkyy esimerkiksi siinä, että projektit pyritään viemään porukalla hyvin loppuun niin, että jokainen pyrkii antamaan omalta osaltaan parhaan panoksensa ja myös tukemaan muita tarvittaessa.”

Tiimiviestintä korostuu myös työtehtävien näkökulmasta. Hyvä alainen osaa katsoa viestintäänsä ”omien tehtäviensä yli”, eli hänellä on käsitys viestintänsä vaikutuksista muiden työtehtäviin ja siten heidän hyvinvointiinsa. Tähän liittyy myös avoin tiedon jakaminen, joka korostuu vastauksissa erityisesti projektityöskentelyn yhteydessä.

Vastausten mukaan työntekijät kokevat sekä esimies-alaissuhteen että tiimin vuorovaikutuksen toimivaksi, kun sen avulla ilmennetään molemminpuolisesti hyviä työyhteisötaitoja. Avoimuus, joustavuus, aito kiinnostus ja reiluus nousevat päällimmäisiksi vuorovaikutuksellisiksi elementeiksi, kun tavoitteena on toimiva vuorovaikutussuhde asemasta riippumatta.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin työyhteisötaitoja ilmentävää ja niitä tukevaa vuorovaikutusta. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että työyhteisötaitojen käyttämistä edesauttaa vahva ammatillinen osaaminen (Podsakoff ym. 2000) ja että vuorovaikutusosaaminen on kiinteä osa ammatillista osaamista (Hyvärinen 2011). Tämän tutkimuksen tulokset kokoavat nämä havainnot yhteen osoittaessaan, että monipuolinen vuorovaikutusosaaminen on avain työyhteisötaitojen ilmentämiseen erityisesti asiantuntijatyössä. Työntekijä viestii motivoituneisuutta, sitoutuneisuutta, yhteisöllisyyttä, halukkuutta antaa osaamistaan organisaation käyttöön, kiinnostusta kehittää itseään ja valmiutta auttaa kollegoitaan nimenomaan vuorovaikutuksessa työyhteisönsä muiden jäsenten kanssa – ja nämä

työyhteisötaidot ovat edellytys kaikille asemasta riippumatta. Voidaan jopa puhua *vuorovaikutuksellisista työyhteisötaidoista*, mikä kuvaa pelkkää *työyhteisötaito*-käsitettä paremmin sitä dynamiikkaa, jossa työyhteisöt rakentuvat.

Suhdenäkökulmasta työyhteisötaito-käsite korostaa organisaation yksittäisten jäsenten osallisuutta ja merkitystä koko työyhteisön kannalta, ei vain suhteessa esimieheen, mihin työyhteisötaitokeskustelu helposti kulminoituu. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaankin sanoa, että ammatillinen vuorovaikutusosaaminen nousee organisaatioiden työyhteisötaitojen kehittämistyössä keskiöön – kyseessä on tiivistettynä kaikkien organisaation jäsenien taito ottaa vastuuta ja viestiä paitsi omasta työstään myös laajemmin koko organisaation toiminnasta sekä välittää ymmärrystä siitä, että jokainen osallistuu organisaation aineettoman arvonluonnin prosesseihin (ks. myös Rehnbäck & Keskinen 2005; Silvennoinen & Kauppinen 2006; Puusa 2015).

Vuorovaikutusosaaminen asiantuntijatyössä

Asiantuntijatyössä korostuvaan vuorovaikutusosaamiseen liittyvät tulokset heijastavat ilmiötasolla kahta trendiä: ammatillisen vuorovaikutusosaamisen ja työyhteisötaitojen ulottuvuuksina ovat yhtäältä palautteenanto ja palautteen vastaanottaminen, toisaalta taas kohteliaaksi ja rakentavaksi koettu viestintä sekä vuorovaikutuksellista sitoutuneisuutta heijastava viestintäkäyttäytyminen (ks. taulukko 1).

Taulukko 1 tähän.

Palautteen merkityksen korostaminen liittyy vahvasti aineettoman työn mukanaan tuomaan matalaan organisaatiorakenteeseen. Ylhäältä alaspäin suuntautunut palaute on perinteisesti hallinnut organisaatioiden viestintäkulttuuria, mutta tämän tutkimuksen tulosten mukaan alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä eli työntekijän esimiehelleen antama tieto ja palaute on noussut yhdeksi merkittävimmistä työyhteisötaidoista. Käytännössä tällainen organisaation kehittämiseen tähtäävä vuorovaikutus tarkoittaa työntekijän kokonaisvaltaista vastuullisuutta organisaatiosta, mikä ilmenee vuorovaikutuksellisesti aktiivisena osallistumisena toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen.

Myös *viestintäkäyttäytymisen hyödyntäminen* osana työyhteisötaitoja näyttää monipuolistuneen. Perinteisesti työntekijöiden työyhteisötaidoissa on korostunut kunnioittavuus ja arvostava suhtautuminen muihin (Podsakoff ym. 2000), mikä tukee tämän tutkimuksen tulosta hyvästä viestintäkäyttäytymisestä. Rakentava suhtautuminen ei kuitenkaan enää näytä riittävän, sillä vakiintuneista malleista poiketen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys ja rakentava kriittisyys, analyyttisyys ja kyseenalaistamisen taidot nousivat keskeisinä ja uusina piirteinä esiin osana hyvää työyhteisön viestintäkäyttäytymistä. Nämä vuorovaikutukselliset yhteistyötaidot ovat nykyisin kunkin asiantuntijan sekä koko yrityksen kehittymisen lähtökohta. Perinteisen työyhteisötaitokeskustelun valossa tämä voitaisiin tulkita työntekijän tottelemattomuudeksi tai hankaluudeksi, mutta näyttää siltä, että moderneissa organisaatioissa tällainen kriittinen, kehittävä työote nähdään hyvän työntekijän keskeisenä ominaisuutena, vaikka mielipiteiden esiintuominen tarkoittaisi johdon näkemysten ja päätösten kyseenalaistamista.

Näkökulman modernisoitumista selittää yhtäältä tasa-arvoiseksi koettu työyhteisökulttuuri, jossa ei juurikaan ole hierarkkisia rakenteita tai asemavaltaan perustuvia etuoikeuksia. Toisaalta tutkittavien esimies-alaissuhde poikkeaa perinteisestä siinä, että yksilöön sidoksissa oleva asiantuntijuus on tieto- ja viestintätekniikan alalla merkittävässä roolissa. Korkea osaaminen ja matala organisaatiohierarkia mahdollistavatkin monelta osin sekä työntekijän avoimen vuorovaikutuksen suhteessa esimieheen että tilannekohtaisen rakentavan kyseenalaistamisen.

Toimivan työyhteisövuorovaikutuksen tasot ja piirteet työyhteisötaitojen ilmentämisessä

Ammatillisen vuorovaikutusosaamisen ohella tutkimuksen toinen fokus oli toimivan työyhteisövuorovaikutuksen piirteissä. Nämä piirteet sekä niiden yhteys työkulttuuriin on havainnollistettu taulukossa 2. Lisäksi taulukkoon on tiivistetty se, miten työyhteisövuorovaikutuksen piirteet ilmenevät työkulttuurin tasolla.

<u>Taulukko 2 tähän.</u>

Vuorovaikutuksen toimivuutta tarkasteltiin siis työyhteisötaitojen näkökulmasta, jolloin selvisi, että toimivuuden kokemus liittyy kiinteästi työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin.

Vuorovaikutussuhdetasoja löytyi aineistosta kolme: organisaatiotaso, vertikaalinen esimies-alaistaso sekä horisontaalinen tiimien sisäisen ja välisen vuorovaikutuksen taso.

Organisaation yleisen viestintäkulttuurin tasolla ilmenevä vuorovaikutuksellinen yhteisöllisyys vaikuttaa kannustavan asiantuntijoita osoittamaan työyhteisötaitojaan, sillä se sitouttaa asiantuntijoita työhönsä sekä synnyttää yhteisen tahtotilan onnistua ja harjoittaa hyviä työyhteisötaitoja aktiivisessa vuorovaikutuksessa, jolloin he kokevat sekä vuorovaikutukseen osallistumisen että organisaatioon kuulumisen tunteet tärkeiksi ja motivoiviksi. Tällainen osallisuus tarkoittaa, että omalla työllä koetaan olevan merkitystä kokonaisuuden kannalta, mikä vahvistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Piirteet edistävät myönteistä, perhemäistä työyhteisökulttuuria ja hyviä työyhteisötaitoja. Vahva yhteisöllisyyden kokemus ruokkii aktiivisuutta niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Yhdessä tekeminen mahdollistaa toisiaan täydentävän vuorovaikutus- ja ammattiosaamisen yhdistämisen sekä yhdessä oppimisen ja menestymisen, jotka kaikki osaltaan rakentavat myönteistä kulttuurikäsitystä. Tätä tukee myös Siasin (2009, 52; ks. myös Aira 2012) havainto, jonka mukaan organisaation jäsenien välille muodostunutta aitoa vuorovaikutussuhdetta määrittää osapuolten välinen riippuvuus, aktiivinen vuorovaikutus ja merkityksellisyys sekä voimakas kokemus osapuolten välisestä yhteydestä.

Tutkimuksemme osoittaa, että asiantuntijalle toimiva ammatillinen vuorovaikutus on motivoiva ja kiinnostusta ylläpitävä sekä sitoutumista vahvistava elementti. Voidaankin päätellä, että toimivalla ammatillisella vuorovaikutuksella on kiinteä yhteys siihen, miten työyhteisötaidot ilmenevät työyhteisössä. Tätä havaintoa tukevat myös aiempien tutkimusten tulokset, joiden mukaan työn mielekkyydellä ja motivaation merkityksellä on yhteys työssä pysymiseen (Alasoini 2007) ja työilmapiiri sekä työmotivaatio vaikuttavat työyhteisötaitojen ilmenemiseen organisaatiossa (Podsakoff ym. 2000).

Työn mielekkääksi kokeminen sekä hyvät työn toteuttamisen reunaehdot ovat edellytyksiä työn hyvin hoitamiselle sekä työntekijän halulle kehittää osaamistaan. Kun työyhteisön relationaalinen vuorovaikutus on organisaatiotasolla avointa ja toimivaa, mahdollistaa se myönteisen ja motivoivan työympäristön. Tämä havainto tukee Rogersin ja Escuderon (2004) tutkimustuloksia siitä, että motivoituneet viestintäsuhteen osapuolet toimivat siten, että heidän viestintäkäyttäytymisensä muuttuu rakentavammaksi. Sisäisesti motivoitunut moderni tietotyöläinen on innostunut ja sitoutunut, mikä on edellytys työlle, joka vaatii tekijältään

tahtoa luovuttaa omaa osaamistaan organisaation käyttöön. Tahto ei synny tyhjästä vaan sille täytyy olla syy ja luoda edellytykset. Työmotivaation ja sitoutumisen takana onkin onnistunut ammatillinen vuorovaikutus, joka tarjoaa kehittymisen, onnistumisen, yhteisöllisyyden ja kuulumisen tunteita.

Myös vertikaalisen esimies-alaisvuorovaikutussuhteen tasolla ilmenevä ammatillinen vuorovaikutusosaaminen on tärkeää työyhteisötaitojen käytön edistämisen kannalta. Yksi tämän suhteen tärkeimmistä elementeistä on molemminpuolinen joustavuus, joka ilmenee erilaisina vuorovaikutuksellisina tekoina, kuten esimiehen valmiutena kuunnella työntekijää ja keskustella tämän kanssa tavoitteista ja kehittämisehdotuksista. Joustavuus ja mukautumiskyky on nostettu Podsakoffin tiimin (2000) tekemän kirjallisuuskatsauksen perusteella täydentämään Organin (1988) alkuperäistä työyhteisötaitojen listaa, jossa sisällöllisesti painotetaan organisaation menettelytapojen ja sääntöjen noudattamista. Tässä tutkimuksessa yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen liittyi kuitenkin ennemminkin vuorovaikutuksellisen yhteisöllisyyden teemaan: sääntöihin sitoudutaan siksi, että muunlainen toimintatapa heikentäisi ilmapiiriä ja yhteisöllisyyden tunnetta luoden esteitä vuorovaikutuksessa tapahtuvalle yhteistyölle.

Vuorovaikutuksen merkitys on tutkimuksemme perusteella työyhteisötaitojen kannalta tärkeää myös toisesta näkökulmasta: aiemmissa työyhteisökäyttäytymistutkimuksissa viestinnässä näkyviksi tulevien käytöstapojen merkitys ei korostunut, mutta tämä tutkimus osoittaa hyvän viestintäkäyttäytymisen ja kohteliaisuuden liittyvän yhteisöllisyyden edistämiseen. Hyvä työntekijä pyrkii siis vuorovaikutuksellista yhteisöllisyyttä vahvistavaan toimintaan muiden kanssa, koska se hyödyttää organisaation toiminnan sujuvuutta.

Vertikaalisessa vuorovaikutussuhteessa esiintyvä molemminpuolinen kunnioitus liittyy kiinteästi vuorovaikutuksellisiin työyhteisötaitoihin. Koska hyvien työyhteisötaitojen käyttämisen edellytyksenä on hyvä johtaminen, hyvän johtamisen täytyy myös näkyä esimiehen vuorovaikutuksessa, kun tavoitteena on rakentaa puitteet mielekkäälle työlle. Kun viestintäsuhteen molemmat osapuolet ovat kunnioittavia, mahdollistuu tilanne, jossa he määrittelevät vuorovaikutuksessaan työn puitteet, roolit, vastuut ja velvollisuudet sekä rakentavat organisaatiota, jossa työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti ja työyhteisössä viestitään avoimesti. Tämä tulos on linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, sillä esimerkiksi

Rogersin (2008) mukaan työpaikan relationaaliset viestintäsuhteet mukautuvat sen myötä, miten työntekijät kokevat eri vuorovaikutussuhteiden toimivan yhteisöä hyödyttävästi.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että ammatillinen vuorovaikutusosaaminen tiimien sisäisellä ja välisellä horisontaalisen vuorovaikutussuhteen tasolla on kiinteässä yhteydessä työyhteisötaitojen käytön edistämiseen, sillä tiimien vuorovaikutuksessa luodaan positiivinen työskentelyilmapiiri. Tätä vuorovaikutuksellista yhteisöllisyyttä ja yhteistyökykyä ei ole aiemmin tiimityöskentelystä puhuttaessa juuri nostettu esiin. Tämä toimivan työyhteisövuorovaikutuksen piirre rakentui monista alateemoista, jotka yhdessä ja erikseen selittävät sen sisältöä ja käytännön ilmenemistä. Yhteisöllisyyttä rakentava vuorovaikutus linkittyy myönteisen työskentelyilmapiirin suhdeorientoituneisuuteen – kuten johtajuus tapahtuu suhteissa, myös muu toiminta organisaatiossa kulminoituu pitkälti ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen. Aiemmissa malleissa (Organ 1988; Bateman & Organ, 1983; Smith ym. 1983; Podsakoff ym. 2000) esille nostettu toisten auttaminen sisältyi osaksi yhteisöllisyyden rakentumista, mutta ei saanut mitenkään erityisen painottunutta asemaa. Kuten yhteisten sääntöjen noudattamisen, myös auttamisen nähtiin rakentavan myönteistä vuorovaikutusilmapiiriä. Tutkimuksessa käsitteellistetty yhteisöllisyyspiirre siis osaltaan mahdollistaa organisaation jäsenten sitoutumisen, rakentavan viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä yhtenäisen toiminnan, ”samaan suuntaan kulkemisen”.

Asiantuntijatyössä ihmisten osaamisen ja viestintätyylien monimuotoisuutta pidetään voimavarana. Vuorovaikutuksessa ilmenevät ristiriidat ja soraäänet nähdään parhaimmillaan myönteisinä, koska ne haastavat ajattelemaan ja näkemään toisin. Nämä piirteet rakentavat raamin, jonka puitteissa työyhteisötaitoja tulkitaan ja ilmennetään niin puheissa kuin teoissakin.

Ammatillinen vuorovaikutusosaaminen ja työyhteisötaidot asiantuntijatyössä

Tapa jäsentää asiantuntijatyössä tarvittavia taitoja vuorovaikutuksen näkökulmasta toi uutta vakiintuneeseen työyhteisötaitokeskusteluun. Analyysimalli toimi erinomaisesti, sillä aineistossa korostuivat ammatillisen vuorovaikutuksen ja työyhteisötaitojen näkökulmasta tuoreet ajatukset asiantuntijasta itseohjautuvana, proaktiivisena toimijana, joka itse aktiivisesti vuorovaikutuksellaan järjestää työnsä tehokkaasti. Tuloksissa esitetyt ammatillisessa vuorovaikutusosaamisessa ilmenevät työyhteisötaitojen piirteet eivät ole selvärajaisia, mutta

yhteisiä nimittäjiä niille ovat aktiivisuus, osallisuus, osallistuminen ja niin sanottu yrittäjämäinen käyttäytyminen, jotka kaikki vaativat näkyäkseen aktiivista viestinnällistä käyttäytymistä. On toki mahdollista, että aineiston kerääminen osana hanketta, joka keskittyi työyhteisöjen kehittämiseen, motivoi vastaajia tarkastelemaan ammatillista vuorovaikutustaan aiempaa monipuolisemmin, mutta vaikka osa löydetyistä työyhteisötaidoista liittyykin keskeisesti yksilöön, valtaosa on sellaisia, jotka ilmentyvät vuorovaikutussuhteissa ja ulottuvat selkeästi yksilöä laajemmalle vaikuttaen koko yhteisöön.

Työyhteisötaidot tulevat näkyviksi vasta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, mikä osoittaa, että oman työn ja ammatillisen osaamisen kehittäminen on sidoksissa oman vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen. Tämä vuorovaikutussidonnainen työyhteisötaitokäsitys korostui huomattavasti verrattuna aikaisempaan kirjallisuuteen (esim. Alasoini 2007, Podsakoff ym. 2000, Organ 1988). Tulevaisuudessa innovatiivinen ja muutosorientoitunut toiminta matalan organisaatiohierarkian työssä tuleekin suosimaan työntekijöitä, jotka osoittavat vuorovaikutuksessaan omatoimisuutta, itseohjautuvuutta ja halua itsensä kehittämiseen.

Kirjallisuus

Aira, A. (2012) Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Alasoini, T. (2007) Työelämä muuttuu – millaista henkilöstöjohtamista tulevaisuudessa tarvitaan? Työn Tuuli 2, 35–38.

Arasli H. & Baradarani S. (2014) Role of job satisfaction in the relationship of business excellence and OCB: Iranian hospitality industry. Procedia - Social and Behavioral Science 109, 1406–1415.

Bambacas, M. & Patrickson, M. (2008) Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. Journal of Communication Management 12 (1), 51–72.

Bateman, T.S. & Organ, D.W. (1983) Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”. Academy of Management Journal 26 (4), 587–595.

Berlin, S. (2008) Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Acta Wasaensia 198. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Bisel, R.S., Messersmith, A.S. & Kelley, K.M. (2012) Supervisor-subordinate communication: hierarchical mum effect meets organizational learning. Journal of Business Communication 49 (2), 128–147.

Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997) Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. Human Performance 10 (2), 99–109.

Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology 3 (2), 77–101.

Coyle-Shapiro, C.J., Kessler, I. & Purcell, J. (2004) Exploring organizationally directed citizenship behavior: reciprocity or 'it´s my job'? Journal of Management Studies 41 (1), 85–106.

Davenport, T. (2005) Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers. Boston: Harvard Business School Press.

Hujala, A. (2008) Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Hujala A., Laulainen S., Sinkkonen, M. & Taskinen, H. (2009) Hyvä johtaminen – reilua peliä. Premissi 4, 32–37.

Hyvärinen, M.-L. (2011) Alakohtainen vuorovaikutuskoulutus farmasiassa. Acta Universitatis Tamperensis 1604. Tampere: Tampere University Press.

Juholin, E. (2008) Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell.

Keskinen, S. (2005) Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut 49. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Kunda, G. (2006) Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation. Philadelphia: Temple University Press

Laulainen, S. (2010) ”Jos mittää et anna niin mittää et saa” – Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Publications of the UEF Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 9. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Manka, M-L. (2011) Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Organ, D.W. (1988) Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. (1997) Organizational citizenship behavior: It's construct ulean-Up time. Human Performance 10 (2), 85–97.

Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006) Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000) Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. Journal of Management 26 (3), 513–563.

Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. (2014) Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. Journal of Organizational Behavior 35 (1), 87–119.

Puusa, A. (2015) Management as a tool in value creation, Teoksessa P. Tarjanne & A-K. Perttunen (toim.) Intangible value - the new economic success factor. MEE Guides and other publications 25/2015. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 30–33.

Puusa, A. & Hokkila, K. (2018) Muuttuva työyhteisökulttuuri-hankkeen loppuraportti. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto.

Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) (2011) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress.

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. (2011) Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: UNIpress, 94–116

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2015) Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 5., neljännen uudistetun painoksen identtinen lisäpainos. Helsinki: Talentum.

Rehnbäck, K. & Keskinen, S. (2005) Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla tutkimusraportti. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Rogers, L.E. & Escudero, V. (2004) Relational Communication: An Interactional Perspective to the Study of Process and Form. Mahwah: Lawrence Erlbaun Associates.

Rogers, L.E. (2008) Relational communication theory. A Systemic-interactional approach to interpersonal relationships. Teoksessa L.A. Baxter & D.O. Braithwaite (toim.) Engaging theories in interpersonal communication: Multiple Perspectives. Los Angeles: Sage, 335–348.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. (2009) Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Jyväskylä studies in humanities 128. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Sias, P.M. (2009) Organizing Relationships. Traditional and Emerging Perspectives on Workplace Relationships. Thousand Oaks: Sage.

Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. (2007) Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Tammi.

Smith, C.A., Organ, D. & Near, J. (1983) Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology 68 (4), 653–663.

Waltz, S.M. & Niehoff, B.P. (1996) Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants. Academy of Management Proceedings. 307–311.

Taulukko 1. Asiantuntijatyössä korostuva viestintäosaaminen

Palautteen vastaanottaminen **Palautteen antaminen**	**Kohtelias ja rakentava viestintä** **Vuorovaikutuksellinen sitoutuneisuus**

Taulukko 2. Toimiva työyhteisövuorovaikutus

	Toimivan työyhteisövuorovaikutuksen piirteet	**Työyhteisökulttuuri**
Organisaation yleisen viestintäkulttuurin taso	- lämpimyys - välittömyys - avoimuus - epämuodollisuus - välittäminen	- perhemäisyys - matalahierarkkisuus - yhteisöllisyys
Vertikaalinen esimies-alaistaso	- avoimuus - joustavuus - kunnioittaminen	- matalahierarkkisuus - tasavertaisuus tehtävästä huolimatta - selkeä vastuun jako
Horisontaalinen, tiimien sisäinen suhdetaso	- myönteisyys - avoin tiedonjako - kollegiaalinen tiimiviestintä - aktiivinen kiinnostuneisuus	- yhteisöllisyys - yhteistyöperustaisuus - jaettu vastuu