

Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa

KAARINA MÖNKKÖNEN

Julkisella sektorilla eletään isojen rakenteellisten uudistusten aikaa. Monet virastot yhdistelevät yksiköitä lisätäkseen kustannustehokkuutta, erikoistumista ja hallinnon keskittymistä sekä parantaakseen palvelun laatua ja kansainvälistä kilpailukykyä. Lisäksi halutaan edistää tiedonkulkua, luoda entistä parempia sitoutumisen edellytyksiä sekä tuottaa yhdistettyä tietoa eri asiantuntijuusalueilta (ks. esim. VM 2008a & b).

Monet yrityselämästä lanseeratut haasteet toteutuvat julkisessa hallinnossa hitaasti ja yhteistyöpyrkimykset muuttuvat helposti kilpailuksi ja omien asemien puolustamiseksi. Asiantuntijapositiot ja rakenteet eivät ole aiemmin edellyttäneet samalla tavalla yhteistyön tekemistä kuin tulevaisuudessa. Vielä ei ole riittävästi tietoa siitä, edistävätkö nuo uudistukset tuota suuntaa vai muuttuuko tiedonkulku ja asioiden hoito entistä pirstaleisemmaksi. Isoja organisaatioita luotsanneet konsultit ovat havainneet, että muutos vahvistaa yleensä organisaation aiempaa tapaa. Hyvin toimivat käytännöt ja suhteet vahvistuvat, mutta valitettavasti aiemmilla hankaluuksilla on tapaa jatkaa eteenpäin.

Parhaimmillaan uudistuksissa syntyy uusia innovaatioita ja sopivaa muutospainetta julkisen hallinnon vanhahtavien toimintakulttuurien kehittämiseksi. Vastakkain eivät ole perinteinen käsityöläisyys ja markkinatalouden epäinhimillistävä tehokkuusvaatimus, kuten asetelma usein pelkistetään, vaan tarve luoda myös kokonaan uutta työtä muuttuviin vaatimuksiin. Monet vastarinnaksi tulkitut ilmiöt työyhteisöissä tulee ymmärtää myös tätä kautta. (Ks. Mattila 2006, 221–228.)

Yhteistyöstä puhuttaessa ei aina osata hahmottaa, minkälaisesta vuorovaikutuksesta siinä on kyse. Sen arvioimiseen tarvitaan suhteisiin liittyviä

näkökulmia, jotka eivät useinkaan ilmene organisaation näkyvänä rakenteena tai joita on vaikea hyvin yleisellä tasolla, barometreillä, todentaa. Myös tutkimuksellisesti niitä on usein vaikea tunnistaa muutoin kuin osallistumalla yhteisöjen toimintaan. Suhteet realisoituvat yhteisissä tehtävissä, ne aistitaan ja niiden kautta asiat joko etenevät tai hankaloituvat. Viime vuosina Suomessa työyhteisöjen toimintaa on tutkittu monilla tieteenaloilla. Vuorovaikutuskulttuurisia kysymyksiä Suomessa on tutkittu mm. kehityskeskustelujen, palaverikäytäntöjen, moniäänisen vuorovaikutuksen, yhteisön oppimisen ja muutokseen liittyvän argumentoinnin näkökulmasta (ks. Ojala 2000; Juuti 2002; Wink 2007; Mattila 2006; Hujala 2007; Vähämäki 2008; Väisänen 2008). Valtaa tarkastellaan yleensä johtamisjärjestelmään liittyvänä kysymyksenä. Yhteisöissä on kuitenkin paljon sellaista mikrovaltaa, jota on tutkittu suhteellisen vähän, ja julkisen hallinnon tuottavuuteen liittyvässä keskustelussa tämä ulottuvuus ei ole juuri esillä.

Tässä analyysissä tarkastelen ns. näkymättömiä tulostekijöitä, joiden kautta työyhteisöjen toimintakykyä ja tuottavuutta tulisi myös arvioida. En tarkastele tuottavuutta niinkään numeeristeknisenä kysymyksenä, eli kuinka paljon saadaan aikaiseksi milläkin resurssilla ja mistä kustannustehokkuus niiltä osin rakentuu. Keskityn työntekijöiden keskinäisten yhteistyösuhteiden tarkasteluun. Näitä jäsenen vuorovaikutuksen viiden eri perusmuodon kautta, joita aiemmin tutkin lähinnä ammatillisen asiakastyön kontekstissa. (Ks. Mönkkönen 2001 & 2002 & 2007.) Perusmuodot olen muokannut Carl. J. Couchin (1986) vuorovaikutuksen elementtejä kuvaavan teorian avulla ja sovellan niitä nyt työyhteisössä ilmenevän vuorovaikutuksen arviointiin.

Viime vuosina olen toiminut julkisen hallinnon kehittämistehtävissä ja organisaatiomuutosten luotsaajana, työyhteisökouluttajana sekä kunnallisissa luottamustoimissa. Näillä areenoilla olen saanut mahdollisuuksia analysoida, miten eri vuorovaikutuksen tasot ilmenevät puhetoissa, kokouksissa tai yhteisten tehtävien hoidossa (ks. Mönkkönen 2003; Mönkkönen & Väisänen 2006). Työyhteisöjen vuorovaikutusta tarkastelevia tutkimuksia katson myös tästä näkökulmasta.

Hiljainen valta

Ennen vuorovaikutuksen tasoja lähempää tarkastelua kuvaan joitakin suhteiden maailman vaikeasti havaittavia muotoja. Organisaation rakenteellinen uudistus ruokkii aina kilpailuasetelmia henkilöstön ja yksikköjen kesken, sillä onhan niissä kyse organisaation resurssien, valtasemien, työtehtävien ja identiteettien uudelleen määrittämisestä. Nuo kysymykset tulevat esiin myös silloin, kun yhteisön sosiaalinen järjestys muutoin rikkoutuu esimerkiksi uusien työtekijöiden tai uuden johtajan tullessa yhteisöön.

Kulttuuriantropologi Jarno Väisänen (2008) tutki vuosien ajan kyläyhteisöjen ihmisten tapaa argumentoida asemaansa muutoksessa ja sovelsi tätä näkökulmaa myöhemmin myös valtionhallinnon muutokseen (ks. Mönkkönen & Väisänen 2006; Väisänen 2008).

Hänen mukaansa muutoksen alussa ihmiset peräänkuuluttavat suhteellisen sopuisasti yleisesti hyväksyttäviä periaatteita ja arvoja, joita kuitenkin on sitten vaikea soveltaa oman yksikön tai omaan toimintaan. Tasavertaisuuden, erikoistumisen ja avoimuuden merkitystä on vaikea kenenkään kiistää *yleisellä* tasolla. Kun tarvitaan tekoja uusien rajapintojen ylittämiseksi, aletaankin vedota paikallisiin erityispiirteisiin ja oman tapauksen poikkeuksellisuuteen (meidän yksikkö, tieteenala tai erikoisala). Tässä on usein kyse eri ammattikuntien identiteetteihin liittyvistä reviiirajoista ja oman ammatillisuuden määrittämisestä (ks. Pirtilä 2007, 615). Rajat eivät ole vain konkreettisia hallinnollisia tai fyysisiä rajoja, vaan myös ihmisten tekemiä ja siten myös valtasuhteiden ilmauksia (ks. Mathlein 2005).

Työyhteisöissä olevaa valtaa on tutkittu ainakin kahdesta erilaisesta näkökulmasta. Ensinnäkin valtaa tarkastellaan kontrollin hienovaraisi-

na muotoina, jolloin nostetaan esiin esimerkiksi markkinatalouden ideologian ulottuminen työtekijöihin kohdistuvana hallintana. Näissä tutkimuksissa on kiinnostavasti tuotu esiin, miten kontrollitoimet on puettu pehmeään muotoon (esim. puhutaan osallistamisesta, osaamisesta, itsensä johtamisesta), ja siten ne ovat yhä vaikeammin havaittavia. Niitä on myös vaikea näkyvästi vastustaa. (Ks. Sennet 2002; Siltala 2004; Kuittinen 2007a & b.) Vallan näkymättömien muotojen tutkimisen merkittävin vaikuttaja oli Michel Foucault (1980 & 1989). Foucault tarkasteli eri teoksissaan, miten valtasuhteet muovaavat ihmisen identiteettiä niin, että vallan harjoittajia ei ole helppo identifoida, sillä valta toimii eräänlaisena ideologisena koneistona. Tällaista valtaa esiintyy kaikkialla, missä on yhteisöllistä ja instituutiollista toimintaa.

Toinen näkökulma on katsoa, miten valta ilmenee ihmisten keskinäisissä suhteissa. Haluan valottaa erityisesti tätä aluetta. Pekka Mattila (2006, 141–146) tutki kolmen ison organisaation muutosta luokitellen johtamisen erilaisia taktiikkoja muutoksen tekemisessä, mutta myös yhteisön erilaisia tapoja tehdä vastarintaa. Kiinnostavaa on Mattilan tapa avata organisaatioiden ns. takanäyttämöjä, joissa esiintyy monia katkettuja toiminnan muotoja, joilla pyritään palauttamaan yhteisö entisiin toimintamalleihin tai jarruttamaan muutosagenttien toimintaa. Mattilan mukaan tässä oli kyse ”vanhan hierarkian hiljaisesta kunnioittamisesta”. Työyhteisökoulutuksissa ja siihen liittyvässä kirjallisuudessa käsitellään varsin vähän tällaista hiljaista valtaa, tai jos sitä tarkastellaan, se jäsentyy pelkästään kiusaamisen kysymyksinä. Sen sijaan kaunokirjallisuudessa, saduissa, novelleissa ja näytelmissä tällaista on kyllä tarkasteltu kautta historian (ks. Gabriel 1998, 1332). Taide kykeneekin tieteen ns. evidence-based-vaatimusta paremmin tavoittamaan niitä ilmiöitä, joita emme oikein osaa pukea sanoiksi tai jota lähinnä aistitaan arkielämän pienissä episodeissa.

Yhteisö saattaa osallistua jonkun tai joidenkin henkilöiden kaltoin kohteluun myös ikään kuin huomaamattaan. Usein se on kuitenkin sellaista yhteistä tietoa, jota ei sanota ääneen. Lars von Trier kuvaa tällaista ilmiötä elokuvassa *Dogville* (2003). Päähenkilö Grace pakenee gangstereita pieneen syrjäiseen kylään. Eräs suojelijan roolin ottanut henkilö rohkaisee kyläläisiä ottamaan tulijan kotiinsa ja auttamaan tätä piilottautumisi-

nessa. Alussa kyläläiset toimivat pyyteettömästi, mutta ajan kuluessa he päättävät, että Grace saa maksaa tästä tekemällä työtä kylän hyväksi. Tuo maksaminen alkaa saada elokuvan edetessä yhä rankempia muotoja. Tarinasta on vaikea hahmottaa yhtä pahantekijää, vaan kaikki ”suojelusenkelit” toimivat hienovaraisesti yhdessä. Tällaiset ilmiöt eivät ole tavattomia myöskään työelämässä, jossa yhteisön kulttuuriin sopimaton henkilö joutuu kohtaamaan hienovaraista työtehtävien hankaloittamista, mutta asiasta on vaikea saada ketään ns. kiinni.

Kutsun sosiaalipsykologista tarkastelukulmaani suhteiden logiikaksi, sillä pyrin kiinnittämään huomion *niiden laadun arviointiin suhteessa yhteisiin tehtäviin*. Määrällisyys ei ole olennaista, vaan ilmiön tunnistettavuus eli se, miten nuo suhteet työyhteisön toiminnassa ilmenevät. Tarkastelun painopiste on vuorovaikutussuhteen analyysissä – ei ihmisten sisällä, vaan *välissä*.

Myös johtajuus rakentuu vastavuoroisissa suhteissa, ja johtajan kyky riippuu osin siitä, missä yhteisössä hän toimii. Ylen pääjohtaja Mikael Jungner (2007) kuvaa tätä kertoessaan entisestä esimiehestään, joka oli hyvin pidetty eräässä yrityksessä ja sai työyhteisön sitoutumaan vahvasti yhteisiin tehtäviin. Jungner kuvaa esimiehtään Poikkeukselliseksi Pomoksi, joka onnistui luomaan työyhteisöön innostavaa ja ihmisten sitoutumista edistävää tunnelmaa mahdollistaen myös jokaisen yksilön vahvuuksien kehittämisen. Esimies siirtyi myöhemmin uuteen työpaikkaan, jossa hän yritti toimia samoilla periaatteilla kuin edellisessä työpaikassaan. Tässä työyhteisössä hänen vuorovaikutteinen johtamistyylinsä ei toiminutkaan, vaan hän joutui vaikeuksiin yhteisön johtajuusodotusten kanssa.

Sosiaalitieteilijät ovat eri aikoina puhuneet minätietoisuuden sosiaalisesta muotoutumisesta tai yhteisestä tietoisuudesta, joka syntyy ihmisten keskinäisessä toiminnassa. Esimerkiksi John Shotter (1993) puhuu *vuorovaikutustiedosta* tarkoittaen ihmisten keskinäisissä suhteissa välittyvää tietoa, joka hahmottuu vain vuorovaikutuksen osapuolille. Tämä tieto eroaa ns. menetelmä-tiedosta tai kognitiivisesta tiedosta. Viime vuosina on puhuttu hiljaisesta tiedosta, jolla tarkoitetaan yhteisöllillä ja yksilöllillä olevaa pitkäaikaista kokemusperäistä tietoa, jota ei aina osata pukea sanoiksi ja joka on osin tiedostamatonta tietämistä (ks. Nonaka & Takeuchi 1995).

Yleensä näitä edellä kuvattuja tiedon muoto-

ja tarkastellaan suhteellisen myönteisessä valossa. Vähälle tarkastelulle on jäänyt negatiivinen hiljainen tieto, jolla esitetään muutoksia tai suljetaan ihmisiä pois vuorovaikutuksesta. Tällaisia vuorovaikutuksen muotoja on esiintynyt kautta historian, eli kyse ei ole suinkaan vain tämän ajan ilmiöstä. Iannis Gabriel (1998, 1332–1337) tutki tällaisia hienovaraista vallankäytön ja kiusaamisen muotoja, joista hän mainitsi mm. vähättelyn, syntipukkiaseman luomisen, ignoroinnin, poiskulkemisen, aikatauluilla viivytelyn, sopimuksesta toistuvasti lipeämisen, koston tai toisen työn tai ideoiden sabotoimisen. Gabrielin mukaan näitä on usein vaikea osoittaa todeksi. Kiusaaja saattaa väittää toisen tulkinneen tilanteen aivan väärin, pyytää muodon vuoksi anteeksi tilannetta, jota ei missään nimessä tarkoittanut, tai tehdä kiusatun naurunalaiseksi tämän ottaessa asian esiin. Erityisen vaikea on havaita näitä muotoja, kun ne tapahtuvat yhteisöllisesti, ikään kuin kaikkien yhteisenä sopimuksena.

Asia ei kuitenkaan ole useinkaan näin yksipuolinen. Työpaikkakiusaamiskusteluunkin liittyy omia lieveilmiöitään, jos esimerkiksi tavanomaisia erimielisyyksiä aletaan nimetä ”työpaikkakiusaamiseksi”. Harvinaista ei ole sekään, että kiusaaja itse väittää, että itse asiassa hän on kiusaamisen kohde. Hän esittää muiden toimivan häntä kohtaan tavalla, minkä muut yhteisön jäsenet näkevät juuri hänen toiminnalleen tyypillisenä (ks. Gabriel 1998). Tätä ilmiötä kuvataan psykologiassa ns. projektiivisena identifi kaationa, ja tuo käsite kuvaa hyvin erityisesti yksilön käyttäytymistä. Vaikeampaa tämän suuntaisia ilmiöitä on kuvata koko yhteisön toimintana. Yksi tapa lähestyä asiaa on pohtia, miten suhteet toimivat yhteisten tehtävien äärellä.

Vuorovaikutuksen viisi tasoa

Tiimityö tuli Yhdysvalloista Suomeen 1980-luvun lopulla kehitystyön avainkäsitteeksi. Pauli Juutin (2002) mukaan taustalla vaikuttivat tarve uudistaa työelämää ja luoda uudenlaisia huipputasoriturukseen tähtäviä organisaatiomuotoja. Yhteisöllisyyden korostaminen tuli vaihtoehtoksi yksilöllisille, hierarkkisille ja johtajakeskeisille toimintatavoille. Tiimi määritellään yleensä ryhmäksi, jolla on yhteinen tavoite, jota kohti se yhteistyössä etenee. Jalkapalloa on käytetty tiimityön yleisenä vertauskuvana, eli miten joukkue onnis-

tuu saamaan maaleja, kun jokaisella pelaajalla on oma paikkansa tuon tavoitteen saavuttamiseksi. Mutta minkälaisesta vuorovaikutuksesta puhumme, kun puhumme tiimityöstä? Muuttiko tiimityö organisaatioiden toimintatapoja erilaiseksi kuin aikaisemmin?

Puhe tiimityöstäkin on alkanut pikkuhiljaa hiipua. Matti Kuittisen (2007a) mukaan tiimityö alkoi toimia ilman varsinaista tiimityötä. Tarkoitus oli lisätä tiimien autonomiaa ja vastuuta yhteisestä tehtävästä, mutta tuo autonomia, itseohjautuvuus ja vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ovat rajallisia. Työn mielekkyyden kokeminenkin vähenee tilanteissa, joissa on enää vaikea hahmottaa paikkaansa kokonaisuudessa. Juutin (2002) mukaan tiimityö sai yksilökeskeisiä muotoja, mikä ilmeni siinä, että ristiriitatilanteita alettiin ratkaista yksilöllisten asemien puolustamisena, kilpailuna tai johtajan päätöksentekona sen sijaan, että niitä käsiteltäisiin tiimissä. Kuittinen on huolissaan siitä, että tiimi-innostus jatkuu edelleen, vaikka sen tuomia hyötyjä ei ole onnistuttu osoittamaan. Itse näkisin, että tiimityötä ei ole kyetty riittävästi kehittämään ja arvioimaan suhteiden logiikalla, vaan se istutettiin numeeris-tekniisten ilmiöiden kanssa samoihin arviointimenelmiin. Tiimityöstä tuli tunnustuksellista eikä niinkään toiminnallista.

Kari Uusikylä (2008) kritisoi tästä näkökulmasta meneillään olevaa innovaatioliopistohankeita. Hänen mukaansa keskustelua leimaa yhteiseksi huipuksi julistautuminen ilman yhteistä toimintaa. Uusikylän mukaan *”olisi koomista, jos jalkapalloseurat Espoon Honka, Käpylän Pallo ja Töölön Vesa julistautuisivat yhdistyessään huippuseuraksi, joka haastaa vuonna 2020 Liverpoolin”*. Foucault (1989, 310–319) kuvasi tunnustuksellisuuden käsitteen avulla modernin yhteiskunnan kontrollimuotoja, jotka muuttuivat pikkuhiljaa erilaisiksi psykologisiksi minä-tekniikoiksi. Tässä mielessä tuo huipuksi julistautuminen ja yhteisen me-ideologian viljeleminen ilman yhteistoimintaa saa nyky-yhteiskunnassa samansuuntaisia muotoja. Niitä voisi kutsua vaikka organisaatiomuutoksen me-tekniikoiksi.

Nyt julkisella sektorilla eletään prosessiorganisaatioiden aikaa, ja organisaatioita rakennetaan ns. matriisimalliin, jossa puretaan ylhäältä alas johdettu johtamisjärjestelmä. Hallinnollisia raja-aitoja puretaan muuttamalla funktionaalista ohjausideologiaa, ja jokaisella prosessilla tulee olla omistaja, joka ohjaa tuota yhteistoiminnal-

lista ketjua (ks. esim. Lillrank & Parvinen 2004; VM 2008a). Tässäkin on kyse tiimityöstä eli siitä, miten ihmiset saadaan toimimaan saman tavoitteen edessä, vaikka tiimin käsitettä ei enää käytetäkään. Tiimityötä ei tulisi hahmottaa niinkään rakenteena, vaan *yhteistyösuhteena*, jossa keskeistä on yhteinen toiminta. Yhteistyön arvioinnin kannalta on kuitenkin syytä huomioida, että tuo yhteinen luovuus tai menestys ei aina suinkaan kaadu pelkästään johdon utopistisiin julistuksiin, vaan myös eri toimijoiden kuppikuntaisuuteen ja kyvyttömyyteen asettua dialogiseen suhteeseen toisten kanssa. Johdon roolia voi arvioida siinä, miten se kykenee edistämään ja edellyttämään tuota yhteistoimintaa. Työntekijöiden osalta voidaan arvioida sitä, mille tasolle heidän yhteinen työnsä yltää ja kuinka valmiita ollaan astumaan kokonaan uusille alueille, joissa yhteinen uusien ideoiden synty on mahdollista.

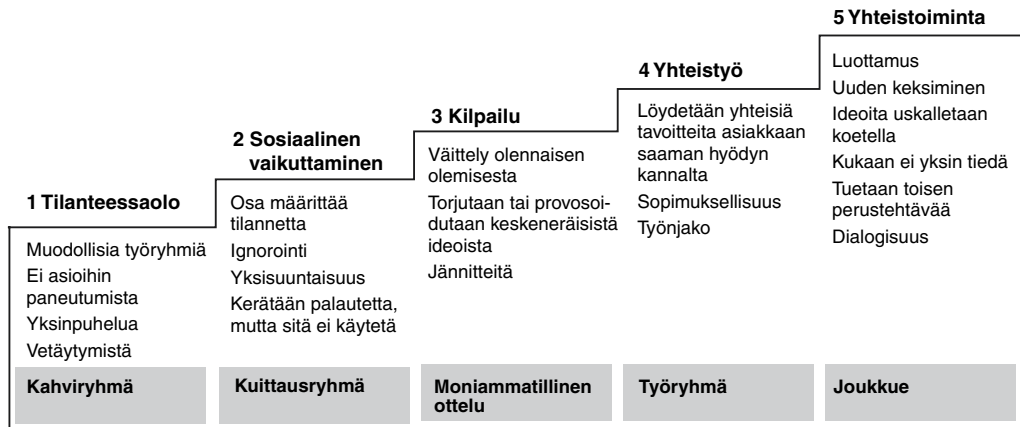
Sosiaalipsykologiassa on tutkittu ryhmien tunnesuhteita, osallistumista, kiinteyttä, sosiaalista identiteettiä, roolirakenteita tai sitä, minkälaisessa verkossa viestintä ryhmässä kulkee tai minkälaisia positioita keskustelussa otetaan jne. Carl Couch (1986) lähestyy vuorovaikutusta toimintana, jossa osapuolet suhteuttavat oman toimintansa toisen toimintaan tiedostaen kuitenkin suhteen luonteen (esim. valtasuhteessa molemmat ”tietävät”, miten suhteessa toimitaan).

Couch jakaa sosiaalisen vuorovaikutuksen viiteen eri muotoon, jotka ovat 1) molemmin puoleinen tarkkaavaisuus (reciprocal attentiveness); 2) sosiaalinen vastaaminen (social responsiveness); 3) yhtenevä toiminnallinen tavoite (congruent functional identities); 4) jaettu päämäärä (shared focus); 5) sosiaalinen toiminta (social objective). Olennaista näissä muodoissa on toisen perspektiivin, läsnäolon ja toiminnan tiedostaminen, toiminnan ennakointi ja organisointi suhteessa toisen toimintaan. Couchin mukaan korkein muoto on vasta varsinaista sosiaalista toimintaa, jossa ei tarvita kontrollia, vaan osapuolet voivat luottaa toisiinsa.

Vaikka Couch ei puhu varsinaisesti tasoista, kuvaan näitä perusmuotoja tasoina, jotta niiden kautta hahmottuisi paremmin yhteistyöksi kutsuttavan toiminnan laadulliset erot. Eri tasot olen kuvannut 1) *tilanteessa oloksi*, 2) *sosiaalisesti vaikuttamiseksi*, 3) *peliksi*, 4) *yhteistyöksi* ja 5) *yhteistoiminnaksi* (Mönkkönen 2001, 435).

Ensimmäisellä vuorovaikutuksen tasolla vuorovaikutus on hyvin muodollista ja pääasiassa vain

Kuva 1. Vuorovaikutuksen eri tasot työyhteisöjen vuorovaikutuksessa



yhteisessä tilanteessa olemista, toisella tasolla vuorovaikutus on yksisuuntaista, kolmannella tasolla osapuolet ovat kilpailusuhteessa toisiinsa, neljännellä tasolla osapuolilla on selkeä yhteinen tehtävä ja viidennellä tasolla suhteessa vallitsee molemminpuolinen sitoutuminen ja luottamus. Koska tarkastelen tässä näitä muotoja pääasiassa ryhmien toiminnassa ilmenevänä vuorovaikutuksena, olen nimennyt nuo ryhmät ”kahviryhmäksi”, ”kuittausryhmäksi”, ”moniammatilliseksi otteluksi”, ”työryhmäksi” ja ”joukkueeksi.” Nämä eivät ole kuitenkaan pysyviä ryhmän olotiloja, vaan ilmentävät siinä olevan vuorovaikutuksen laatua. Keskeinen eri tasojen erottava tekijä on se, millä tavalla jaettu alue hahmottuu, miten sen eteen toimitaan ja miten toinen osapuoli suhteessa positoidaan. Myös toimijoiden valta suhteessa toisiinsa on keskeisen tekijä. (Kuva 1.)

Samansuuntaisia jakoja vuorovaikutuksen kehittymisestä on kuvattu muillakin käsitteillä, esim. miten ryhmä kehittyy kohti kypsää ryhmää (Johnson & Johnson 1982), tai yhteistyön hienosäätöä on kuvattu koordinaation, kooperaation ja kommunikaation tasoina (Engeström 2004). Sana kommunikaatio ei kuitenkaan ole riittävä käsite suhteen laadun kuvaamiseen, sillä sekä kommunikaatiota ja suhteita voidaan nähdä kaikilla tasoilla. Korkeimmassa muodossaan niihin tulee kuitenkin dialogisuuden elementtejä. (Ks. Mönkkönen 2002 & 2007.) Tarkastelen seuraavassa, miten vuorovaikutuksen eri tasot ilmenevät kokouksissa, palaverissa tai laajemmin eri yksiköiden välisessä yhteistyössä. Vuorovaikutus on erilaista riippuen onko kyse kokouksesta, palaverista, keskustelusta tai avoimesta ti-

lanteesta (ks. Kaivola & Launila 2007, 90; Saastamoinen 2007, 71), mutta noissa *kaikissa foorumeissa voidaan liikkua kaikilla näillä vuorovaikutuksen tasoilla.*

Muodollinen tilanteessa olo

Vuorovaikutuksen ensimmäistä tasoa, tilanteessa oloa, kuvaa suhde, jossa molemmat osapuolet tietävät olevansa institutionaalisessa suhteessa, mutta kumpikaan ei asetu tuohon suhteeseen vakavissaan. Tämä tarkoittaa fyysisen tilan yhteistä jakamista.

Otetaan esimerkiksi rutiininomainen kokous, jossa tilanne hoidetaan vain välttämättömät muutoseikat huomioiden. Kutsutaan tätä ryhmää vaikka kahviryhmäksi. Satu Kaivola ja Heikki Launila (2007, 91–91) kuvaavat tällaista tilannetta:

”osallistujien mieli saattaa harhaila muualla kuin käsiteltävässä asiassa mikäli ne eivät kosketa hänen vastuuluettaan tai intressiään. Tuijotetaan omaa kannettavaa tai matkapuhelimeen tulleita viestejä. Ollaan mukana kokouksessa, mutta ei läsnä.”

Tilanteessa olo voi ilmetä myös laajemmin työpaikan toimintakulttuurina: työtehtävät hoidetaan pääasiassa omina tehtävinä, työtä ei jaeta juuriin toisten kanssa, vaikka työskennellään fyysisesti lähekkäin. Osapuolilla ei ole työhön liittyvää yhteistä tehtävää, eikä kenenkään työ ole juurikaan riippuvainen toisen työstä tai läsnäolosta. Tätä tasoa ei yleensä ole määritelty edes varsinaiseksi ryhmätoiminnaksi, vaan sitä kuvaa paremmin käsite löyhä yhteenliittymä, sillä tilanteessa

olijat eivät muodosta minkäänlaista yhteistä yksikköä eikä heillä ole yhteistä toiminnan kohdetta. (Ks. Johnsson & Johnsson 1982, 11.)

Ensimmäiselle vuorovaikutuksen tasolle henkilöt voivat jäädä muutostilanteessa, jos heille syntyy tunne, että he ovat vain osa jotakin isoa järjestelmää ja muutos tapahtuu heistä riippumatta. Pekka Mattila (2006, 148–149) kuvaa tällaisen tilanteena, jossa työntekijät menettävät aloitekykynsä. Tähän liittyy itsenäisyyden menetyksen tuntu, ja koetaan, että omalla aloitteellisuudella ei ole sijaa eikä sitä oikeastaan kukaan edellytäkään. Tällainen tilanne saattaa syntyä myös siten, että henkilö menettää esimiesasemansa eikä oikein löydä enää paikkaansa edes asiantuntijana, sillä uudet tehtävänkuvat ovat muotoutuneet suuntaan, jossa ei enää koe vahvaa asiantuntijuutta. Tilanteessa oloa voi luonnehtia suhteena, jossa ollaan jossakin sosiaalisessa tilanteessa ja osin suhteessakin muihin, mutta yhteys toisiin toimijoihin on hyvin ohut ja muodollinen. Passiivimuodossa tämän suhteen kuvaaminen symboloi sitä, että tällaisessa suhteesta on vaikea hahmottaa yhtään tekijää. Se on tyypillistä muutospuheelle, mutta myös poliittiselle puheelle, jossa toimijat häivytetään olemattomiin. Vastuu ei näy passiivissa.

Yksisuuntainen sosiaalinen vaikuttaminen

Toisella, sosiaalisen vaikuttamisen tasolla, vuorovaikutus osapuolten välillä on vilkkaampaa, mutta se on pääasiassa yhdensuuntaista. Palaverissa ihmiset voivat käyttää yksilöinä puheenvuoroja, mutta nämä eivät ole millään tavalla suhteessa toisiin puheenvuoroihin. Juhani Tiuranniemi (2004) luonnehtii tällaista vuorovaikutusta siten, että osapuolilla on tarve toistuvasti vakuutella omaa näkökantaansa ja toistaa sitä kuuntelematta toisen osapuolen näkemystä.

Yksisuuntaisessa vuorovaikutustilanteessa toinen käyttää selkeästi vaikutusvaltaa ryhmään tai johonkin henkilöön. Esimerkiksi ryhmänvetäjä määrittelee vahvasti vuorovaikutuksen kulun, ja toisten rooli jää tuossa tilanteessa vähemmälle. Carl Couchin (1986, 117–120) mukaan valtasuhteessa vuorovaikutuksen epäsymmetrisyys näkyy siinä, että vaikka molemmat toimivat, vain toisen toiminta ns. lasketaan. Tällainen tilanne saattaa tulla eteen esimerkiksi työyhteisöissä,

joissa retorisesti ilmaistaan, että työntekijät voivat tehdä ehdotuksia asioiden kehittämiseksi, mutta yksikään ehdotus ei vaikuta yhteisön käytäntöihin. Myös YT-menettelyssä lain edellyttämä muoto saattaa toteutua, mutta ei kuitenkaan sen henki. Tätä kuvaavat Irmeli Puntari ja Satu Roos (2007, 134–135) kirjassaan ”Numeroita ja ihmisiä”, jossa irtisanotut henkilöt kuvaavat kokemuksiaan irtisanomistilanteissa. Monella oli kokemuksia, että henkilöstöä saatettiin kuulla heitä koskeissa asioissa, mutta tuolla kuulemisella ei ollut mitään vaikutusta tai henkilöstön ajatuksia ei millään tavalla edes käsitelty.

Myös barometrien kanssa tahtoo käydä samoin. Asiakkaita ja henkilöstöä kyllä ”kuullaan”, mutta tulokset kuittataan muodollisesti vain esittämällä ne, mutta niiden osalta ei aseteta mitään tavoitteita. Kehityskeskusteluissa voi herätä odotus kuulluksi tulemisesta, mutta myös pettymys siitä, että yhdessä sovittuihin asioihin ei koskaan enää palata eikä niihin liittyvistä muutoksista näy merkkiäkään. Heidi Wink (2007) tutki eri organisaatioiden kehityskeskustelutilanteita. Niitä käytiin hyvin erilaisissa vuorovaikutuspositioissa. Osa keskusteluista jäi yksisuuntaisiksi, eikä niissä syntynyt varsinaisesti mitään uutta, vaan toistettiin vanhoja hyviksi havaittuja teemoja. Esimiehen monologiksi jäävässä keskustelutilanteessa esiintyi mm. paljon käskyyn ja kehotukseen liittyviä ilmaisuja, kuten ”meidän pitäisi tehdä, ottaisitte esiin, te alatte markkinoida, te laitate sen eteenpäin jne.”. Winkin mukaan dialogi synnytti luottamuspuhetta ja monologi puolestaan vaatimuspuhetta. Myös mentorointia koskeissa vuorovaikutustutkimuksissa on todettu, että tuo positiiviseksi ja myönteiseksi yleensä kuvattu suhde saattaa saada käytännössä yksisuuntaisia tai autoritäärisiä muotoja, jotka eivät mahdollista toisen oppimista tai eri näkökulmien tutkimista (ks. Bullough & Draper 2004).

Tällä vuorovaikutuksen tasolla liikkuvaa työryhmää tai kokousta voidaan kutsua *kuittausryhmäksi*. Sanan varsinaisessa merkityksessä ryhmän rooliksi jää jonkun tekemän esityksen kuittaaminen. Esimerkiksi edustuksellisten toimielinten kokousten vuorovaikutuksessa on paljon tämän suuntaisia piirteitä. Joskus tuo sosiaalinen järjestys rikkoutuu, kun esittelijä sattuuikin *kysymään* osallistujilta näkemyksiä kertoen *tarvitsevansa* ryhmän *ideoita* asian suunnitteluun. Kokouksen jäsenet saattavat kipakasti vaatia valmistellumpaa esitystä ”päättäväksi”, eikä kesken-

eräisten ajatusten koettelu kuulu tuohon genreen. Toimielimen jäsenen liika aktiivisuus esityksiin voi puolestaan rikkoa tuota positiota olla kuitaajana. Erään organisaatiouudistuksen valmisteluvaiheessa vetäjä vei kokoukseen ensin pienemässä piirissä hahmoteltuja malleja punnittavaksi (eli teki valmistelutyötä). Tästä heräsi kriittinen keskustelu siitä, miksi mennään määrittämään valmiiksi asioita. Erityisesti toimintoja kuvaavista käsitteistä tuli suuri erimielisyys, sillä jotakin palvelua ei voi millään yhdistää, sillä siinä on niin paljon eri asioita jne. Seuraavassa vaiheessa vetäjä päätti aloittaa määrittelyn yhdessä osallistujien kanssa ns. tyhjältä pöydältä. Nyt penätiin, miksi asiaa ei ollut valmisteltu yhtään.

Näissä tilanteissa ei ollut kyse menettelytapojen sopivuudesta, vaan suhteesta, joka esti yhteistyön kehittymisen. Joskus työyhteisökonsulttikin saattaa liikkua vain tällä tasolla teettämällä ryhmätoimia tai kokoamalla osallistujien irtoajatuksia fläppitauluille tai verkkoympäristöön. Hän tekee kyllä koonnin asioista, mutta nuo eri näkökulmat eivät elä suhteessa toisiinsa tai niitä ei viedä osallistujien työtodellisuuteen. Vastikään eräissä valtionhallinnon isossa organisaatiouudistuksessa konsultti sai kritiikkiä, joka kohdistui juuri tähän yksisuuntaisuuteen ja ryhmän näkemysten hyödyntämättä jättämiseen. Usein muutosta tehdään johtolähtöisesti: henkilöstön osallisuus on lähinnä yksisuuntaista kuulemistä, ja tieto välittyy vain johdon kautta. Johto puolestaan käy eri tahojen kanssa *erikseen* keskusteluita ilman, että tietoa muutoksesta rakennettaisiin horisontaalisessa suunnassa. Myös alaiset voivat osaltaan ylläpitää tätä yksisuuntaisuutta, jos ”heitä ei ole taaskaan kuultu”-näkökulmasta tuleekin keskeinen vastarinnan ilmaisumuoto. Tuota asetelmaa on vaikea rikkoa, ja tuohon positioon asettuneita on vaikea saada vastaamaan yhteenkään tiedusteluun tai saada mukaan kehittelemään asioita, vaikka siihen tarjottaisiinkin tilaisuutta. Tämä osaltaan voi johtua organisaation pitkästä hallintoalamaisuudesta, jota ei yksittäisellä teolla tai toisin toimimisella noin vain muuteta.

Joskus yhteisten haasteiden ratkominenkin saattaa jäädä tälle vuorovaikutuksen tasolle. Erään organisaatiouudistuksen yhteydessä päätettiin aloittaa uusien työryhmien ideointi uuden tuotteen kehittämiseksi. Johtoryhmässä sovittiin, että ryhmään tulee kuulua henkilöitä eri asiantuntija-alueilta. Haluttiin saada myös uusia ideoita ja löytää uusia tekemisen tapoja. Vastuu annettiin erälle

esimiehelle, jonka tuli toteuttaa tuo prosessi. Hänelle ”yhteistyö” merkitsi asiaan tarvittavan *tiedon kokoamista*, ja hän kokoontui kahden asiantuntijan kanssa. Muille neljälle ryhmään kuuluvalla jäsenille lähetettiin sähköpostissa yksi heidän alansa koskeva kysymys tai tehtävä. Noita vastauksia käsittelevät vain viestin lähettäjät, joten muu ryhmä ei ollut lainkaan tietoinen niiden tuomista ideoista. Luonnollisestikaan ns. uusi tuote ei saanut kovin paljon uutta ilmettä, sillä ryhmä ei yltänyt vuorovaikutuksessa kakkostasoa korkeammalle. Koska ryhmä ei saanut mahdollisuutta kokoontua, se ei myöskään voinut koetella erilaisista lähtökohdista tulevia ajatuksia edes niin, että se olisi voinut asettua kilpailusuhteeseen noiden ajatusten tiimoilta – puhumattakaan yhteistyöhön tai yhteistoimintaan kypsymisestä.

Vastaaminen on sosiaalisen vuorovaikutuksen yksi tärkeä elementti. Ignoroinnissa vallan muotona käytetään vastaamattomuutta eli paradoksaalisesti toisen toimintaan vastataan vastaamattomuudella. Esimerkiksi toinen osapuoli huomauttamattomasti ohittaa eli ignoroii toisen toiminnan tai puheen eikä reagoi millään tavalla toisen läsnäoloon. Pekka Mattila (2006) puolestaan kuvasi tutkimuksessaan tilanteita, jossa hankalaksi koetut henkilöt jätettiin pois postituslistalta tai muulla tavoin suljettiin keskustelun ulkopuolelle. Ignoroinnin muotoja on monia, ja ne voivat saada laajoja kiusaamiseen kriteerit täyttäviä muotoja.

Iannis Gabriel (1998, 1336–1337) tutki työharjoittelussa olevien opiskelijoiden tarinoita epämiellyttävistä kokemuksista työyhteisössä. Työharjoittelijalle ei kerrottu yksikön kokousten ajankohdasta, ja jos hän niistä tiesi, annettiin ymmärtää, että hän ei ole niihin tervetullut. Ikävintä opiskelijan kannalta oli se, että yksikön esimies osallistui tuohon samaan poissulkemiseen ja nauraskeli pilkallisesti, kun harjoittelija yritti ottaa asian puheeksi. Tällaisessa tilanteessa harjoittelija ja positioitiin marginaaliseen rooliin, ja se tehtiin suhteellisen julkisesti tai yhteistyössä koko yhteisön kanssa. Kun projektityöntekijä tai muu ulkopuoliseksi määritelty henkilö suljetaan vuorovaikutuksen ulkopuolelle, vaikeuttaa se hänen integroitumisestaan yhteisöön ja tulosten aikaan saamista. Projektin tuloksia arvioitaessa tulisikin arvioida myös näitä vastavoimia, jotka usein olennaisesti vaikuttavat niiden syntymiseen. Hanke työssä tämä on tuttu ilmiö, kun arvioidaan hankkeen tuloksia, mutta vaikuttavuuden syyt jätetään tarkastelematta.

Myös esimies saattaa käyträä vallankäytön muotona ignorointia esimerkiksi sulkemalla jonkun alaisistaan vuorovaikutuksen ulkopuolelle tai jättämällä hänet monella tavalla noteeraamatta. Kun tuohon poissulkevaan käsitteeseen saadaan yhteisön muut jäsenet mukaan, kaikki alkavat pikkuhiljaa noudattaa esimiehen valitsemää kommunikaattiorakennetta. Eräässä yrityksessä esimies oli rakentanut itselleen ”hovin”, johon kuuluvien ihmisten kanssa hän kommunikoi. Ulkopuolelle jäi osa, joiden kanssa esimies oli tekemisissä vain siltä osin, kuin mitä välttämättömät muodolliset rakenteet edellyttivät. Ulkopuolella oleville esimies kommunikoi aina toisten välityksellä. Kun kokouksissa oli tapana luetella sovittujen työryhmien kokoonpanoja, hän usein sattui unohtamaan mainita tietyt henkilöt. Lisäksi esimies esiintyi aina hyvin ystävällisesti, kun muita ihmisiä oli paikalla. Kukaan ulkopuolinen ei olisi voinut kuvitella hänestä mitään tuollaista. Shoterin (1993) vuorovaikutustiedon käsitettä lainaten: kaikki tähän tilanteeseen kietoutuvat hyvin tietävät, mistä tässä on kyse. Ulkopuolisen sitä on monesti edes vaikea aavistaa.

Joskus yhteisössä oleva mikrovalta on hyvin systemaattista, mutta sitä on vaikea osoittaa sellaiseksi. Tätä kuvasi Pertti Rautio (1999) tutkissaan erään työpaikkakonfliktin tapahtumien kulkua. Työntekijä irtisanottiin yhteisön ”hankalana ihmisenä”. Ulospelattavaa henkilöä alettiin määrittellä työhön sopimattomaksi, ja häntä ohjattiin aktiivisesti hoitoon ja kuntoutukseen diagnoosin saamiseksi. Raution mukaan henkisessä väkivallassa henkilölle tuotetaan eri tilanteissa negatiivinen identiteetti ja matala hierarkkinen status. Näistä tilanteista on vaikea osoittaa yhtä erityistä tilannetta, vaan koko yhteisö alkaa kaikissa tilanteissa osallistua tuon tarinan ja identiteetin luomiseen. Joskus työyhteisön sisään on rakentunut klikkejä tai riitapareja, joiden ylläpitämiseen koko yhteisö alkaa osallistua toimien esimerkiksi viestien välittäjinä niin, että kyseisten henkilöiden ei tarvitse olla tekemisissä (ks. Vapaavuori 2001).

Peliä kilpailusuhteissa

Kolmatta sosiaalisen vuorovaikutuksen tasoa kuvaan pelin käsitteellä. Tämä edellyttää, että vuorovaikutuksen osapuolilla on jokin sama intressi (esim. halu voittaa tilanne omaksi eduksi), mutta päämäärään ei pyritä yhdessä. Ihmissuhteissa

peliiä voi analogisesti kuvata kilpailutilanteena eri intressiryhmien ja yksilöiden kesken. Esimerkiksi joukkuepelissä molemmilla joukkueilla on sama tavoite voittaa peli, vaikka sen saavuttamiseksi tehdään yhteistyötä vain oman joukkueen kanssa. Pelikin voi olla yksipuolista, kun esimerkiksi toinen osapuoli pelaa tilannetta ns. omaan pussiin, mutta toisella on vakaa uskomus suhteen luotamuksellisuudesta (ks. Couch 1986, 117–121). Pelisuhdetta kuvaa Yrjö Engeström (2004, 103–110) kooperaationa, jossa jokaisella toimijalla on yhteinen kohteensa, ja siten he keskittyvät tukemaan lähinnä omaa asiaansa.

Televisiokanavat ovat täynnä Suuria seikkailuja, joissa ihmiset laitetaan yhteistoimintaan keskenään, mutta viime kädessä kilpaillaan yksilöiden kesken. Kenestä tahansa saattaa milloin tahansa tulla vastustajasi, tai hän saattaa kääntää kelkkansa yhteisten sitoumusten suhteen. Ilmiö on hyvin tuttua politiikassa, jossa eri intressiryhmät kilpailevat kansalaisten äänistä, mutta tuo kilpailu pitää pukea myönteiseen retoriikkaan. Mielenkiintoista on politiikan peli tavoitteiden ja toteutuksen suhteessa. Usein määritetään yleisiä päämääriä, tehdään asiasta valtuustoaloitteita, ohjelmia ym. Kuitenkin kokeneimmat tietävät, että tuota tavoitepuhetta tehdään vain julkisuutta varten ja eteen tulee koko ajan erilaisia ”realiteetteja”, jotka estävät niiden toimeenpanemisen. Tavoitteissa ja toiminnassa on ikuinen ristiriita, joka tuottaa kansalaisille kokemuksen ”katteettomista lupauksista tai juhlapuheista”.

Peliä esiintyy yhä enemmän myös työyhteisöjen suhteissa. Irtisanomisen uhkat, tiukat tuotavuusohjelman vaatimukset, jatkuvat muutokset ja työn projektiluontoisuus saattavat osaltaan lisätä kilpailua työntekijöiden välillä ja ennen kaikkea epäluottamusta työnantajaa kohtaan (ks. myös Mattila 2006, Alasoini 2006; Puntari & Roos 2007). Lisäksi organisaatiot yhteisöinä alkavat olla jo fyysisesti ja maantieteellisesti niin isoja kokonaisuuksia, että yhteisen identiteetin muodostaminen yhteisen toiminnan kautta on yhä vaikeampaa. Myös valtion uusi palkkausjärjestelmä toi työyhteisöihin monia jännitteitä, eikä omaa työtä enää oltukaan valmiita jakamaan toisen kanssa henkilökohtaisten suorituspisteiden toivossa. Matti Kuittisen (2007a, 55) mukaan yhteistyötä painottavan tiimiorganisaation paradoksi on siinä, että palkka kuitenkin määräytyy yksilösuorituksen pohjalta.

Yhdisteltäessä toimipaikkoja isommaksi hallin-

nolliseksi kokonaisuudeksi on tavallista, että alussa toimipaikat ovat kilpailusuhteessa toisiin toimipaikkoihin, kun ei vielä osata hahmottaa omaa paikkaa isommassa konsernissa. Usein suurinta toimipaikkaa, ns. päätoimipaikkaa, kohtaan koetaan uhkaa ja pelkoa siitä, että se alkaa sanella jatkossa heidän toimintaansa. Eräässä organisaatiossa alettiin luoda matriisimaisia poikkitoimipaikkaisia toimintoja, ja toimintaa veti yksi prosessinomistaja tarkoituksena yhdenmukaistaa kyseinen palvelu koko toimistossa. Rakenteen muutos ei muuttanut heti toimintatapoja, puhetapoja eikä suhteitakaan. Vaikka *sovittiin* (IV taso), että yksi vetää koko ketjua, asiaan tuli kitkaa jo heti alkuvaiheessa. Jokainen halusi pitää kiinni omasta identiteetistään esittäen, että he haluavat tehdä *omat* esitteensä, pitää *omat* linjauksensa ja vastata puhelimeen entisen *oman* toimiston nimellä (III taso) Tämä on tuttu ilmiö myös muodostettaessa toimialat ylittäviä uusia sektoreita, ja yhteisestä ”rajapinnasta” on tullut tämän ilmiön ja ajan muotitermi.

Usein muutoksessa yhteistä raja-aluetta on vaikea löytää. Yliopistossa on pitkät perinteet akateemiselle eriytymiselle ja yhdistyminen toisen oppialan kanssa koetaan vaikeaksi tai ei missään nimessä haluta identifioitua johonkin tieteenalaan, vaan mieluummin johonkin toiseen. Tehtäessä organisaatiouudistuksia tarvitaan myös välineitä arvioida, miten uusi rakenne elää ihmisten välisissä suhteissa ja puhetavoissa, mutta ennen kaikkea yhteisessä toiminnassa. Silloin tulee arvioiduksi, miten yhteisen konsernin idea eri yhteyksissä tuotetaan. Tällöin on hyvä kysyä, onko se tunnustuksellista vai toiminnallista.

Pelin tasoa olevassa keskustelussa syntyy erilaisia jännitteitä osapuolten välille. Hyvin tavallinen on keskustelutilanne, jossa provosoidutaan ja torjutaan jonkun henkilön idea, ennen kuin tämä on saanut esittää asiansa loppuun. Joskus joku erehtyy kutsumaan tällaista tilannetta dialogisuudeksi sanomalla, että ”eikö täällä kestäviä erilaisia mielipiteitä”. Rauno Huttusen (1995) mukaan dialogisuuteen ei kuulu toisen harhauttaminen eikä toisen mielipiteen tai persoonan halventaminen. Pelisuhteessa se on mahdollista. Jos ryhmässä syntyy epäluottamuksellinen ja jännitteinen ilmapiiri, uusia ideoita ei pääse syntymään, saati yhteistä tavoitetta. Keskenäisyys on tuollaisissa tilanteissa herättää voimakkaita tunteita siitä, että ”miksi asiaa ei ole valmisteltu”, ”pysytäänpä asiassa” jne. Mihail Bahtin (1991) puhui sisäisistä dialogeista,

joissa käymme keskusteluita toisten kanssa mielesämme. Edellä kuvatussa jännitteisessä ilmapiirissä sisäinen dialogi on eräänlaista varjonyrkkelyä mahdollisista eteen tulevien kriittisten kommenttien kanssa, jolloin heittäytyminen ideoiden virtaan on sula mahdottomuus.

Ajan henkeen kuuluu puhua paljon verkostoitumisen merkityksestä. Julkisella sektorilla käsillä olevat hankkeet niin kuntaliitosten ja palvelurakennemuutosten osalta ovat osoittaneet, että jokainen taho vartioi omaa reviiiriään ja intressiristiriidat johtavat usein yhteistyön näennäisratkaisuihin. Tavallista on myös, että muodostettaessa uutta hallinnollista yksikköä ei rohjeta keventää hallintoa, vaan jokainen yksikkö esikuntansa kanssa jatkaa edelleen suhteellisen itsenäisenä. Myös yhteistyön muodot eri organisaatioiden välillä saattavat näyttää hyvin yhteistoiminnallisilta. Helena Kantanen (2007) tutki väitöskirjassaan kolmen eri yliopiston sidosryhmäyhteistyön luonnetta. Yliopistot erällä tavalla pelasivat varman päälle tuossa yhteistyössään jättäen yllättäviä tahoja ulkopuolelle ja välttämättä ristiriitoja. Uuden ja vieraamman tahon kohtaaminen nähtiin vaikeaksi, ja se koettiin uhkana tai riskinä. Tieto välittyi helposti tuttujen ja turvallisten kumppanien suuntaan. Kantanen kuvasi näitä suhteita kilpailusuhteina.

Yhteistyötä työryhmänä

Yhteistyösuhdetta voidaan luonnehtia tilanteena, jossa molemmat osapuolet sitoutuvat samoihin päämääriin, näkevät yhteisiä tavoitteita ja etenevät noita tavoitteita kohtaan. Osapuolilla on yhteinen päämäärä, jonka saavuttamiseksi he tarvitsevat työnjakoa ja yhteistä ymmärrystä siitä, miten kannattaa edetä. Tätä tasoa kuvataan yleensä puhuttaessa tiimityöstä, ryhmätyöstä tai yhteistyöstä, jossa osapuolet tekevät työnjakoa ja erilaisia sopimuksia. Myös tiimien kehittymistä kuvattaessa tätä muotoa kutsutaan traditionaalisen työryhmän käsitteellä, jossa sitoutuminen yhteiseen tehtävään voi olla vielä suhteellisen heikkoa tai yksilölliset päämäärät saattavat olla yhteisöllisiä päämääriä vahvemmat. Yhteistyössäkin on sekä vahvoja ja heikkoja muotoja. (Johnsson & Johnsson 1982).

Tätä tasoa kuvaa myös Engeström koordinaation käsitteellä, jossa toiminnan kohde on yhteisesti jaettu ja sitä jäsennetään yhdessä. Tällais-

ta suhteesta puuttuu kuitenkin kriittinen reflektointi, ja siten vuorovaikutus ei tuota kovinkaan paljon uusia ideoita. Toimijoiden suhde toisiinsa on vielä sekä luottamuksellisuuden että innovatiivisuuden kannalta hauraampaa kuin yhteistoiminnallisessa suhteessa. Esimerkiksi uutta tuotettaan rakentava työryhmä, joka toimii yhteistyön tasolla, kokoaa kaikkien ryhmäläisten erilaiset ideat ja muodostaa yhdessä niistä konsensuksen ja yhteisiä tavoitteita. Lisäksi ryhmä tekee selkeän työnjaon, jossa kukin hoitaa jotakin osuutta. Ryhmänvetäjä myös varmistaa, että näihin palataan seuraavassa kokouksessa. Useissa ryhmissä tämä yhteistyön ulottuvuus jää hoitamatta, jolloin ryhmän toiminta saattaa liukua alemmille vuorovaikutuksen tasolle ja aktiivisuus on lähinnä vetäjän aktiivisuutta.

Yhteistyön käsite on osallisuuden tai kuulemisen kaltainen käsite, josta voidaan havaita hyvin erilaisia muotoja (ks. esim. Saikku 1999; Sirviö 2006; Puntari & Roos 2007). Marika Mathlein (2005) tutki Tornion ja Haaparannan työhallintojen rajayhteistyötä, eli miten työntekijät tuota suhdetta kuvasivat. Eri hallintojen virkamiehillä oli hyvin vähän kontakteja keskenään, ja osin yhteistyö nähtiin oman toiminnan kehitystä hidastavana tekijänä, koska toimintakulttuurit koettiin kovin erilaisiksi. Yhteisössä vallitsi myös yhteinen näkemys siitä, että toisen tekemään työhön ei haluta sekaantua. Näennäinen yhteistyö nähtiin turhana, sillä siihen ei kuulunut mitään konkreettista yhteistä tehtävää. Ilman yhteistä tehtävää vuorovaikutussuhde luiskahtaa helposti edelliselle vuorovaikutuksen tasolle eli peliin, jossa selkeästi on kaksi tai useampi erillistä osapuolta.

Matriisiorganisaatioiden kehittämisellä pyritäänkin luomaan rakenteita, joissa yhteistyö olisi luontevaa ja jopa välttämätöntä. Ei riitä kuitenkaan, että otamme käyttöön uusia käsitteitä, elleivät rakenteet tue noiden käsitteiden toimintakykyä. Tuotannollistaloudellista ajatussuuntaa edustavan Paul Lillrankin ja Petri Parvisen (2004) mukaan esimerkiksi sana priorisointi vesittyy, jos prioriteetteja pyritään asettamaan funktionaalista asiantuntijaperspektiivistä käsin. Silloin jokainen katsoo työtään edelleen vain omasta positioista käsin. Jouko Hannus ja kumppanit (1999) pohtivat, että yritystenkään ei enää tulisi suhtautua toisiin toimijoihin kilpailijoina, sillä tämä teollisen ajan malli on verkostoivassa taloudessa vanhentunut. Perinteiset kilpakumppanit tulisi nähdä osana omaa yhteistyöverkostoa, ja niillä

on joku rooli ja idea saman liiketoimintayhteisön sisällä. Kirjoittajat puhuvat laajennetusta yrityksestä, joka parhaimmillaan voisi olla myös laajentuvien organisaatioiden uusi identiteetti.

Yhteistoimintaa joukkueena

Korkein sosiaalisen vuorovaikutuksen taso, yhteistoiminnallisuus, esiintyy työyhteisöissäkin suhteellisen harvinaisina kohtaamisen hetkinä. Suomeen on rantautumassa amerikkalaisesta kulttuurista tapa käyttää esim. sanoja ”rakkaus” ja ”ystävä” myös pitämisen ja kaveruuden merkityksissä. Yhteistoimintaa kuvaavaa retoriikkaa saatetaan innostua käyttämään jopa oudoissakin yhteyksissä. Jari Sarasvuo tv-ohjelma Diilissä korosti, että markkinamiehen on ”rakastuttava” tuotteeseensa, ja Unto Pirnes (2002) Kehittyvä johtajuus -kirjassa puhuu jopa ”rakkausorganisaatioista”.

Tällaisessa meiksi julistautumisessa astutaan hiukan liian pitkälle. Myös luottamuspääomasta ja luottamussuhteista puhutaan usein laveasti ikään kuin niitä voisi vain hankkia samalla tavalla kuin aineellistakin pääomaa. Luottamus-sanaa on syytä käyttää harkiten, sillä vain tiettyjen ihmisten kanssa voimme saavuttaa varauksettoman luottamuksen, joka pitää myös kriisitilanteessa. Millään profilointivälineellä emme pysty löytämään yhtään ”luottamuksellista” henkilöä, sillä tuo suhde on aina ihmisten välissä oleva asia. Kovassa kilpailussa nuo luottamussuhteet muuttuvat ja ns. luottoihminen voi hetkessä vaihtua. Poliitikassa luottamus saa usein tällaisia muotoja, ja se kenen kanssa luottamussuhde kulloinkin syntyy, riippuu sen hetkiseen tavoitteeseen liittyvästä yhteistyöepisodista. Tuo tavoite määrittää myös sen, kuka on kulloinkin se ”me”, jonka kanssa asiaa viedään eteenpäin. Yhden valtuustokokouksen jälkeen pelikumppani tai yhteistyökumppani voi olla joku toinen. Tällaisissa tilanteissa yhteistyö ja luottamus ovat kuitenkin osa politiikan peliä, eivätkä niinkään yhteistoiminnallisuutta sanan varsinaisessa merkityksessä.

Yhteistoiminnassa ihmisten välillä tapahtuu jotakin molemmille osapuolille merkittävää. Yhteistoiminnallisuus edellyttää sitoutumista, ja tällä tasolla sitä ei tule kuvata sitouttamisena, vaan ihmiset *sitoutuvat* ja *vaikuttuvat* toisistaan. Yhteistoiminnallisuus ilmenee ryhmässä siinä, että kukin antaa tilaa toisille toimijoille, kukaan ei ota liian suurta roolia ja ryhmässä puhutaan pal-

jon asioita monikon ensimmäisessä persoonassa. Ryhmä löytää ryhmän tarkoituksen myös yhdessä toimimisen, ei vain puhumisen tai edellä kuvatun tunnustautumisen kautta. Kaikki tietävät suunnan ja ovat valmiita näkemään vaivaa sen osalta. Tällöin tavoitellaan jo dialogisuuden ja yhteistoiminnallisuuden ulottuvuuksia. Työnjako on määrätietoista, jolloin jokainen vastaa omasta lohkostaan ja vie sen seuraavassa tilanteessa yhteisön koeteltavaksi. Taitava luotsaaja osaa hyödyntää ryhmänsä osaamista ja hallitsee prosessien eteenpäin viemisen niin, että myös jatkuvuus tulee taattua.

Luottamus puolestaan mahdollistaa sen, että kontrollia ei tarvita tavoitteisiin pääsemiseksi. Klaus Weckroth (1992) kuvasi yhteistoiminnallisuutta meisyytenä, jossa ihmisen subjektiviteetista tulee osa sosiaalista subjektiviteettia, ja tällöin ihmiset käyttävät monikon ensimmäistä persoonamuotoa ikään kuin huomaamattaan identifioituessaan heille tärkeisiin ihmisiin tai tehtäviin. Tällainen yhteistoiminnallisuus näyttäytyy ideaalimallina, joka ei luonnollisesti toimi koskaan puhtaasti edellä kuvatulla tavalla, kuten eivät mitkään muutkaan tasot, vaan vuorovaikutussuhteet ovat hyvin monivaihteisia. Kaikilla on kuitenkin kokemuksia suhteista, joissa liikutaan tällä tasolla, ja ainakin sitä voidaan pitää hyvin tavoiteltavana päämääränä niin työn mielekkyyden kuin työn tuottavuudenkin näkökulmasta. Tuottavuus ei siis saisi olla vain rönsyjen karsimista, vaan myös innovatiivisten rönsyjen lisäämistä, jolloin myös moniäänisyys ja uuden ideoiden syntyminen olisi mahdollista.

Usein ajatellaan, että myynti ei ole niinkään asiakkaan kannalta luottamuksellisessa suhteessa olemista, vaan selkeästi yksisuuntaista, jossa myyjä yrittää yksisuuntaisesti vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Kuitenkin edellä kuvattujen tason valossa myyntikin itse asiassa onnistuu parhaiten juuri silloin, kun asiakkaalle tulee tunne, että myyjään voi luottaa. Jos myyntimies paljastaa asiakkaalle vain ”myyvänsä”, luottamusta ei synny. Sen sijaan jos asiakas kokee myyjän olevan aidosti kiinnostunut hänen tarpeistaan, vaikka ne olisivatkin erilaiset, kun hän esittää, kokee hän suhteen luottamuksellisena. Juuri tästä kokemuksesta syntyy hyvä asiakassuhde, jossa asiakas usein kääntyy saman myyjän puoleen. Myyjällä on tämän jälkeen myös nimi.

Sosiaalieteilijät käyttävät yhteistoiminnallista vuorovaikutusta ja dialogisuutta kuvatessaan

usein tanssin metaforaa, joka peilaa sitä, miten vuorovaikutuksessa jokainen askel on sovittava toisen askeliin eikä ilman yhteistä kuviota tanssi onnistu. Myös Bahtin (1991) kuvaa vuorovaikutusta moniäänisenä kokonaisuutena, joka puolestaan vertautuu musiikkiin eri instrumenttien soidessa yhtä aikaa. Hyvä yhteistoiminta mahdollistaa parhaimmillaan dialogisuuden, jossa uusia ideoita voidaan yhdessä koetella. Rohkeus tietämättömyyteen on tällaisessa suhteessa aivan keskeinen asenne, joka mahdollistaa myös kokonaan uusille alueille astumisen. Mielestäni tässä merkityksessä myöskään dialogisuudesta ei voi puhua varsinaisesti kuin yhteistoiminnallisella tasolla, vaikka dialogista puhutaan kyllä tarkoittaen monentasoista vuoropuhelua tai keskustelua ihmisten välillä.

Riittääkö aika enää yhteistoimintaan?

Edellä kuvatut sosiaalisen vuorovaikutuksen tasot eivät kerro pysyvistä suhteista vaan siitä, millaisissa erilaisissa vuorovaikutuspositioissa voimme sekä keskustelussa että toiminnassa liikkua. Organisaatiomuutoksessa on tärkeää muutoksen johtamisen tapa, mutta myös se, minkälaisia muotoja yhteinen työ saa. Se on jo laajasti oivallettu asia, että henkilöstö tulee ottaa mukaan muutostyöhön mukaan. On kuitenkin tärkeä nähdä, että tuo osallistuminen voi olla muodollista, asioita kuittaavaa, peliä – tai sitten etenemistä yhteisiä tavoitteita kohti. Osallisuus ei ole pelkästään johdon varassa oleva asia, vaan henkilöstöllä on käytössään myös paljon aktiivisia keinoja passiivisuuteen.

Johdolla on toki avainrooli vaikuttaa tapaan, jolla muutosta tehdään. Pekka Mattila (2006, 235) erotteli johdon toiminnasta erilaisia viestintätaktiikoita. Ns. yllätykselliset taktiikat perustuvat eräänlaiseen shokkiviestintään, jossa johdo vain esittää eteen tulevat muutokset kaikille ja hämmennys vie myös protestilta mahdollisuuden. Tämän suhteen voi sijoittaa vuorovaikutuksen toiselle tasolle, sillä sitä leimaa yksisuuntaisuus. Mattilan kuvaamat konfliktioivat taktiikat perustuvat tarkoitukselliseen vastakkainasettelun luomiseen työyhteisössä, ja ne sijoittunevat vuorovaikutuksen kolmannelle tasolle. Nämä molemmat taktiikat ovat hyvin tuloskeskeisiä. Mattilan kuvaamat ns. neuvottelevat taktiikat perustuvat vuorovaikutukseen ja asioiden yh-

teiseen puntarointiin, eli ne voidaan sijoittaa neljännelle tai viidennelle tasolle.

Mattilan tärkeä viesti muutoksen kannalta on, että ”syvä sitoutuminen työnantajaan on se voimavara, jota raa’alla jyräämisellä tai manipulaatiivisella toiminnalla ei johtamistyössä kannata hukata”. Tällä hän peräänkuuluttaa osallistavia johtamistapoja, joiden kautta tuo sitoutuminen mahdollistuisi. On kuitenkin eroa sillä, että puhummeko sitouttamisesta (II taso) vai sitoutumisesta (V taso), joista ensimmäinen viittaa yksisuuntaiseen vaikuttamiseen ja jälkimmäinen yhteistoiminnallisuuteen.

Yhteistoiminnallisuuden edistäminen muutoksessa on tärkeää, sillä näissä suhteissa ideat jalostuvat ja työntekijät sektoreistaan huolimatta rohkenevat astua uudelle yhteiselle alueelle. Satu Kalliola (1996) kuvasi tällaista ihannetilaa Kurt Lewinin ajatusten pohjalta yhteispäätämiseksi, jossa sekä valta että tieto on jaettu ja asioita kehitellään yhdessä. Yhteistoiminnallisuus edellyttää myös aikaa, mikä nopeasti muuttuvissa rakenteissa on yhä harvemmin mahdollista. Nopea tuloksellisuuden vaatimus antaa huonosti mahdollisuuksia ideoiden kypsyttelyyn yhdessä toisten kanssa. Toimintaprosessit kun pitää virittää äärimmilleen, jotta saadaan aikaan standardoituja yksinkertaisia tuotteita, joissa nopeus, määrä, ennakoitavuus ja kontrollointi ovat keskeisiä arvoja (ks. Virtanen 2007, 231).

Thomas Holland Erikseenin (2003, 175–189) mukaan aikakäsityksessä on tapahtunut muutos. Aika ei ole enää jonkin asian kestoa, vaan se on muuttunut hetkiksi, jotka jäävät toistensa jalkoihin. Vaikka puhutaan paljon hiljaisen tie-

don ja mentoroinnin merkityksestä, Erikseenin mukaan tätä tietoa ei yksinkertaisesti ehditä siirtää sukupolvelta toiselle. Isoissa muutoksissa jouduutaankin usein toimimaan ilman, että kukaan edes kertoo, mihin suunnistetaan ja miten tässä tilanteessa kannattaisi edes yrittää edetä. Ilkka Pirttilä (2007) pohti samaa kysymystä tutkiessaan teatteriproduktion rakentamista ja miten yhteistoiminta ilmenee tuossa prosessissa. Teatterissakin tavoitellaan ”luovaa pääomaa”, jota syntyy toimijoiden keskinäisessä yhteistoiminnassa. Pirttilän mukaan suuren taiteen syntyminen on kuitenkin epätodennäköistä ns. laitosteattereissa, joissa pelataan varman päälle, aikataulut ja harjoittelu aika ovat lyhyitä eikä syvällisemmälle yhteiselle ideointiprosessille jää juurikaan tilaa. Nämä yhteistoiminnallisuuden rajat ovat tunnistettavissa laajemminkin työelämässä, vaikka tavoitetasolla olemme innostuneita kehittämään dialogista toimintakulttuuria tai oppivaa organisaatiota.

Onneksi muuttuvissakin tilanteissa ja epävarmoissa olosuhteissa on aina joitakin työtoveri- tai verkostosuhteita, joissa yhteistoiminta ja dialogisuus ovat mahdollisia. Näissä suhteissa yhteiset asiat ikään kuin soljuvat eteenpäin ilman sen kummempaa tunnustuksellista virittäytymistä ja yhteistoiminnan vakuuttelua tai kontrollia. Tällaiset suhteet ovat työn mielekkyyden tärkeä ehto. Jos julkisen hallinnon uudistuksilla todella halutaan lisätä tuottavuutta tai jatkaa ihmisten työuria, olisi välttämätöntä kehittää arviointivälineitä myös yhteistoiminnallisten suhteiden näkökulmasta.

TIIVISTELMÄ

Kaarina Mönkkönen: Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa

Organisaatiomuutoksissa yhdistellään toimintoja isommiksi kokonaisuuksiksi ja haetaan yhteisiltä rajapinnoilta uusia yhteistyömuotoja. Tämä haaste saa kuitenkin hyvin erilaisia vuorovaikutuksen muotoja, joita voidaan jäsentää viiden eri vuorovaikutuksen perusmuodon kautta. Tilanteessa oloa ilmentää vuorovaikutuksen ja yhteistyön muodollisuus. Sosiaalinen vaikuttaminen on yksisuuntaista vuorovaikutusta, jota esiintyy kokouksissa, joissa vetäjällä on keskeinen rooli ja muiden panos jää esitysten muodolliseksi kuittaamiseksi. Tätä tasoa ilmentää myös näkymätön valta, joka voi saada erilaisia vaikeasti havaittavia muotoja kuten esim. ignorointi ja vuorovaikutuksesta poissulkeminen. Kolmas vuorovaikutuksen muoto on peli, jos-

sa eri osapuolilla on selkeästi eri intressit ja vuorovaikutus toimii kilpailusuhteena eri asemista käsin. Organisaatiomuutoksissa tämä ilmenee usein siinä, että toimijat jatkavat erillistä työtä, vaikka rakenteet muodollisesti onkin yhdistetty. Yhteistyön tasolla toimijat löytävät jo yhteisiä tavoitteita ja etenevät sen mukaisesti. Vasta yhteistoiminnan tasolla voidaan puhua dialogisesta suhteesta, jossa uusien ideoiden kehittäminen ja luottamus ovat mahdollisia. Aika on yksi keskeinen noihin suhteisiin vaikuttava seikka. Kovin nopeasti vaihtuvassa toimintaympäristössä ja nopeissa tulosvaatimuksissa yhteinen ideointi on yhä vaikeampaa. Suuri riski tuottavuuden kannalta on, että uusi identiteetti saattaa ylittää vähintään tunnustukselliselle tasolle, jossa puhutaan kyllä yhteisestä konsernista, mutta yhteistoiminnallisuutta ei saavuteta tai uutta yhteistä työn aluetta ei onnistuta luomaan.

KIRJALLISUUS

- ALASOINI, TUOMO: Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometreihin aineistoihin perustuva analyysi. Raportteja 45. Helsinki: Tykes, 2006
- BAHTIN, MIHAIL: Dostojevskin poetiikan ongelmia. [Suom. Laine, Tapani]. Helsinki: Orient Express, 1991
- BULLOUGH, ROBERT JR. & DRAPER, RONI JO: Making sense of Failed Triad. Mentors, University Supervisors, and Positioning Theory. *Journal of Teacher Education* 55 (2004): 407–420
- COUCH, CARL J.: Elementary forms of social activity. Teoksessa: Saxton, Stanley & Katovick, Michael (toim.): Studies in the symbolic interaction research annual: The Iowa's school, Supplement 2 Part 2 A. Lontoo: JAI Press, 1986
- ERIKSEN, THOMAS HYLLAND: Hetken tyrannia. [Suom. Haanpää, Timo & Kniga, Johnny]. Helsinki: Kustannus 2003
- ENGSTRÖM, YRÖ: Ekspanstiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Tampere: Vastapaino, 2004
- FOUCAULT, MICHEL: Tarkkailla ja rangaista. Keuruu: Otava, 1980
- FOUCAULT, MICHEL: Seksuaalisuuden historia. [Suom. Sivenius, Kaisa]. Helsinki: Gaudeamus, 1989
- GABRIEL, YIANNIS: An introduction to the Social Psychology of Insults in Organizations. *Human Relations* 51 (1998): 11, 1329–1354
- HANNUS, JOUKO & LINDROOS, JAN-ERIK & SEPPÄNEN, TAPANI: Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä. Strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. Helsinki: HM&V Research Oy, 1999
- HUJALA, ANNELI: Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E 149. Yhteiskuntatieteet. Kuopio: Kuopion yliopisto, 2007
- HUTTUNEN, RAUNO: Dialogiopetuksen filosofia. *Tiedepoliittikka* 20 (1995): 3, 5–14
- JUNGNER, MIKAEL: Alaisen muistelmia virastosta ja lintukodosta. Teoksessa: Parviainen, Taina (toim.): Käännekohta. Helsinki: Edita, 2007
- JOHNSON, DAVID W & JOHNSON, FRANK P: Joining together. *Group Theory and Group Skills*. Lontoo: Allyn and Bacon, 1982
- JUUTI, PAULI: Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. Juva: PS-kustannus, 2002
- KAIVOLA, SATU & LAUNILA, HEIKKI: Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy, 2007
- KALLIOLA, SATU: Lewiniläinen ryhmäpäätös kunnallishallinnon työyhteisössä. Tampere: Tampereen yliopisto, 1996
- KANTANEN, HELENA: Stakeholder Dialogue and Regional Engagement in the Context of Higher Education. *Jyväskylä Studies in Humanities* 85. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2007
- KUITTINEN, MATTI: Tiimit ilman tiimityötä eli mihin kariutui tiimien suuri lupaus? *Psykologia* (2007a): 1, 55–61
- KUITTINEN, MATTI: Kontrollista sitouttamiseen – uudet kontrollin muodot ja niiden vastustamiskei-
- not organisaatioissa. *Hallinnon tutkimus* (2007b): 4, 19–29
- LILLRANK, PAUL & PARVINEN, PETRI: Omistaja, prosessi, potilas. *Suomen Lääkärilehti* 59 (2004): 10, 1052–1055
- MATHLEIN, MARIKA: Rajattoman yhteistyön rajat. Tapaustutkimus Tornion ja Haaparannan työhallintojen rajayhteistyöstä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, 2005
- MATTILA, PEKKA: Toiminta, valta ja muutos organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248, 2006
- MÖNKKÖNEN, KAARINA: Kun kumpikaan ei tiedä. Yhteistoiminnallisuus ja dialogisuus auttamistarinoiden retoriikassa. *Yhteiskuntapolitiikka* 66 (2001): 5, 432–447
- MÖNKKÖNEN, KAARINA: Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 94. Kuopio: Kuopion yliopisto, 2002
- MÖNKKÖNEN, KAARINA: Työelämän sosiaalipsykologia ja suhteiden logiikka. Miten eri logiikat kohtaavat työelämässä? Teoksessa: Eskola, Jari & Lamminluoto, Eija & Koski-Jännes, Anja & Saarinen, Anita & Saastamoinen, Mikko & Valtanen, Katja (toim.): Uudet dilemmat ja sosiaalipsykologia. Kuopion yliopiston sosiaalitieteiden laitoksen julkaisusarja E. Kuopio: Kuopion yliopisto, 2003
- MÖNKKÖNEN, KAARINA: Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita, 2007
- MÖNKKÖNEN, KAARINA & VÄISÄNEN, JARNO: Julkiset työvoimapolvelut kohti 20-lukua. Työvoimatoimistojen organisaatiomuutoksen valmisteluvaiheen raportti. Julkaisematon lähde, 2006
- NONAKA, IKUJIRO & TAKEUCHI, HIROTAKA: The Knowledge – Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press, 1995
- OTALA, LEENA-MAIJA: Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY, 2000
- PIRNES, UNTO: Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava, 2002
- PIRTTILÄ, ILKKA: Yhteistyö, jaettu tietämys ja yhteinen kohde teatteriproduktion rakentumisessa. *Yhteiskuntapolitiikka* 72 (2007): 6, 613–628
- PUNTARI, IRMELI & ROOS, SATU: Numeroita ja ihmisiä. YT-neuvottelut, irtisanotut ja työyhteisön tulevaisuus. Helsinki: Talentum, 2007
- RAUTIO, PERTTI: Työpaikkakonflikti identiteettisotana. Marja Katajamäen tapaus Foucaultin valtateorian valossa. Teoksessa: Eskola, Jari (toim.): Hegelistä Harréen, narratiivista Nudistiin. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet 10. Kuopio: Kuopion yliopisto, 1999
- SAASTAMOINEN, MIKKO: Ryhmätutkimuksen suuntia sosiaalipsykologiassa. Teoksessa: Kuusela, Pekka (toim.): Sosiaalipsykologia. Yksilöstä yhteiskuntaan. Taskutieto. Kuopio: Unipress, 2007
- SAIKKU, PEPPI: Vihdoinkin ratkaisu? Asiakkaan arvioivat ryhmiä. Teoksessa: Karjalainen, Vappu & Saik-

- ku, Peppi (toim.): Vuoropuhelun aika. Kirjoituksia kuntoutuksen kehittyvästä asiakasyhteistyöstä. Stakes ja sosiaali- ja terveysministeriö. Raportteja 236/1999. Jyväskylä: Gummerus, 1999
- SENNET, RICHARD: Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta? Jyväskylä: Vastapaino, 2002
- SILTALA, JUHA: Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Keuruu: Otava, 2004
- SIRVIÖ, KAARINA: Lapsiperheiden osallisuus terveyden edistämisessä – mukanaolosta vastuunottoon. Asiakastilanteiden arviointia sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden ja perheiden näkökulmasta. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet. Kuopio: Kuopion yliopisto, 2006
- SHOTTER, JOHN: Cultural politics of everyday life. Buckingham: Open University Press, 1993
- TIURANNIEMI, JUHANI: Esimiestyö ja emotionaaliset ongelmat työyhteisössä. Hallinnon tutkimus (2004): 3
- UUSIKYLÄ, KARI: Huippuyliopistosta tulossa luuloyliopisto. Helsingin Sanomat. Keskustelut. 6.4.2008
- VM: Tuottavuusohjelman väliarviointi. Valtionvarainministeriö, Price Waterhouse Cooper. Julkaisematon lähde, 2008a
- VM: Aluehallinnon uudistamishanke. Väliraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 19/2008. Helsinki: Valtiovarainministeriö, 2008b
- VAPAAVUORI, JUKKA: Dialoginen muutos ryhmäkeskusteluissa: työyhteisön jumi konsultaation kohteena. Psykologian väitöskirja. Joensuun yliopisto, 2001
- WECKROTH, KLAUS. Toiminnan psykologia. Helsinki: Hanki ja Jää, 1992
- WINK, HEIDI: Kehityskeskustelu dialogina ja diskurssivisina käytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis 1238, 2007
- VIRTANEN, PETRI: Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita, 2007
- VÄHÄMÄKI, MAIJA: Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppa- ja korkeakoulu Sarja A- 2/2008. Turku: Turun kauppa- ja korkeakoulu, 2008
- VÄISÄNEN, JARNO & MÖNKKÖNEN, KAARINA: Sosiaalinen tutkinta. Miksi työyhteisöissä tarvitaan suhteiden logiikkaa? Sosiaalipsykologi-lehti (2006)
- VÄISÄNEN, JARNO: Accountable Arguments. Ethnomethodological and rhetorical approach to local level argumentation on rearrangement of land and water rights in the Saami area. Perinteentutkimuksen väitöskirja. Esitarkastuksessa. Joensuun yliopisto, 2008.