



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Sisäinen viestintä ja työyhteisön vuorovaikutus tutkimuksen ja arvioinnin kohteena – Työyhteisöviestinnän kurssi 27.4.2021



“Tää nyt voi kuulostaa vähän villiltä idealta, mut mitä me jos me kommunikoitais työntekijöiden kanssa?”

Tämän luentoalustuksen agenda

- Sisäisen viestinnän arvioinnin (auditoinnin) ja tutkimuksen kohteet ja aineistotyypit
- Työyhteisöllisen vuorovaikutuksen analyysimenetelmiä
- Soveltamisen pohdintaa

Tavoite

- Antaa lähtökohtia ja näkökulmia sovellettaviksi kurssin projektityössä
- Avata työyhteisöviestinnän tutkimuksellista maisemaa: millaisia asioita voidaan analysoida ja millaisin menetelmin niitä voidaan analysoida
- Antaa valmiuksia reflektoida omaa toimintaa

Organisaatioiden sisäisen viestinnän auditoinnit pyrkivät valaisemaan

- Kenen kanssa ketkäkin puhuvat ja keille heidän pitäisi puhua?
- Mistä asioista puhutaan yleisesti? Mistä asioista puhutaan keidenkin kanssa?
- Mistä lähteistä ihmiset useimmiten tietonsa saavat?
- Millaisia vaikutuksia yllä mainituilla on työyhteisön henkilösuhteisiin?

- (Hargie & Tourish, 1996: Auditing internal communication to build business success. *Internal Communication Focus*. November, 10-14.)

Mitä tyypillisesti mitataan/arvioidaan

- Kuka/ketkä puhuvat (viestivät) kenenkin kanssa?
- Sisäiseen viestintään käytetyt kanavat; kuinka paljon ja minkälaista viestintää milläkin kanavalla?
- Kuinka paljon informaatiota ihmiset lähettävät ja vastaanottavat?
- Millaiset asiat herättävät eniten huomiota?
- Mikä on henkilöidenvälisen luottamuksen taso?
- Miten voidaan yleisesti ottaen kuvata työyhteisön henkilösuhteiden laatua?

Tiedon keruun menetelmät

- **Haastatteluaineistot ja narratiiviset aineistot**
 - Aineistolähteenä jo itsessään, mutta myös käytettynä mahdollisen laajemman lomakekyselyn (tai vastaavan) laatimiseen ja toisaalta syventämässä lomakekyselytietoa
- **Lomakekyselyt (avo-, monivalinta- t. asteikkokyselyt)**
- **Havainnointi**
 - Niiden tilanteiden ja kanavien havainnointi, joissa/joilla työyhteisössä viestitään
 - *Esim. sisäiset kokoukset tai työpajat yms.*

Kahdenlaista tietoa viestinnästä

- **Reflektiot todellisuudesta**
 - Kerätään näkemyksiä, mielipiteitä, asenteita ym. viestinnästä työyhteisössä (haastattelut, lomakekyselyt)
- **Reaaliaikainen (“todellisuudessa” tapahtuva) viestintä**
 - Havainnoidaan viestintää työyhteisössä sellaisena kuin se oikeasti tapahtuu

Työyhteisön vuorovaikutuksen analyysimenetelmiä

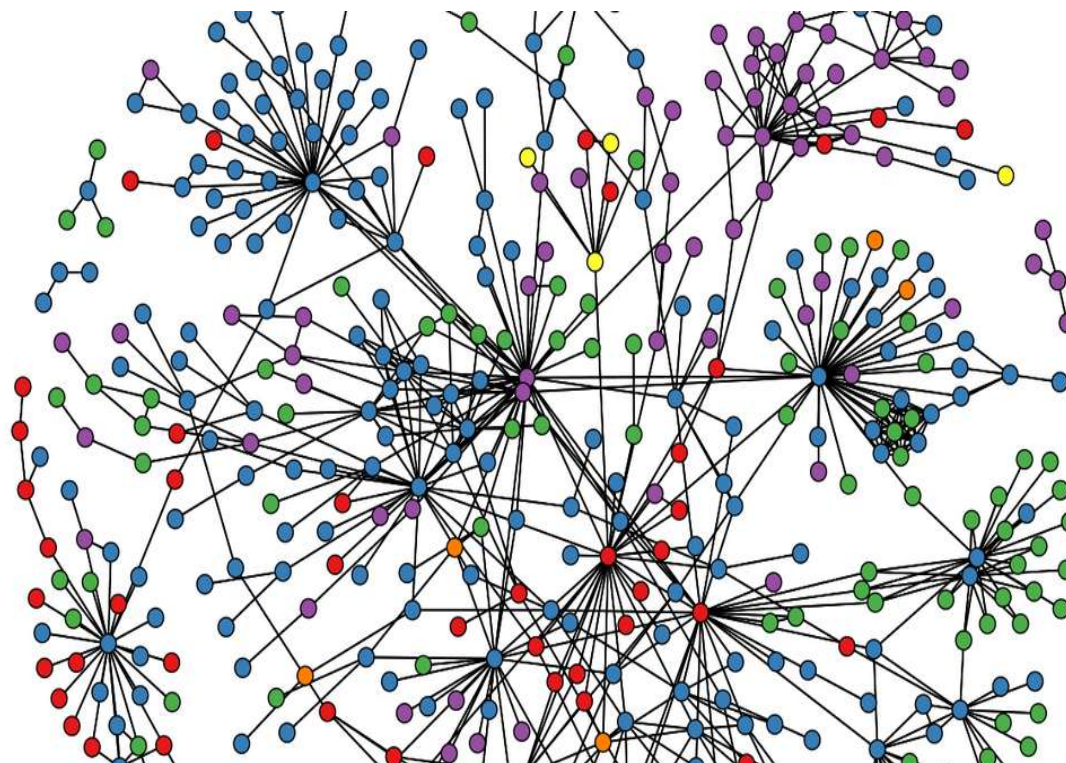
Aineistoja ja analyysitapoja

- Haastattelut tai narratiivit tai muu ihmisten puhe tai muu kerronta työstä
 - Kaksi yleistä perinnettä:
 - *Kielenkäytön tapa kertoo esim. työyhteisöstä ja organisaatiosta, sen arvoista ja henkilösuhteista, viestinnästä osana työtä*
 - *Haastattelussa esiin piirtyvät /useissa haastatteluissa esiin toistuvat teemat kertovat esim. työyhteisöstä jne.*
- Sosiaalisen (t. egosentrisen) verkoston analyysi (social network analysis)
- Spesifeihin vuorovaikutustilanteisiin liittyviä tulkintatapoja
 - Relationaalisen kontrollin teoria
 - Interaktioprosessien analyysi
 - Erilaiset vuorovaikutusanalyysit



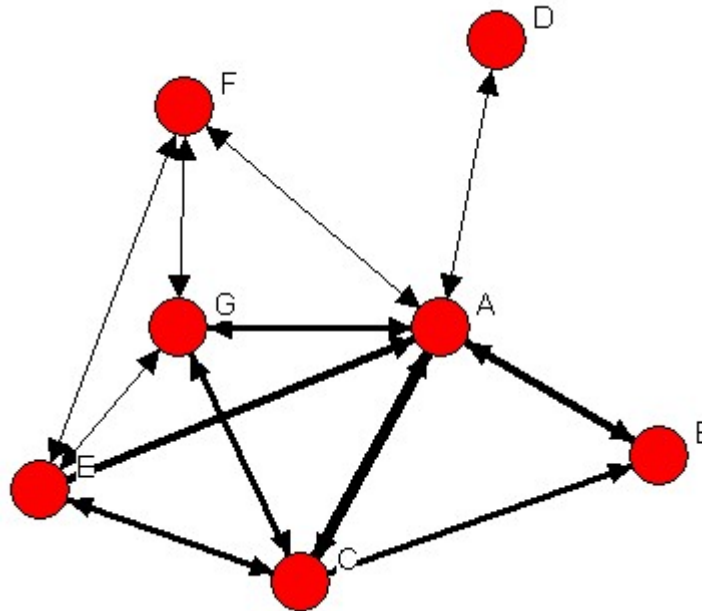
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Verkostoanalyysi



Sosiaalinen t. egosentrinen verkosto ja organisaation sisäinen viestintä

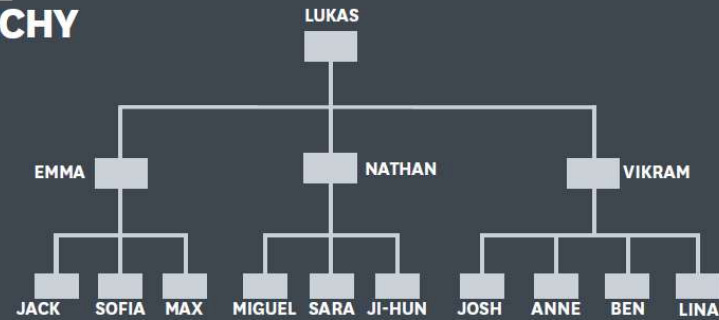
Kuka viestii kenenkin kanssa
– altistuu kenenkin viesteille



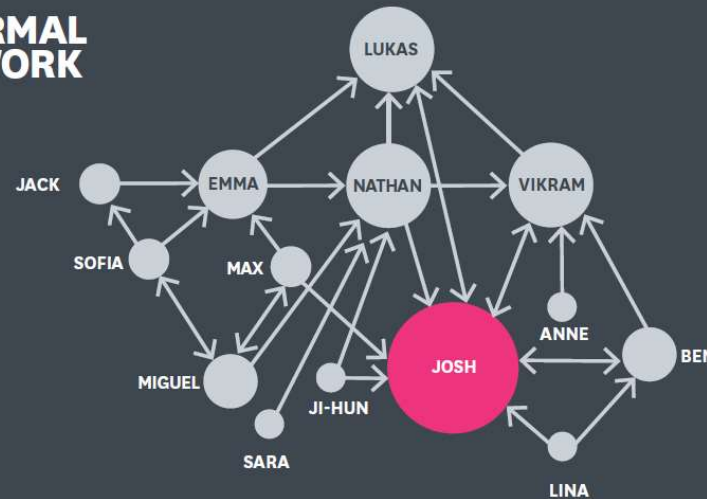
Esim.
Freeman, L. C. (2004) The development of social network analysis: a study in the sociology of science. Vancouver, B. C.: Empirical Press.
Fisher D. (2005) Using Egocentric Networks to Understand Communication. IEEE Internet Computing. September-October 2005.

Esimerkki: Pekka Uotilan (2011) *Projektin suunnittelun narratiivinen rakentuminen* kuvaa (myös) sitä, miten yksi tietty työyhteisöllinen tapahtuma – projektin suunnittelu – syntyi erilaisten ”altistumien” verkostossa.

FORMAL HIERARCHY



INFORMAL NETWORK



Battilana & Casciaro (2013) The Network Secrets of Great Change Agents. *Harvard Business Review*.



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Relationaalinen kontrolli



Relationaalisen kontrollin teoria

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.

Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J. & Jackson, D. D. (1967) Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes. New York: Norton.

- **Analyyttinen periaate:**

- Koodataan viesti-vastaus-yksiköt vähintään kahden ihmisen interaktiosta – etsitään ”kontrollonin” suuntia/”kaavoja”
- Kehitetty erityisesti parisuhdepuheen tutkimuksen kautta
- Sovellettu työyhteisöviestintään, etenkin esimiehen ja alaisen väliseen kommunikaatioon
 - *Tutkimus paljastanut mm. organisaatorakenteen mukaisia eroja esimiehen-alaisen kontrollikäyttäytymisessä*
 - Esim. Courtright, J. A., Fairhurst, G. T., & Rogers, L. E. (1989). Interaction patterns in organic and mechanistic systems. The Academy of Management Journal, 32, 773–802.

Relationaalisen kontrolloinnin koodaus (Littlejohn, S. 1999. Theories of Human Communication, p. 257-258)

“Up”=kontrolliin tai “valta-asemaan” hakeutuminen, “Down” = mukautuminen, “alistuminen”,
 “Across”= neutraali kontrollin suhteen

Control configurations			
Control direction of speaker A's messages	Control direction of speaker B's messages		
	One-up (↑)	One-down (↓)	One-across (→)
One-up (↑)	1. (↑↑) Competitive symmetry	4. (↑↓) Complementarity	7. (↑→) Transition
One-down (↓)	2. (↓↑) Complementarity	5. (↓↓) Submissive symmetry	8. (↓→) Transition
One-across (→)	3. (→↑) Transition	6. (→↓) Transition	9. (→→) Neutralized symmetry

Esimerkkejä (Littlejohn, 1999)

1. Competitive symmetry (one-up/one-up)

- a. You know I want you to keep the house picked up during the day.
- b. I want you to help sometimes

2. Complementarity (one-down/one-up)

- a. Please help. I need you.
- b. Sure, I know how.

3. Transition (one-across/one-up)

- a. Let's compromise.
- b. No, my way is best.

4. Complementarity (one-up/one-down)

- a. Let's get out of town this weekend.
- b. Okay.

5. Submissive symmetry (one-down/one-down)

- a. I'm so tired. What should we do?
- b. I can't decide. You decide.

6. Transition (one-across/one-down)

- a. My Dad was pretty talkative tonight.
- b. You're right, he sure was.

7. Transition (one-up/one-across)

- a. I definitely think we should have more kids.
- b. Lots of people seem to be having kids these days.

8. Transition (one-down/one-across)

- a. Please help me. What can I do?
- b. I don't know.

9. Neutralized symmetry (one-across/one-across)

- a. The neighbor's house needs paint.
- b. The windows are dirty too.



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Interaktio- prosessien analyysi



Interaktioprosessien analyysi

- Ryhmäkäyttäytymisen havainnointitekniikka, Interactional Process Analysis (IPA) (Robert Bales, 1950-l.)
- Teoreettinen perusta
 - Ryhmä tarvitsee (kyetäkseen toimimaan) tehtävään liittyvää käyttäytymistä ja sosio-emotionaalista käyttäytymistä (sama periaate voidaan liittää ”hyvään” vuorovaikutukseen yleisemminkin)
 - Bales, R. F. (1950). Interaction process analysis: A method for the study of small groups. Reading, MA: Addison-Wesley.

...jatkoa interaktioprosessien analyysiin

- Tekniikka: jokainen puheenvuoro kirjataan johonkin Balesin peruskategorioista
- Havaintojen perusteella rakentuu kaksi profiilia: 1) ryhmän toiminnan (tilanteen) käyttäytymisprofiili ja 2) yksilön käyttäytymisprofiili

Coding scheme of interaction processes

Socio-emotional behaviour, positive	1. Shows solidarity, raises other's status, gives help, reward. 2. Shows tension release, jokes, laughs, shows satisfaction. 3. Agrees, shows passive acceptance, understands, concurs, complies.
Task behaviour, neutral	4. Gives suggestions, directions, implying autonomy for other. 5. Gives opinion, evaluates, analyses, expresses feelings and wishes. 6. Gives orientation, information, repeats, clarifies, confirms. 7. Asks for orientation, information, repetition, confirmation. 8. Asks for opinion, evaluation, analysis, expression of feeling. 9. Asks for suggestion, direction, possible ways of action.
Socio-emotional behaviour, negative	10. Disagrees, shows passive rejection, formality, withholds help. 11. Shows tension, asks for help, withdraws out of the field. 12. Shows antagonism, deflates other's status, defends or asserts self.

Hewstone et al., 2012: Introduction to social psychology, 5th edition, s. 402.

Miten edellä mainittuja voisi soveltaa?

- Mikrotasolle keskittyessään analyyttisinä analyysitekniikoina raskaita
- Toisaalta voidaan havainnoida helpohkosti esim. sähköisestä viestinnästä
- Voidaan myös peilata ja nähdä omien työyhteisöllisten kokemusten kautta



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

(Erilaiset muut) vuorovaikutusanalyysit



Keskustelunanalyysi (conversation analysis, CA)

- Alun perin sosiologinen metodi (1960-l.), joka perustuu ajatukseen inhimillisen toiminnan sosiaalisesta järjestyneisyydestä
- Tulkitaan nimenomaan vuorovaikutuksen säännönmukaista jäsentymistä ja keskustelun sosiaalista organisoitumista – sitä miten asioita saadaan ihmisten välillä aikaiseksi
- Erilaiset vuorovaikutuksessa näkyvät pienetkin ilmiöt ja erityisesti niiden saama ”kohtelu” paljastavat sosiaalisia suhteita ja järjestyneisyyttä (aineistot nauhoitettava/videoitava)
- Työyhteisövuorovaikutuksesta tutkittu keskustelunanalyttisesti esim. kokouksia ja niihin osallistujien rooleja, tiedon tuottamista, päätöksentekoa ja vallan jakautumista
 - *(Merkkiteos aiheesta: Drew, P. & Heritage, J. (toim.) 1992. Talk at work.)*

Dialogisuusanalyysi

- Ketkä ”saavat” puhua? Keille puhe kohdistetaan, ketkä valitsevat olevansa vastaanottajia tai oikeutettuja tietynlaisiin kontribuutioihin keskustelussa
- Dominanssi interaktiossa:
 - Määrä (kuka puhuu eniten)
 - Aiheiden (topiikkien) ja niiden vaihdon kontrollointi (kuka määrittää mistä puhutaan ja miten siirrytään uuteen aiheeseen)
- Dialogin piirteet
 - Verbaalit ja nonverbaalit piirteet jotka osoittavat kiinnostusta toisen sanomiseen/viestiin
 - *Esim. nonverbaalit osoitukset kuuntelusta ja kiinnostuksesta (katsekontakti, kehon asento, responsiiviset eleet), suorat kiinnostuksen osoitukset (esim. kerro lisää..), toisen puhujan sanomisten reflektointi tai hänen sanomisensa parafraseeraus tai tiivistäminen (eli se mitä sanot...), toisen sanomista selventämään pyrkivät responssit, suora toisen ehdottaman ”toiminnan” tunnistaminen ja hyväksyntä (esim. vastaaminen kysytyyn kysymykseen), toisen esittämän arvion vahvistaminen, toista tukevat ja ymmärrystä osoittavat responssit, positiivisten tunteiden osoitukset, eli tunnistetaan toisen tunteet ja reagoidaan niihin*

Relationaalinen nonverbaali käyttäytyminen

- Perinteisesti lähinnä psykologian, sosiaalipsykologian ja (muiden) vuorovaikutuskäyttäytymistä tutkineiden tieteiden tutkimuskohde
- Kokeellisen tutkimuksen perinne
- Taustaoletus siitä, että nonverbaali relationaalinen käyttäytyminen ja sen tulkinta on viestinnällisesti primaaria ja pitkälti (myös tiedostamatonta)

Relationaalinen nonverbaali käyttäytyminen: työyhteisöviestinnällisesti relevantteja havainnoinnin kohteita

- Yleisesti esim. kokouksista havaittavissa ”tunnelma” (ihmisten ”suhtautuminen” toisiinsa ja suhtautuminen puheena olevaan asiaan näkyvät nonverbaalisti)
- Puhujien läheisyys ja tilan käyttö
- Valta ja dominanssi
- ”Alistumisen” tai eristäytymisen eleet
- Istumajärjestys
- Operointi esineillä (kahvimukit, kynät, paperit, puhelimet jne.)
- Suuntautuminen toisiin, erityisesti ”johtajaan”
 - Katseen suunta sekä kehon asento

Relationaalisuudesta yleisemmin(kin)

- Toisesta pitäminen ja asiasta innostuneisuus ilmenevät hyvin samansuuntaisina käyttäytymisinä
 - Esim. fyysinen läheisyys (tosin läheisyys voi ilmentää myös negatiivista affektia)
 - Kehon orientaatio: kohti pitämisen/arvostamisen kohdetta (väitetty/havaittu tosin, että saattaa olla sukupuolittaista eroa eli miehillä keho usein hieman pois päin t. sivuttain pitämisen kohteesta?!)
 - Matkintakäyttäytyminen ominaista niille, jotka pitävät toisistaan, ja tiedostamattomasti matkitaan myös pitämisen/arvostuksen kohdetta
 - Katse
 - *katsotaan tietokonetta tai paperia – kertoo tehtäväsuuntautuneisuudesta??*
 - *pidettyä/arvostettua katsotaan*
 - *välttely alistumisen t. vetäytymisen merkki, tosin vanhassa psykologiassa väitetty että miehillä ”suora katse” on usein dominoivuuden merkki, naisilla alistumisen?!*

Havaittua/väitettyä

- ”vallakkaat” (senior members of organization...) asettuvat oikealle puolelle siitä henkilöstä katsoen, jota pitävät (pidetään) ”johtajana” (engl. termi right-hand man...)
- Pöydän päissä istuvat usein koetaan tärkeämmiksi (ja esim. on todettu, että heitä valitaan kokouksissa useammin erilaisiin tehtäviin ja puheenvuoroja osoitetaan heille (pöydän pää, head of the table...))
- Matalan statuksen omaavat tai sellaista kokevat välttävät ko. paikkoja, todettu myös että esim. tullessaan tilaan (jossa esim. esimies, jäävät hetkeksi ovelle epäröimään/lähestyvät epäsuorasti/hitaasti – vs. vallakkaat, jotka lähestyvät suoraan epäröimättä

...jatkoa

- Kilpailulliset henkilöt tapaavat hakeutua vastapäätä toisia henkilöitä, yhteistyötä etsivät viereen
 - Vastakkain istuminen > isompia todennäköisyyksiä erilaisille konfrontaatioille
 - Istumajärjestyksen suunnittelu: esim. pyöreän pöydän istumajärjestys (t. puoliympyrä luo tunnetta tasapuolisuudesta)
- Minkä tahansa takana istuminen luo fyysisen ja psyykkisen rajan puhujien väliin

Nonverbaalin käyttäytymisen tulkinnoista

Burgoon, J.K. (1994) Nonverbal Signals. In: Knapp, M., & Miller, G. (Eds.), *The Handbook of Interpersonal Communication* (pp. 229-285). Thousand Oaks, CA: Sage.

Burgoon, J.K., Buller, D.B., Hale, J.L., & deTurck, M.A. (1984) Relational messages associated with nonverbal behaviors. *Human Communication Research*, 10, 351-378.

Burgoon, J.K., Coker, D.A., & Coker, R.A. (1986) Communicative effects of gaze behavior: A test of two contrasting explanations. *Human Communication Research*, 12, 495-524

Burgoon, J. K., & Hale, J. L. (1984) The fundamental topoi of relational communication. *Communication Monographs*, 51, 193-214.

Cheng, C. & Chartrand, T. (2003) Self-Monitoring without Awareness: Using Mimicry as a Nonconscious Affiliation strategy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 1170-79.

Floyd, K. & Erbert, L. (2003) Relational Message Interpretations of Nonverbal Matching Behavior: An Application of the Social Meaning Model. *The Journal of Social Psychology*, 143, 581-597.

Lakin, J & Chartrand, T. (2003) Using Nonconscious Behavioral Mimicry to Create Affiliation and Rapport. *Psychological Science*, 14, 334-39.

Mehrabian, A. (1969) Significance of posture and position in the communication of attitude and status relationships. *Psychological Bulletin*, 71, 359-372.