

ASiantuntijatiimin päätöksenteon tapaamisessa

Aura Soininen

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2014

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Aura Soininen	
Työn nimi – Title Päätöksenteko asiantuntijatiimin tapaamisessa	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Syksy 2014	Sivumäärä – Number of pages 67
<p>Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia. Lisäksi pyrittiin kuvaamaan monialaisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessissa ilmeneviä, sen tuloksellisuutta tukevia ja heikentäviä tekijöitä. Päätöksentekoa tarkasteltiin havainnoimalla tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta projektipalaverissa.</p> <p>Tutkimusaineisto koostui kahden tunnin mittaisesta sisäisestä palaverista, jossa kolmesta jäsenestä koostuva asiantuntijatiimi suunnitteli alkavan projektin toteutusta ja teki siihen liittyviä päätöksiä. Laadullinen tutkimus toteutettiin aineistolähtöisesti siten, että ääninauhalle tallennetusta palaverista etsittiin päätöksentekotilanteet, joiden puheenvuorot teemoiteltiin ja jaettiin tehtävä- ja suhdetason yläluokkiin. Kun puheenvuorot oli jaettu kahteen luokkaan, niille nimettiin puheenvuoroja yhdistävien tekijöiden perusteella vielä alaluokat. Tehtävätason puheenvuorot jaettiin sisällön ja toiminnan tason puheenvuoroihin, joille nimettiin niitä yhdistävien tekijöiden perusteella vielä alaluokat. Suhdetason puheenvuorot jaettiin omiin alaluokkiinsa. Tämä oli analyysin ensimmäinen vaihe, jonka avulla asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessista saatiin kokonaiskäsitys. Toisessa analyysivaiheessa asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteista etsittiin tuloksellisuutta tukevia sekä heikentäviä tekijöitä, joiden avulla pyrittiin kuvaamaan, miten tuloksellisuus ilmenee asiantuntijatiimin päätöksenteossa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset muodostavat yleisluontoisen kuvauksen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessista sekä sen tuloksellisuuden kannalta merkittävistä tekijöistä. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että asiantuntijatiimin päätöksenteko on luonteeltaan strategista sekä informaatiokeskeistä. Päätöksentekotilanteissa tiimin jäsenet pyytävät ja viestivät informaatiota, määrittelevät projektin tavoitteita sekä ennakoivat päätösten seurauksia. Lisäksi he viestivät mielipiteitään ja kysyvät niitä toisiltaan. Asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteita analysoitiin myös etsimällä niistä päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta tukevia ja sitä heikentäviä tekijöitä. Näyttäisi siltä, että asiantuntijatiimin päätöksenteosta voidaan havaita tuloksellisuutta tukevia tekijöitä, kuten proseduraalinen viestintä sekä positiivinen suhdetason vuorovaikutus. Tuloksellisuutta heikentävinä tekijöinä voidaan mainita esimerkiksi joissakin päätöksentekotilanteissa ilmenevät ryhmäajattelun piirteet sekä jotkut mielipiteisiin perustuvat päätökset.</p> <p>Autenttisten tiimien päätöksentekoa on tutkittu suhteellisen vähän, ja jatkotutkimus olisi tarpeen. Luonnollisten asiantuntijatiimien vuorovaikutusta koskevaa tutkimustietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi viestintäkoulutusta, ja siten organisaatioiden sekä tiimien toiminnan ja päätöksenteon kehittämisessä.</p>	
Asiasanat – Keywords asiantuntijatiimi, tiimin päätöksenteko, päätöksentekoprosessi, tuloksellisuus	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	4
2 ASIANTUNTIJATIIMIN PÄÄTÖKSENTEKO	6
2.1 Tiimi ja asiantuntijatiimi	6
2.2 Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin erityispiirteitä.....	7
2.3 Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuus	12
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
3.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	21
3.2 Tutkimusmenetelmä	23
3.3 Tutkimuksen kohde ja aineistonkeruu.....	24
3.4 Aineiston käsittely ja analysointi.....	26
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
4.1 Asiantuntijatiimin päätöksenteon ominaispiirteitä.....	31
4.1.1 Yleisiä huomioita.....	31
4.1.2 Asiantuntijatiimin päätöksenteon sisällön taso.....	34
4.1.3 Asiantuntijatiimin päätöksenteon toiminnan taso.....	35
4.1.4 Asiantuntijatiimin päätöksenteon suhdetaso.....	37
4.2 Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuus.....	38
4.2.1 Päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta tukevia tekijöitä.....	38
4.2.2 Päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta heikentäviä tekijöitä.....	42
5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	45
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	50
KIRJALLISUUS.....	56
LIITTEET.....	67

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää luonnollisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia sekä sen tuloksellisuutta. Tutkimus toteutetaan aineistolähtöisenä havainnointitutkimuksena, jossa asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia ja sen tuloksellisuutta pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja tarkastelemaan avoimesti. Tämä aihe valittiin pro gradu -tutkielman aiheeksi, koska luonnollisten asiantuntijatiimien autenttisia päätöksentekotilanteita tai niiden tuloksellisuutta käsitteleviä havainnointitutkimuksia on vielä harvassa. Valkosen ja Laapotin (2011, 44) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan vain 39%:ssa ryhmäviestinnän tutkimuksista keskitytään tarkastelemaan luonnollisia ryhmiä. Suuri osa aiemmasta aiemmasta tutkimuksesta suosii funktionaalista näkökulmaa, eli vaiheittain etenevää ja siten melko normatiivista näkemystä tiimin päätöksenteosta. Autenttisten tiimien päätöksenteko ei kuitenkaan usein etene vaiheittain, ja siten empiiriselle jatkotutkimukselle olisi tarvetta. Luonnollisten tiimien päätöksentekoa koskevaa tietoa voidaan hyödyntää myös viestintäkoulutuksessa.

Asiantuntijatiimin päätöksentekoa analysoidaan tässä tutkimuksessa havainnoimalla ja analysoimalla luonnollisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia sekä peilaamalla sitä puheviestinnän teoriaperustaan ja aiempiin tutkimuksiin. Tutkimus on deskriptiivinen, ja sen yhtenä tavoitteena on kuvata juuri luonnollisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia ilman tutkimustuloksille asetettuja hypoteeseja. Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin ei siten oleteta etenevän tietty vaihe kerrallaan.

Modernien organisaatioiden tiimien jäsenet pyrkivät kohti henkilökohtaisia, mutta myös tiimin ja koko organisaation asettamia tavoitteita (Hirokawa & Salazar 1999, 167). Jotta tiimi saavuttaisi tavoitteensa, sen jäsenten tulee tehdä päätöksiä. Ryhmien ja tiimien päätöksentekoa on tarkasteltu aiemmissä tutkimuksissa runsaasti. Päätöksentekoprosessi voidaan määritellä alkavaksi ongelman tai päätöstarpeen havaitsemisesta ja päättyväksi tiimin hyväksymään ratkaisuun. Informaation prosessointi on merkittävässä roolissa asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessissa. Kun jäsenet viestivät tietoa toisilleen, se muuttuu informaatioksi ja tulee tiimin käyttöön. Tiimi etsii, muistaa, analysoi sekä arvioi informaatiota päätöksentekoprosessin aikana. Asiantuntijatiimin jäsenillä on usein paljon tietoa, jonka hyödyntäminen voi tukea päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta. Jakamaton tieto tai ratkaisuvaihtoehtojen analysoimatta jättäminen puolestaan voivat johtaa puutteellisiin perusteisiin tehtyihin päätöksiin, ja siten

päätöksentekoprosessin tuloksellisuus saattaa kärsiä.

Toimiva päätöksentekoprosessi auttaa tiimiä hyödyntämään tietoa, tekemään onnistuneita päätöksiä ja voi siten tukea tuloksellisuutta. Tiimin jäsenet voivat tukea tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta esimerkiksi pyytämällä, viestimällä, analysoimalla ja arvioimalla tiimin tavoitteita tukevaa informaatiota mahdollisimman kattavasti ja kriittisesti.

Tiimiorganisaatiot ovat yleistyneet, ja tiimien jäsenet saattavat kuulua useaan tiimiin samanaikaisesti. Organisaatioiden välisen kilpailun kasvaessa tiimit tavoittelevat tehokkuutta, ja siten pyrkivät olemaan tuloksellisia toiminnassaan. Päätöksenteko on keskeinen osa asiantuntijatiimien toimintaa, ja siten sen tutkiminen viestinnän ilmiönä lisää tietoa, joka auttaa tiimejä kehittymään entistä tehokkaammiksi ja tuloksellisemmiksi.

2 ASIANTUNTIJATIIMIN PÄÄTÖKSENTEKO

2.1 Tiimi ja asiantuntijatiimi

Tiimin käsitteellä voidaan tarkoittaa pientä ryhmää ihmisiä, jonka jäsenet täydentävät toisiaan taidoillaan ja ovat sitoutuneita tiimin yhteisiin tavoitteisiin (Katzenbach & Smith 1993, 45). Jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, ja työskentelevät yhteistyössä kohti yhteistä tavoitetta tai päämäärää, jonka saavuttaminen yleensä edellyttää tiimin jäsenten päätöksentekoa (Godar & Ferris, 2004, vii). Tiimeille on ominaista myös pyrkimys suoriutua tehtävistään mahdollisimman tehokkaasti ja tuloksellisesti (ASGW 2000, 330).

Tiimin käsite on kuitenkin problemaattinen ja ehkä idealistinenkin, sillä todellisuus ei välttämättä vastaa käsitteen yleistä määritelmää, ja tuskin koskaan kaikki jäsenet ovat yhdenmukaisen sitoutuneita tiimin toimintaan tai sen tavoitteisiin. Valkonen ja Laapotti (2011, 45) esittivät kirjallisuuskatsauksessaan, että teknologian kehittymisen seurauksena ryhmien ja tiimien toimintaympäristö on haastavampi kuin aiemmin, ja siten tiimin käsitteen yksiselitteinen määrittely on vaikeampaa, sillä jäsenet saattavat esimerkiksi työskennellä osana useita tiimejä. Yhtenä eri tiimejä yhdistävänä vahvuutena voidaan kuitenkin nähdä tiimin jäsenten mahdollisuus yhdistää resurssinsa, ja siten esimerkiksi prosessoida informaatiota päätöksentekotilanteissa tai ratkaista ongelmia tavalla, johon kukaan tiimin jäsenistä ei yksin pystyisi (Propp 1999, 226).

Tiimien voimavarana on nähty niiden moninkertaiset resurssit yksilöihin verrattuna. Tämä on osasy tiimiorganisaatioiden yleistymiselle. Samalla tiimien tapaamisista on tullut olennainen osa tiimin työskentelyä sekä päätöksentekoa. Tapaamisissa tiimin jäsenet voivat esimerkiksi jakaa ideoitaan sekä tehdä päätöksiä ja samalla yhdistellä osaamistaan tai asiantuntijuuttaan (Kauffeld 2006). Aiempien tutkimusten perusteella näyttäisi siltä, että yksi ryhmän vahvuuksista on sen jäsenten ns. jaettu muisti, mikä tarkoittaa että ryhmä voi muistaa yksilöä laajempia informaatiokokonaisuuksia sekä löytää vuorovaikutustilanteessa kulloinkin tarvittavan informaation (Propp 1999, 229). Tiimin päätöksentekoprosessin on nähty vasta johtavan tiimiä kohti sen tehtävää, eikä suoranaisesti ratkaisevan sitä (Jones & Roelofsma 2000, 1130).

Tiimiä havainnoimalla voidaan usein erottaa sen jäsenille muodostuneet roolit. Jotkut roolit saattavat olla asiantuntijuuteen perustuvia eli sovittuja, kun taas osa rooleista muotoutuvat muilta tiimin jäseniltä saadun palautteen (Morrison 1993; Teboul 1997) sekä tuen (Meyers 1998) perusteella. Yksi jäsen voi olla suhdetason johtaja pitäen huolta ilmapiiristä, kun taas toinen jäsen saattaa toimia tehtävätason johtajana auttaen tiimiä pitäytymään tehtävässä ja tavoitteiden mukaisessa puheenaiheessa sekä aikataulussa (Bales 1953). Olosuhteista, kuten ajankohdasta ja keskustelunaiheesta riippuen joku jäsenistä saattaa toimia mielipidejohtajan roolissa. Mielipidejohtajuus saattaa ilmetä esimerkiksi tiimin päätöksentekoprosessissa siten, että yhden tiimin jäsenen näkemyksiin luotetaan vahvasti, ja päätökset tehdään niiden perusteella. (Littlejohn & Foss 2008, 321.)

Asiantuntijatiimillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa tiimiä, jonka jokaisella jäsenellä on oma erityisosaamisensa ja vastuualueensa. Asiantuntijatiimit voivat koostua taustaltaan, osaamiseltaan ja kokemukseltaan hyvin erityyppisistä ja -tasoisista jäsenistä, jotka saattavat kuulua useaan tiimiin samanaikaisesti (Rosen, Wildman, Salas & Rayne 2012, 387). On esitetty, että monialaisen asiantuntijatiimin jäsenet voivat täydentää toisiaan paitsi teknisillä taidoillaan, myös tuoda tietopääomansa tiimin päätöksentekoon (esim. Kauffeld 2006). Asiantuntijuuden määrittely ja erittely käsitteenä on kuitenkin haastavaa, sillä sen määritelmä voi vaihdella asiantuntijatiimien välillä merkittävästi (kts. esim. Baumann & Bonner, 2004; Van Der Vegt & Bunderson, 2005; Van Der Vegt, Bunderson, & Oosterhof, 2006). Asiantuntijuus voidaan määritellä funktionaalisen eli asiantuntijan toimintaa ohjaavana tietona (*functional knowledge*) (Jönsson, Edström, Ask 2001, 239 ; Robertson 2001, 92). Aiemmin on myös esitetty (esim. Rasmussen 1983; Elliottin 2009, 26, mukaan), että asiantuntijuus on kolmivaiheinen prosessi, jonka muodostavat tiimin saatavilla oleva informaatio, asiayhteyksien havaitseminen sekä joustavasti sovellettava taito eli erityisosaaminen. Asiantuntijalla viitataan siis useimmiten työntekijään, jolla on oman alansa korkeatasoista erityisosaamista ja tietoa (Salas, Rosen & DiazGranados 2009, 946).

2.2 Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin erityispiirteitä

Asiantuntijatiimin jäsenet työskentelevät tietointensiivisessä ympäristössä yhteistyössä useiden sidosryhmien kanssa. Tiimin täytyy sopeutua muuttuviin tilanteisiin selviytyäkseen, sillä heidän

työssään vaihtelevat niin tehtävät päätökset, projektit kuin työmääräkin. Kompleksisessa työympäristössä sekä päätöksentekoprosessissa tiimin jäsenten välisen vuorovaikutuksen sekä koordinoinnin merkitys korostuu. (Zaccaro ym. 2001, 452).

Kauffeldin ja Lehmann-Willenbrockin (2012, 131) toteuttamassa tutkimuksessa havaittiin, että organisaation jäsenet ovat mukana keskimäärin 3,2:ssa tapaamisessa joka viikko. Samalla esitettiin, että työntekijät käyttävät merkittävän osan työajastaan tapaamisiin, sillä ne ovat välttämättömiä juuri tiimin jäsenten resurssien hyödyntämisen kannalta. (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012, 131.) Tapaamiset ovat olennainen osa myös asiantuntijatiimin työskentelyä sekä päätöksentekoa. Aiemman tutkimuksen valossa näyttäisi siltä, että ollakseen suurempi kuin osiensa summa, asiantuntijatiimin tulisi päätöksiä tehdessään jakaa ja vaihtaa osaamista, sisällyttää kaikkien jäsenten tiimiin tuoma osaaminen osaksi tiimin toimintaa sekä keskustella. (van Ginkel & van Knipperberg 2011, 94). Onkin selvää, että tiimin päätöksentekoprosessissa ovat keskeisessä roolissa tiimin jäsenten vuorovaikutustaidot (Poole & Hirokawa 1996, 7–8; Salas, Rosen, Burke, Goodwin & Fiore 2006).

Tiimien päätöksentekoa käsitteleviä tutkimuksia on suhteellisen runsaasti, ja niitä on toteutettu eri näkökulmista. Tiimin päätöksentekoa on tarkasteltu esimerkiksi analysoimalla prosessin rakennetta (esim. Scheidel & Crowell 1964; Fisher 1970; Gouran & Baird 1972; Cohen, March & Olsen 1972). Balesin (1954) mukaan tiimin tehtävä- ja suhdetason vuorovaikutuksen tulisi olla tasapainossa, eli jäsenten tulisi paitsi pyrkiä päätöksentekoprosessissaan kohti yhteistä päämäärää ja tavoitteita, myös ylläpitää avointa ilmapiiriä.

Monien varhaisempien teorioiden näkökulmasta toteutettujen tutkimusten tutkimusaineisto on kuitenkin kerätty tarkastelemalla ryhmien ja tiimien vuorovaikutusta laboratorio-olosuhteissa, ja luonnollisten tiimien päätöksentekoa koskeva ymmärrys on siten jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Toisin kuin laboratorio-olosuhteita eli tutkimustarkoitusta varten kerätyllä tiimillä, luonnollisen tiimin jäsenillä on yhteinen menneisyys sekä tulevaisuus. 1990-luvulla Putnam ja Stohl (1990; 1996) kehittivät bona fide -näkömyksen, jonka mukaan ympäristö ja aika vaikuttavat ryhmän toimintaan.

Päätöksentekoprosessi määritellään tässä tutkimuksessa alkavaksi siitä, kun asiantuntijatiimin jäsenet havaitsevat ongelman tai alkavat pohtia, mikä ratkaisuvaihtoehto olisi paras tiimin etenemiselle. He kartoittavat ja arvioivat ratkaisuvaihtoehtoja viestien ehdotuksia ja kertoen

mielipiteitään sopiakseen yhteisestä toimintatavasta. Päätöksentekoprosessi päättyy tiimin hyväksymään ratkaisuun. Päätöksentekoprosessin alun ja päättymisen havaitseminen ja yksiselitteinen määrittely on haastavaa esimerkiksi siksi, että päätöksentekoprosessi voi olla katkonainen tai koostua useista osapäätöksistä. Ongelmanratkaisu on siten osa päätöksentekoprosessia. Päätöksentekoprosessissa asiantuntijatiimin jäsenet keräävät ja hyödyntävät informaatiota, arvioivat, perustelevat ja tunnistavat ratkaisuvaihtoehtoja, ennakoivat eri vaihtoehtojen seuraksia sekä valitsevat mielestään sopivimman toimintatavan (Ericsson & Charness 1994, 736 ; Cannon-Bowers, Tannenbaum, Salas & Volpe 1995, 346).

Päätöksentekoprosessin aikana jäsenet voivat viestiä toisilleen uutta, hyödyllistä tietoa sekä tuoda erityisosaamisensa tiimin käyttöön esimerkiksi perustelemalla tekemiään ratkaisuehdotuksia. Siten tiimin jäsenet voivat yhdistää osaamisensa, ja informaatiosta muodostuu kokonaisuus, jota yksittäinen jäsen ei voisi tuottaa yksin (Sternberg & Grigorenko 2001, 222 – 223). Toisaalta on myös esitetty, että tiimin jäsenet voivat yhdistää toistensa osaamisen kokonaisuudeksi, mutta se ei välttämättä ole suurempi kuin osiensa summa (Valkonen & Laapotti 2011, 45–46). Näyttäisi siis siltä, että heikko vuorovaikutus saattaa estää tiimiä tekemästä onnistuneita päätöksiä sekä saavuttamasta tavoitteitaan. Siten tiimin päätöksenteko on haastava prosessi (Kolbe 2007; Stasser & Titus, 2006; Kolbe & Boos 2009, 2 mukaan).

Asiantuntijatiimin päätöksenteko voikin olla haastava eli kompleksinen, mutta tiimin tavoitteiden saavuttamisen kannalta välttämätön prosessi. Kompleksisuuden käsitteellä viitataan useisiin päällekkäisiin vuorovaikutusprosesseihin, joiden takia yksittäisestä prosessista johtuvia seurauksia ei voida suoranaisesti nähdä (Badke-Schaub & Buerschaper 2001, 177).

Asiantuntijatiimi saattaa myös kohdata muihin tiimeihin verrattuna vaativampia ja haastavampia ongelmia, joihin on olemassa useita mahdollisia ratkaisuja, mikä mutkistaa päätöksentekoprosessia (Stempfle & Badke-Schaub 2001, 475). Asiantuntijatiimeiltä edellytetään usein myös nopeaa ongelman hahmottamista ja ongelmanratkaisukykyä (Chi, Feltovich & Glaser 1981).

Aiemmissä tutkimuksissa on kartoitettu jonkin verran asiantuntijatiimien päätöksentekoprosessille ominaisia piirteitä. Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi ei aiempien tutkimusten mukaan noudata normatiivisia malleja (esim. Cannon-Bowers & Salas 1998; Salas & Klein 2001; Lipshitz, Orasanu & Salas 2001; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock

2012, 131). Asiantuntijatiimin on usein kuvattu olevan enemmän kuin osiensa summa (Tancig 2009, 108), sillä heidän on esitetty osaavan yhdistää erityisosaamisensa ja koordinoivan toimintaansa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Salas ym. 2004). Heidän odotetaan usein olevan oman erityisalansa lisäksi myös vuorovaikutuksen asiantuntijoita, joiden osaamisessa tekninen osaaminen yhdistyy tiimityötaitoihin (Salas ym. 2006, 441). Asiantuntijatiimin tulee myös huomioida päätöksentekoprosessissaan useita eri näkökulmia, ja esimerkiksi tiimin jäsenten asiantuntijuus asettaa päätöksentekoprosessille kriteerejä, jotka voivat olla ristiriitaisiakin (Malczewski 1999). Päätöksentekoprosessi saattaisi siten olla ristiriitainen esimerkiksi silloin, jos asiantuntijatiimin jäsenet haluaisivat painottaa tiimin toteuttamassa projektissa tiettyjä asioita, mutta asiakkaalta saatu informaatio edellyttää tiimiä tekemään toisenlaisen ratkaisun. Toisaalta joskus asiantuntijatiimin jäsenet saattavat ratkaista ongelman tai tehdä päätöksen tavalla, jonka he ovat havainneet hyväksi aiemmin. Myös tällainen toimintatapa on asiantuntijuutta, sillä päätöksentekoprosessissa hyödynnetään kokemukseen perustuvaa tietoa. Niinpä esimerkiksi aiemmissa projekteissa tehdyistä, samantyyppisistä päätöksistä saatetaan siten etsiä tukea ja informaatiota työn alla oleviin päätöksiin. (Salas, Rosen & DiazGranados 2009, 957.)

Informaatio asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessissa

Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessille on ominaista informaatiokeskeisyys, sillä jäsenet tekevät päätöksiä erityisosaamiseensa perustuen (Malczewski 1999). Informaation prosessointi ja asiantuntijatiimin päätöksenteko liittyvät kiinteästi yhteen myös siten, että asiantuntijatiimit tekevät päätöksiä, johtopäätöksiä sekä koordinoivat toimintaansa tiimin käytettävissä olevaan informaatioon perustuen (De Dreu & Beersma 2009, 1111). Päätöksenteko edellyttää siten niin yhteistä tietoa kuin informaation jakamista ja vastaanottamista, sillä tiimin jäsenten tiedosta tulee koko tiimille hyödyllistä informaatiota vasta, kun he viestivät sitä toisilleen (Propp 1999, 227). Informaatio on tiimille keskeistä pääomaa, ja asiantuntijatiimit muodostetaan usein jäsenten erityisosaamisen perusteella, jotta tiimin käytössä olisi mahdollisimman paljon tietoa. Lisäksi tiimi voi kerätä, muistaa ja jakaa yksilöön verrattuna suurempia määriä informaatiota (Thibaut & Kelley 1959). Pelkkä informaation jakaminen ei kuitenkaan riitä. On esitetty (esim. Hinsz, Tindale & Vollrath 1997), että tiimin jäsenten tulee informaation jakamisen lisäksi myös osata prosessoida sitä aktiivisesti ja systemaattisesti päätöksentekoprosessissa.

Lipshitz & Shaul (1997) esittivät tutkimuksessaan, että asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi eroaa muiden tiimien päätöksenteosta esimerkiksi siten, että asiantuntijatiimin jäsenet keräävät

enemmän informaatiota kysymällä tarkentavia kysymyksiä ennen päätöksen tekemistä. Tutkimuksessa havaittiin myös, että asiantuntijatiimit osaavat erottaa tarpeellisen informaation tarpeettomasta muita tiimejä sujuvammin, mutta toisaalta tarvitsivat enemmän informaatiota tunnistaakseen heille asetetut tavoitteet (Lipshitz & Shaul 1997). Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi saattaa myös edellyttää informaation joustavaa soveltamista esimerkiksi päätösten seurausten ennakoinnissa tai uusien toimintatapojen suunnittelussa (Hatano & Iganaki 1986). Tällainen eri konteksteihin sovellettava asiantuntijuus edellyttääkin tietyn erityisalueen syvällistä ymmärrystä, ja sitä on kuvattu *strategiseksi tiedoksi*, jota hyödyntäen asiantuntijatiimin jäsenet voivat jakaa näkemyksiään esimerkiksi siitä, miksi tietyt tilanteet edellyttävät tiettyjä toimenpiteitä (Smith, Ford & Kozlowski 1997).

Vuorovaikutus toimii tiimin työskentelyn ja tavoitteiden saavuttamisen perustana, mutta myös informaatiolla on keskeinen rooli tiimin päätöksenteossa, sillä jäsenten tulisi osata hankkia, jakaa sekä tulkita informaatiota (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 83).

Kollektiivisen informaation prosessoinnin käsitteellä tarkoitetaan informaation eli viestityn tiedon *jakamista, arviointia ja käyttöä*, ja se voi tukea päätöksentekoprosessia (Hinsz ym. 1997, 43; Propp 1999, 225) sekä sen tuloksellisuutta (Propp 1999, 231).

Sisällön ja toiminnan taso asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessissa

Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia voidaan tarkastella tehtäväkeskeisestä näkökulmasta kahdella tasolla, strategisella eli sisällöllisellä tasolla sekä operationaalisella eli toiminnallisella tasolla (Jones & Roelofsma 2000, 1131). Sisällöllisen tason päätöksentekoprosessiin kuuluu esimerkiksi projektin sisältöön liittyvä päätöksenteko, kuten projektin toteutusta koskevien valintojen tekeminen. Sisältötasolla asiantuntijatiimi valitsee etenemistavan, muttei tee tarkempia päätöksiä konkreettiseen toteutukseen ja toimintaan liittyvistä yksityiskohdista. Vastaavasti operationaalisen tason eli toiminnan tason päätöksentekoprosessi pitää sisällään asiantuntijatiimin toimintaa koskevat päätökset työn ja vastuun jakamisesta tiimin jäsenten kesken. Siten yksi päätöksentekotilanne saattaa samanaikaisesti sisältää niin toiminnan kuin sisällönkin tason päätöksentekoprosessin. (Darcy, Stobaugh, Walker & Maxwell 2013, 7.)

2.3 Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuus

Päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta on kuvattu aiemmissä käsittelevissä tutkimuksissa useilla eri rinnakkaiskäsitteillä, kuten tehokkaana, laadukkaana, menestyksekkäänä ja onnistuneena päätöksentekona (Wittenbaum ym. 2004). Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuus voidaan määritellä vuorovaikutukseksi, joka luonteeltaan auttaa vastaamaan tiimin sisäisiin ja ulkoisiin tavoitteisiin. Sisäisiin tavoitteisiin voivat kuulua esimerkiksi tiimin jäsenten yhteiset tavoitteet, ulkoiset tavoitteet ovat puolestaan asiakkaan ja kollegojen tiimin toiminnalle kohdistamia odotuksia. Tällä tavoin määriteltyä tuloksellisuutta voidaan arvioida määrällisillä, ajallisilla sekä laadullisilla mittareilla. (Tancig 2009.)

Yksi oleellisimmista asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuuteen vaikuttavista tekijöistä on jäsenten välinen vuorovaikutus (esim. Riecken 1958; Shaw & Penrod 1962; Vinokur & Burnstein 1974; Tancig 2009). Päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta voidaan arvioida esimerkiksi sen perusteella, kuinka kriittisesti, huolellisesti ja tarkoituksenmukaisesti asiantuntijatiimin jäsenet havaitsevat ongelmia, suunnittelevat, analysoivat ja arvioivat ratkaisuvaihtoehtoja sekä prosessoivat informaatiota ja viestivät mielipiteistään päätöksentekotilanteissa (Wittenbaum ym. 2004; Tancig 2009). Tuloksellisuuden käsitteen yksiselitteinen määrittely on kuitenkin haastavaa, sillä sen arviointiin ei ole toistaiseksi olemassa tarkkoja mittareita. Lisäksi eri tutkimuksissa tuloksellisuudella tarkoitetaan eri asioita, sillä käsitteen merkitys vaihtelee sen mukaan, kuka tuloksellisuutta arvioi ja mistä viitekehuksesta. Tässä tutkimuksessa päätöksentekoprosessin tuloksellisuudella tarkoitetaan asiantuntijatiimin resurssien hyödyntämistä siten, että ne palvelevat tiimin sisäisiä ja ulkoisia tavoitteita. Tuloksellinen päätöksentekoprosessi myös tukee tiimille annetun tehtävän suorittamista sekä tavoitteiden saavuttamista. On myös esitetty, että tiimin päätöksenteon tuloksellisuutta voidaan arvioida sen perusteella, miten yhtenäisenä yksikkönä tiimin jäsenet toimivat ja viestivät keskenään (Sternberg & Grigorenko 2001, 223). Tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta on tarkasteltu myös konstitutiivisesta näkökulmasta, jonka mukaan tiimin päätöksenteon tuloksellisuus määrittyy analysoimalla päätöksentekoprosessia itsessään (Poole & Baldwin 1996, 222). Konstitutiivista näkökulmaa on kuitenkin tähän mennessä hyödynnetty tiimien päätöksenteon tutkimisessa suhteellisen vähäisesti (Hirokawa & Salazar 1999, 185).

Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta tukevat tekijät

Tuloksellisuuden ymmärtäminen ja kuvaaminen on olennainen osa tiimin päätöksentekoprosessin ymmärtämistä. Tuloksellisuus on tärkeää erityisesti tiimin tavoitteiden saavuttamisen kannalta, ja siihen vaikuttavat vuorovaikutukseen, päätöksentekoon, sekä yhteistyöhön liittyvät prosessit (Jones & Roelofsma 2000, 1130).

Myös tiimin jäsenten kesken vallitseva avoin ilmapiiri saattaa tukea tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta (Schultz 1999, 373). Toistaiseksi ei kuitenkaan ole löytynyt yhtä oikeaa selitystä sille, miksi jotkut tiimit toimivat tuloksellisesti ja toiset eivät (Schultz 1999, 384). Tähän saattaa vaikuttaa se, että tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä on useita. Asiantuntijatiimin tuloksellisuuden kannalta merkityksellisiä prosesseja ovat mm. *tiedon jakaminen, yhteinen ymmärrys, ideointi sekä kriittinen keskustelu* (Tancig 2009, 110). Myös vaihtoehtojen *arviointi* on nähty yhtenä tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä (Hirokawa & Pace 1983 ; Bonner & Sillito 2011, 233). Arvioinnilla tarkoitetaan esimerkiksi saatavilla olevan informaation suhteuttamista ja hyödyntämistä tiimin päätöksentekoprosessissa. Päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta voidaan analysoida kuvaamalla näitä prosesseja ja niiden sujuvuutta. Päätöksenteon tuloksellisuutta tukevia tekijöitä voidaan kutsua funktionaaliseksi vuorovaikutukseksi (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012).

Suhdetason vuorovaikutuksen on nähty joissain aiemmissä tutkimuksissa tukevan tiimin päätöksentekoprosessia (Ashby & Isen 1999) ja sen tuloksellisuutta. Jos esimerkiksi asiantuntijatiimin jäsenten välillä ei ole riittävästi ilmapiiriä keventävää tarinointia, ilmapiiri saattaa olla jännittynyt (Littlejohn & Foss 2008, 227), jäsenet saattavat vältellä konflikteja, jättää oleellista informaatiota kyseenalaistamatta tai viestimättä ja näiden seurauksena tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuus saattaa heiketä. Toisaalta liiallisen suhdekeskeisyyden seurauksena tiimi saattaa tehdä huonoja päätöksiä, eli sen päätöksentekoprosessin tuloksellisuus saattaa kärsiä (Bales 1949; 1951; 1953).

Asiantuntijatiimin jäsenet hyödyntävät tiimin päätöksenteossa paitsi erityisosaamistaan, myös kokemuksia aiemmista projekteista. Tiimin jäsenillä saattaakin usein olla suuntaa-antavaa informaatiota, josta voi olla apua päätöksenteossa. Jäsenet voivat *arvioida*, mikä olisi oikea ratkaisu tämänhetkiseen ongelmaan. Ratkaisuvaihtoehtojen arviointi näyttäisi siten tukevan päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta. On myös esitetty, että asiantuntijatiimin jäsenillä on yleensä laajalti tietoa, mutta tiimin jäsenten haasteena voi olla päätöksen kannalta relevantin informaation valitseminen, sillä tämä edellyttää yhtäläisyyksien havaitsemista asiantuntijan

tietopääoman ja päätöksenteon välillä. Asiantuntijatiimin jäsenten aiemmin omaksuma tieto voisi toimia tiimin tuloksellisuuden tukena, jos tiimin jäsenet havaitsevat yhteyden tietonsa ja tehtävän päätöksen välillä ja viestivät niistä. (Bonner & Sillito 2011, 234–235.)

Myös informaation prosessoinnin analysointi on olennaista arvioitaessa tiimin päätöksenteon tuloksellisuutta (Hackman & Kaplan 1974 ; Janis & Mann 1977 ; Stasser, Stewart & Wittenbaum 1995 ; Propp 1999 ; Scholten, Van Knipperberg, Nijstad, De Dreu 2006 ; Klein, Phillips, Rall & Peluso 2007). Aiemmann tutkimuksen perusteella voitaisiin sanoa, että tiimin tulisi painottaa ja käyttää juuri sen tekemän päätöksen kannalta tarkoituksenmukaisinta informaatiota, jotta sen päätöksentekoprosessi olisi mahdollisimman tulokellinen (Wittenbaum ym. 2004, 23). Informaation prosessointia viime vuosikymmenenä tarkastelleissa tutkimuksissa onkin esitetty, että päätöksentekoprosessin tuloksellisuuden näkökulmasta prosessoidun informaation määrällä ei ollut merkitystä, vaan oleellisempaa oli uuden informaation viestiminen (esim. De Dreu, Koole & Steinel 2000; Scholten ym. 2006). On myös esitetty, että ennakoiva ja avoin informaation viestiminen voi tukea tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta erityisesti ajankäytön näkökulmasta (Stout, Cannon-Bowers, Salas & Milanovich 1999, 68).

Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta heikentävät tekijät

Vaikuttaisi myös siltä, että asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuuden analysoimiseksi ja arvioimiseksi tulisi myös huomioida, millaisia tuloksellisuutta heikentäviä tekijöitä päätöksentekoprosessissa ilmenee. Vuorovaikutuksen prosessianalyysiteoriaa (Bales 1953) on hyödynnetty tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuuden arvioinnissa. Jos jäsenet eivät esimerkiksi jaa tai pyydä mielipiteitä päätöksenteon tueksi, tiimi ei tuolloin arvioi informaatiota tarpeeksi, ja sen päätöksentekoprosessin tuloksellisuus voi heiketä (Littlejohn & Foss 2008, 227). Päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta saattaa heikentää myös epäfunktionaalinen eli negatiivissävyinen vuorovaikutus, kuten valittaminen, tarpeeton kritisointi sekä keskustelun ajautuminen pois päätöksenteosta hidastavat asiantuntijatiimin päätöksentekoa ja siten tehtävän suorittamista ja tavoitteiden saavuttamista. Negatiivinen vuorovaikutus saattaa esiintyä peräkkäisinä tai jaksoittain toistuvina puheenvuorojen ketjuina. (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012.)

Tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuus voi heiketä myös esimerkiksi silloin, jos tiimin toiminnalle asetetut tavoitteet eivät ole tarpeeksi selkeitä. Tuloksellisuus voi heiketä, jos

päätöksenteon kohdetta ei ole määritelty tarpeeksi tarkkaan tai tiimin jäsenet eivät analysoi kohtaamaansa ongelmaa tarpeeksi syvällisesti ja huolellisesti (Wittenbaum ym. 2004). Joskus tiimi saattaa tehdä virheellisen päätöksen, jos jäsenet eivät pääse päätöksentekoprosessissa tavoittelemaansa lopputulokseen (Reason 1990) tai päätöksenteossa käytetty informaatio on virheellistä (Badke-Schaub & Buerschaper 2001, 178 ; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 87–88).

Asiantuntijatiimin tuloksellisuutta heikentäviä tekijöitä saattavat olla ns. tehtävätason esteet (*task obstacles*) sekä suhdetason esteet (*relational obstacles*) (Gouran & Hirokawa 1983; 1986). Tehtävätason esteillä tarkoitetaan esimerkiksi tilanteita, joissa tiimin jäsenet eivät joko suhtaudu ratkaisun löytämiseen tarpeeksi kriittisesti tai ovat ylikriittisiä (Schultz 1999, 383). Tällöin tiimi saattaa päätyä tekemään päätöksen jäsentensä mielipiteiden eikä informaation perusteella, ja tämä voi johtaa virheellisiin päätöksiin. Subjektiivista informaatiota, kuten mielipidettä tai kokemusta aiemmasta projektista saatetaan hyödyntää päätöksentekoprosessissa projektiin liittyvän informaation sijaan, ja siten päätöksentekoprosessin tuloksellisuus saattaa kärsiä (esim. Nutt 2008, 428). Suhdetason esteet ovat puolestaan tiimin tavoitteiden saavuttamisen kannalta väärin ajoitettuja puheenvuoroja tai vuorovaikutustilanteita kuten keskeytyksiä ja vitsejä, joiden kautta tiimin jäsenet ajautuvat pois päätöksentekoprosessista tavoitteita edistämättömään keskusteluun (Schultz 1999, 383).

Lisäksi ryhmän jäsenet saattavat esimerkiksi päätyä vääränlaiseen johtopäätökseen, ryhmäajatteluun, ryhmä saattaa polarisoitua tai sen jäsenten sitoutuneisuus ryhmän toimintaan heikkenee (Jones & Roelofsma 2000, 1129 – 1130 ; Elliott 2003, 45).

Ryhmäajattelulla tarkoitetaan tilannetta, jossa ryhmän tai tiimin jäsenet eivät uskalla ilmaista mielipidettään, vaan mukautuvat ryhmässä vallitsevaan ajatteluun (Schultz 1999, 382). Tämä voi heikentää asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta, sillä sen seurauksena tärkeää informaatiota tai järkeviä ratkaisuvaihtoehtoja voi jäädä tiimiltä huomaamatta.

Käsitteen kehittänyt Janis (1972; 1982) määritteli ryhmäajattelun vuorovaikutustilanteeksi, jossa ryhmän jäsenet pyrkivät säilyttämään hyvän ilmapiirin ja yksimielisyyden vaikutelman päätöksentekoprosessin tuloksellisuuden kustannuksella. Janisin & Mannin (1977) mukaan ryhmäajattelu voi olla suoraan sidoksissa ryhmän jäsenten väliseen vuorovaikutukseen.

Polarisaatio voi ilmetä ryhmän toiminnassa siten, että jäsenet saattavat ottaa riskin ja valita ryhmän normeista poikkeavan ratkaisuvaihtoehdon, joka on joko liian kaukana normeista tai ei

vastaa normeja riittävän paljon (Elliott 2003, 42). Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin kontekstissa tämä saattaisi tarkoittaa tilannetta, jossa tiimi valitsee joko asiakkaan toiveista täysin poikkeavan ratkaisun tai tiimin tekemä ratkaisu ei hyödynnä asiakkaan toiveita tarpeeksi. Koska asiakas tai muu ulkopuolinen taho asettaa osaltaan asiantuntijatiimin toiminnalle tavoitteet, saattaa asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuus heikentyä. Vääristynyt päätös ei kuitenkaan välttämättä suoraan johda virheelliseen päätökseen, mutta se saattaa vaikuttaa siihen (Jones & Roelofsma 2000, 1132). Kiinnostavaa on, että Jonesin ja Roelofsman (2000, 1132) mukaan vääristyneeseen päätökseen johtaneella päätöksentekoprosessilla voidaan viitata normatiivisista päätöksentekomalleista poikkeavaan prosessiin. Monissa aiemmissa tutkimuksissa on kuitenkin korostettu, ettei luonnollisten tiimien vuorovaikutus noudata normatiivisia malleja.

Funktionaalinen näkökulma asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuuteen

Ryhmien ja tiimien päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta on tutkittu runsaasti funktionaalisen näkökulmasta. Ryhmän päätöksenteon funktionaalisen teorian kehittivät Gouran ja Hirokawa (1983; 1986; 1996), ja se on yksi merkittävimmistä ryhmäviestinnän teorioista. Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi voi olla funktionaalisen näkökulmasta tuloksellinen, jos jäsenten välinen vuorovaikutus vastaa tiimin suorittaman tehtävän edellytyksiin. Deweyn (1910) kehittämä, tieteenfilosofinen rationaalisen ajattelun malli on yksi päätöksenteon funktionaalisen teorian esikuvista, ja siinä korostuu informaation merkitys päätöksentekoprosessin eri vaiheissa. Aiempien tutkimusten mukaan harkitut keskustelu- sekä päätöksentekokäytännöt saattavatkin tukea tehtäväkeskeisen tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta (Schultz 1999, 373).

Asiantuntijatiimin tulisi funktionaalisen tradition mukaan ongelman havaitessaan keskustella ensin esimerkiksi tavoitteistaan, ratkaisuvaihtoehdoista sekä niiden potentiaalisista seurauksista, sillä niiden huomioiminen saattaisi tukea päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta. Tästä näkökulmasta vuorovaikutus ja päätöksentekoprosessin tuloksellisuus ovat sidoksissa toisiinsa, sillä vuorovaikutus muokkaa tiimin sosiaalista kontekstia, joka puolestaan vaikuttaa päätösten laatuun. Mitä kattavammin tiimi siis keskustelisi ongelman ratkaisuun liittyvistä asioista, sitä tuloksellisempi heidän päätöksentekoprosessinsa voisi olla. (Hirokawa & Salazar 1999, 168-169.)

Funktionaaliseen näkemykseen on kuitenkin kohdistunut jonkin verran kritiikkiä. Sitä on

kritisoitu esimerkiksi siitä, ettei ryhmän päätöksentekoprosessi usein etene vaihe kerrallaan (Littlejohn 2008, 233). Tämä tarkoittaa, että tiimin päätöksentekoprosessin vaiheet saattavat olla päällekkäisiä, tai tiimin jäsenet saattavat esimerkiksi päätöksentekovaihtoehdot määriteltyään palata uudelleen ongelman määrittelyyn. Funktionaalinen teoria asettaa myös tulokselliselle päätöksentekoprosessille tarkat vaiheet, rajat ja normit, joita esimerkiksi luonnollisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi ei aina täytä (esim. Hirokawa 1988).

Aiemmissa funktionaalista näkökulmasta toteutetuissa tutkimuksissa on myös esitetty, että yhden tapaamisen aikana tiimin jäsenet käyttävät keskimäärin 69 tuloksellisuutta heikentävää puheenvuoroa, kuten valittavat, ja ainoastaan 17 sitä tukevaa puheenvuoroa, eli esimerkiksi jakavat tai hakevat tarvittavaa informaatiota. Tuloksellisuutta tukevia eli proaktiivisia puheenvuoroja ovat esimerkiksi tavoitteen määrittely, selvennykset, toimintatapoihin liittyvät kysymykset ja ehdotukset, priorisointi, ajan hallinta, tehtävien jakaminen, visualisointi eli asioiden havainnollistaminen esimerkiksi fläppitaululla tai PowerPointin avulla, työtehtävien jakaminen keskustelun aikana sekä päätösten tai tulosten tiivistäminen.

Tiimin päätöksentekoa voidaan analysoida funktionaalista näkökulmasta myös esimerkiksi IPA:n eli vuorovaikutuksen prosessianalyysin avulla, eli tarkastelemalla jäsenten välistä vuorovaikutusta suhde- ja tehtävätasolla. Analyysimenetelmän mukaan molemmat tasot ovat oleellisia tiimin tuloksellisuuden kannalta. Tehtävätason vuorovaikutus käsittää tehtävään liittyvän vuorovaikutuksen, kuten informaation prosessoinnin sekä mielipiteiden ja ratkaisuehdotusten viestimisen. Suhdetaso puolestaan koostuu ilmapiiriä ylläpitävistä sekä tuen osoittamisen viesteistä. (Bales 1950.)

Balesin (1950; 1951; 1953) tutkimustyö onkin toiminut lähtökohtana monille ryhmäviestinnän tutkimuksille, joissa tiimin päätöksentekoa on analysoitu tehtävä- ja suhdetasolla. Tehtävätason vuorovaikutukseen sisältyvät informaation pyytäminen, mielipiteiden tai ehdotusten pyytäminen, ehdotusten tekeminen, mielipiteiden esittäminen sekä informaation viestiminen. Suhdetason toimintoihin puolestaan kuuluvat esimerkiksi ystävällisyyden osoittaminen, jännitteen sekä erimielisyyden viestiminen ja hyväksynnän osoittaminen.

Vuorovaikutuksen prosessianalyysia on hyödynnetty jonkin verran aiemmissa luonnollisten tiimien vuorovaikutusta käsittelevissä tutkimuksissa (esim. Rice & Love 1987; Burke 2005; Maloney-Krichmar & Preece 2005; Pena & Hancock 2006; Fahy 2005; Lehmann-Willenbrock

& Kauffeld 2012; Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld 2013), ja tutkimusten keskenään erilaisien tulosten perusteella näyttäisi siltä, että eri tyyppisissä tiimeissä esiintyy vaihtelevasti suhde- ja tehtävätason vuorovaikutusta. Ricen ja Loven (1987) mukaan tiimin vuorovaikutus on tehtäväkeskeistä ja sisältää enemmän positiivista kuin negatiivista suhdetason vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen prosessianalyysimallia on kuitenkin sovellettu erityisesti ryhmän päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutilanteiden funktioiden ja rakenteen ymmärtämiseen (Keyton 2003, 260). Prosessianalyysin näkökulmasta tiimi tavoittelee päätöksentekoprosessissaan tasapainoa tehtävä- ja suhdetason vuorovaikutuksen välillä (Bonito 2009, 528).

Proseduraalinen vuorovaikutus

Kauffeld & Lehmann-Willenbrock (2012) analysoivat tutkimuksessaan itseohjautuvien tiimien vuorovaikutusta tapaamisissa. He hyödynsivät tutkimusaineiston käsittelyssä mm. Balesin (1953) IPA-analyysin luokituksia ja siten, että tiimin jäsenten puheenvuorot luokiteltiin tehtäväkeskeiseen, suhdekeskeiseen, proseduraaliseen sekä toimintakeskeiseen vuorovaikutukseen ja näiden luokkien 44:ään alaluokkaan. Tutkimuksen tulosten mukaan positiiviset suhdetason puheenvuorot eivät olleet merkityksellisiä tiimin tuloksellisuuden kannalta. *Proseduraalinen vuorovaikutus* on viestintäkäyttäytymistä, joka muokkaa jäsenten välistä vuorovaikutusta ja auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteet. Myös positiivinen toimintakeskeinen vuorovaikutus, kuten työnjakoon, muutosmyönteisyyteen ja vastuunottamiseen liittyvät puheenvuorot tukevat tutkimuksen tulosten mukaan tiimin tuloksellisuutta. (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012.)

Putnamin (1983, 466) mukaan proseduraalista vuorovaikutusta ovat puheenvuorot, joiden avulla jäsenet analysoivat ja koordinoivat ryhmän keskustelua refleктоimalla aiempaa ja tulevaa toimintaa. Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld (2013, 369) analysoivat tiimin tapaamisten proseduraalista vuorovaikutusta kolmea ulottuvuutta act4teams-koodausta hyödyntäen. Proseduraalinen vuorovaikutus sisältää tavoitekeskeiset, selkeyttävät ja ehdottavat puheenvuorot sekä negatiiviset puheenvuorot, kuten aiheesta poikkeavat kommentit. Toiminnan taso puolestaan sisältää esimerkiksi toiminnan suunnitteluun liittyvän vuorovaikutuksen sekä negatiiviset puheenvuorot, kuten valittamisen. Tutkimuksessa luokiteltiin omiin alaluokkiinsa myös suhdetason vuorovaikutus, johon kuuluivat esimerkiksi tuen osoittaminen ja kritisointi. Tutkimuksen tuloksina esitettiin esimerkiksi, että positiivinen vuorovaikutuskäyttäytyminen ulottuvuudesta riippumatta tukivat tuloksellisuutta niin tiimin kuin organisaationkin tasolla, ja

että positiivinen proseduraalinen vuorovaikutus tuki tiimin proaktiivista vuorovaikutusta, eli esimerkiksi toiminnan suunnittelua ja vastuun ottamista. (Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld 2013, 368-370.)

Siten voitaisiinkin alustavasti olettaa, että proseduraalisten ja positiivisten, toimintakeskeisten puheenvuorojen esiintyminen myös esimerkiksi asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteissa saattaisi auttaa tiimin jäseniä ennakoimaan tekemiensä päätösten seurauksia, arvioimaan niiden oikeellisuutta ja siten mahdollisesti tukea päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta.

Luonnollisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi

Normittava viitekehys ei välttämättä sovi parhaiten luonnollisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin kuvaamiseen ja analysointiin, sillä autenttinen päätöksentekoprosessi voi olla katkonainen, ei aina etene tietty vaihe kerrallaan, ja esimerkiksi resurssipula voi aiheuttaa tiimille ylimääräisiä paineita. Esimerkiksi ajallisten resurssien puutteessa asiantuntijatiimillä voi usein olla erilaisista rajoitteista johtuen aikaa arvioida vain yhtä ratkaisuvaihtoehtoa (Klein ym. 1989). Luonnollisten asiantuntijatiimien päätöksentekoa havainnoivia tutkimuksia (esim. Edmondson, Bohmer & Pisano 2001) on vielä suhteellisen vähän.

Toisaalta luonnollisen tiimin päätöksentekoprosessi voi kuitenkin olla tuloksellisempi kuin vaiheittain etenevä päätöksentekoprosessi, jossa tiimin jäsenet eivät jaa tarpeeksi tavoitteiden ja päätöksentekoprosessin kannalta merkityksellistä tietoa (Poole 1999). Silloin vaikuttaisi siltä, ettei tiimi hyödy vaiheittaisesta etenemisestä. Luonnollisia tiimejä on usein tarkasteltu etnografisesti eli pitkittäistutkimuksen avulla (Frey, Botan & Kreps 2000, 267 – 270), vaikka pitkäjaksoisia, päätöksentekoa tarkastelevia etnografisia tutkimuksia (esim. Hjörne 2005; Kwon, Clarke & Wodak 2009) on vielä suhteellisen vähän.

Tiivistetysti voitaisiinkin sanoa, että asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuudella tarkoitetaan tiimin jäsenten resurssien, osaamisen ja informaation, tehokasta ja tarkoituksenmukaista käyttöä ja yhdistämistä. Kuten tässä luvussa on kuitenkin käynyt ilmi, tuloksellisuus on haastava ja problemaattinen käsite, joka voidaan määritellä usealla eri tavalla. On myös haastavaa laittaa tärkeysjärjestykseen niitä päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta tukevia tai heikentäviä tekijöitä, jotka olisivat kaikkein merkittävimpiä tai vähemmän merkittäviä. Konteksti vaikuttaa tuloksellisuuteen, ja siten esimerkiksi organisaatiokulttuurista,

projektista sekä asiantuntijatiimin kokoonpanosta riippuen tuloksellisuus voi ilmetä eri tavalla ja sen eri määritelmät ja painotukset vaihtelevat. Toisaalta voidaan kuitenkin sanoa, että vuorovaikutuksen tuloksellisuus on yksi edellytys myös päätöksentekoprosessin tuloksellisuudelle. Ilman tuloksellista vuorovaikutusta päätöksentekokään ei siis voi olla tuloksellista (M. Valo, henkilökohtainen tiedonanto 26.8.2014).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää luonnollisen, projektityötä tekevän asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia viestinnän ilmiönä. Lisäksi tavoitteena on arvioida, onko tämän asiantuntijatiimin päätöksenteko tuloksellista, ja mitä tuloksellisuudelle ominaisia piirteitä asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessissa on. Luonnollisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia pyritään tarkastelemaan ilman sen päätöksentekoa ja tuloksellisuutta normittavaa arviointikriteeristöä.

Tutkimuksen tavoitteena ei ole kartoittaa asiantuntijatiimin jäsenten kokemuksia ja käsityksiä päätöksentekoprosessista, vaan tarkoituksena on kerätä tietoa luonnollisen tiimin vuorovaikutuksesta ja päätöksenteosta ulkopuolisen havainnoijan näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerätään havainnoimalla luonnollisen, kolmihenken asiantuntijatiimin päätöksentekoa tiimin tapaamisessa. Ennen aineistonkeruuta tutkielmalle ei suunnitella valmista toteutustapaa, vaan tutkielman painotukset täsmennetään aineistonkeruun ja alustavan aineistoanalyysin jälkeen. Tutkimuskysymykset vievätkin tutkielmaa aineistolähtöiseen suuntaan.

Asiantuntijatiimin päätöksenteko määritellään tutkielmassa kahden tai kolmen tiimin jäsenen väliseksi vuorovaikutusprosessiksi, joka alkaa kysymyksen esittämisestä tai ongelman havaitsemisesta ja päättyy päätökseen. Siten tarkastelun ulkopuolelle jäävät yksittäisen jäsenen tekemät päätökset sekä päätöksentekotilanteet, jotka eivät etene tapaamisessa loppuun asti, eli tiimin jäsenet eivät tee päätöstä. Myös muut vuorovaikutustilanteet, kuten ideointi ja taustoittavat kysymykset, jätetään aineistoanalyysin ulkopuolelle. Ympäristön vaikutukset asiantuntijatiimin päätöksentekoon jätettiin myös huomioimatta.

Tutkielmaa ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaista on asiantuntijatiimin päätöksenteko tapaamisessa?
2. Miten tuloksellisuus ilmenee asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessissa?

Tutkimuskysymysten avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin eli erittelemään tässä tutkimuksessa tarkastellun asiantuntijatiimin päätöksenteon erityispiirteitä aineistoksi tallennetussa tapaamisessa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen valossa kuvataan asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin erityispiirteitä, kuten sitä, mitkä puheenvuorot edeltävät päätöstä. Tarkastelemalla tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta päätöksentekotilanteissa voidaan ymmärtää, millaista on asiantuntijatiimin päätöksenteko.

Päätöksentekoprosessi määritellään tässä tutkielmassa kahden tai useamman tiimin jäsenen väliseksi vuorovaikutukseksi, joka alkaa siitä, kun joku tiimin jäsenistä tuo ilmi kysymyksen, ongelman tai haasteen, edeten siihen, kun jäsenet keskustelevat esille otetusta asiasta ja päättyen siihen, kun jäsenet tekevät päätöksen yhteisymmärryksessä. Yksittäisen tiimin jäsenen yksin tekemät päätökset jätetään analysoimatta, sillä niiden ei katsota vastaavan tutkimuskysymyksiin.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla tavoitteena on pohtia, onko havainnoidun asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi tuloksellinen. Pyrkimyksenä on myös pohtia, hyödyntääkö asiantuntijatiimi käytössään olevia resursseja päätöksentekoprosessin tukena. Asiantuntijatiimin tuloksellisuuden arvioinnin lähtökohtana ei ole vaiheittainen eteneminen, vaan se, prosessoivatko tiimin jäsenet kollektiivisesti päätöksentekoa tukevaa informaatiota päätöksentekotilanteissa.

Informaatio on yksi tiimin käytössä olevista resursseista. Informaation prosessointi edellyttää vuorovaikutusta ja vaikuttaa suoraan tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuuteen, sillä päätökset edellyttävät informaatiota. Informaation prosessoimisen arviointi on siten osa asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuuden arvoimista. Tutkielmassa tullaan tarkastelemaan asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta analysoimalla päätöksentekotilanteissa ilmenevää vuorovaikutusta aiempiin tutkimuksiin ja teoriaperustaan peilaten, sekä tarkastelemalla tutkimusaineistossa ilmenevää kollektiivista informaation prosessointia.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää autenttisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin luonnetta, ja siten on tarkoituksenmukaista toteuttaa laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan ymmärtää todellisuutta ja tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161), ja siten se tukee tutkimuksen tavoitteita.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin osallistumaton havainnointi, sillä se tukee menetelmänä tutkimuksen tavoitteita saada tietoa luonnollisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessista ja sen tuloksellisuudesta ulkopuolisen tarkkailijan silmin. Onkin esitetty, että havainnoinnin avulla voidaan saada monimuotoisesta ilmiöstä syvällistä tietoa, ja sen avulla tutkimustiedon ja kontekstin välisiä yhteyksiä voidaan hahmottaa selkeämmin (Grönfors 2007, 154). Tiimin havainnointi sen luonnollisessa ympäristössä auttaa ymmärtämään ja kuvaamaan sen jäsenten välistä vuorovaikutusta (Neuman & Kreuger 2003, 357), ja sen avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan välitöntä ja suoraa tietoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 213), eli aineistonkeruumenetelmä auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Menetelmänä havainnointi asettaa tutkimuksen toteutukselle kuitenkin tietynlaisia haasteita. Sitä on kritisoitu esimerkiksi siitä, että tiimin ulkopuolisen henkilön, tutkijan, läsnäolo saattaa joissain tapauksissa mahdollisesti muuttaa tilannetta ja sen kulkua (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2000, 200).

Tutkimuksen aineisto olisi voitu kerätä myös kyselyn tai haastattelujen avulla, mutta silloin tutkimuksen luonne ja tavoitteet olisivat muuttuneet, ja tarkastelun kohteeksi olisi pitänyt ottaa asiantuntijatiimin jäsenten käsitykset ja kokemukset tiimin päätöksenteosta. Tällöin ei olisi saatu yhtä tarkkaa tietoa tiimin päätöksentekoprosessin etenemisestä, ja saman tiimin jäsenten kokemukset olisivat saattaneet erota keskenään paljonkin. Tämä ei olisi välttämättä tukenut tutkimuksen tavoitteita eikä auttanut muodostamaan kokonaisvaltaista käsitystä asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessista. Havainnointi on myös toimiva aineistonkeruumenetelmä työyhteisön tehokkuuden tarkastelussa (Hirsjärvi ym. 2009, 215).

Havainnointia voidaan hyödyntää niin systemaattisena eli säädeltyinä kuin vapaanakin aineistonkeruumenetelmänä, jolloin se mukautuu luonnolliseen toimintaan (Hirsjärvi ym. 2009, 214). Tämän tutkielman aineisto kerättiin vapaasti havainnoiden siten, että tutkija oli

aineistonkeruutilanteessa läsnä kuuntelijan ja tarkkailijan roolissa, muttei kuitenkaan osallistunut tiimin toimintaan. Tutkija teki aineistonkeruutilanteessa yleisiä muistiinpanoja esimerkiksi ilmapiiristä, asiantuntijatiimin istumajärjestyksestä, sekä muutamasta kerrasta, kun joku tiimin jäsenistä joutui poistumaan tapaamisesta vastatakseen puhelimeen tai varmistaakseen jonkin tiedon tiimin ulkopuoliselta henkilöltä. Näiden asioiden kirjaaminen muistiin oli perusteltua, sillä ne eivät olisi olleet kuunneltavissa tallenteelta. Tutkielman aineistonkeruuta varten voidaan etukäteen määrittellä luokitteluskeemat, joiden perusteella aineisto kerätään (Hirsjärvi ym. 2009, 215). Tämän tutkielman aineistonkeruun yhteydessä näin ei kuitenkaan tehty, sillä asiantuntijatiimin vuorovaikutusta ja päätöksentekoprosessia pyrittiin kuvaamaan aineistolähtöisesti. Koska luonnollisten tiimien vuorovaikutusta on tutkittu suhteellisen vähän, olisi luokitteluskeemojen määrittely etukäteen saattanut jättää jotakin oleellisia, ehkä aiemmista tutkimuksista poikkeaviakin havaintoja tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi tutkimuksen tavoitteiden kannalta oleellista oli, että tutkimusaineisto pitäisi sisällään mahdollisimman paljon asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia koskevaa tietoa, ja tätä tavoiteltiin keräämällä aineisto vapaan havainnoinnin avulla.

3.3 Tutkimuksen kohde ja aineistonkeruu

Tutkielman tutkimushenkilöiksi etsittiin monialaista asiantuntijatiimiä, jossa olisi vähintään kolme jäsentä. Monialaista asiantuntijatiimiä etsittiin tutkimuskohteeksi siksi, että monialaisuuden voitiin olettaa tuovan haasteita mutta myös hyötyjä tiimin vuorovaikutukseen ja päätöksentekoprosessiin. Jäsenten vähimmäismäärää voitiin perustella sillä, että ryhmä tai tiimi koostuu vähintään kolmesta jäsenestä. Yhtenä kriteerinä oli myös se, että tiimin jäsenet sallivat havainnoijan läsnäolon tapaamisessaan.

Tutkimushenkilöitä eli havainnoitavaa asiantuntijatiimiä etsittiin ottamalla sähköpostitse (kts. liite 1) yhteyttä joidenkin asiantuntijaorganisaatioiden päättäjiin. Viestissä kerrottiin, että tutkimus on havainnointitutkimus, ja tutkija tulisi yhteen tai kahteen asiantuntijatiimin tapaamiseen tekemään muistiinpanoja. Sähköpostissa korostettiin luottamuksellisuutta sekä vaivattomuutta, jotta tutkittavan tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus olisi aineistonkeruutilanteessa mahdollisimman luonnollista. Kun vastaus saatiin, sovittiin tapaaminen tiimin kanssa, jossa tutkittaville kerrottiin aineistonkeruun toteutuksesta

yksityiskohtaisemmin. Ennen tutkielman aineistonkeruuta vierailtiin kerran kohdeorganisaatiossa tapaamassa tiimin jäseniä sekä kertomassa lyhyesti aineistonkeruutilanteesta. Näin pyritään edesauttamaan, etteivät tutkittavat henkilöt häiriinny aineistonkeruutilanteessa (Hirsjärvi ym. 2009, 213), eli ettei ulkopuolisen havainnoijan läsnäolo vaikuttaisi tiimin vuorovaikutukseen. Tiimin jäsenille ei kuitenkaan kerrottu tutkimuksen tarkkaa rajausta. Tätä ei koettu tarpeelliseksi, sillä tietäessään, että tapaamisessa havainnoitiin päätöksentekoprosessia, tiimin jäsenet olisivat saattaneet alkaa kiinnittää aineistonkeruutilanteessa erityistä huomioita päätöksentekoprosessiinsa, ja tutkimusaineiston laatu olisi saattanut kärsiä. Tutkittaville ei myöskään haluttu luoda päätöksentekoprosessiin liittyviä odotuksia tai paineita, joten oli järkevää kertoa heille etukäteen vain, että heidän vuorovaikutustaan havainnoidaan.

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui suunnittelutyötä tekevä ja kasvokkaisuorovaikutuksessa toimiva monialainen asiantuntijatiimi, jonka jäsenet työskentelevät tieto-organisaatiossa. Lisäksi tiimin työskentelyssä yhdistyvät projektimuotoinen tiimityöskentely sekä päätöksenteko. Informaatiolla on aiemmissa tutkimuksissa esitetty olevan olennainen rooli asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessissa. Monialaisen tiimin valinta oli tarkoituksenmukainen kriteeri siksi, että monialaisen tiimin jäsenillä on keskenään erilaista asiantuntijuutta, jota tiimin tulee huomioida ja hyödyntää päätöksentekoprosessin tukena. Aiempien tutkimusten perusteella asiantuntijatiimin jäsenet käsittelevät suuria määriä informaatiota ja tekevät päätöksiä siihen perustuen, joten hypoteesina oli, että tutkimuksessa tarkastelun kohteena oleva tiimi tekee informaation pohjautuvia päätöksiä, ja jakaa sekä etsii informaatiota vuorovaikutuksessa. Tavoitteena oli siten kerätä mahdollisimman monipuolinen tutkimusaineisto.

Tutkielman aineisto kerättiin lokakuussa 2012 yhdessä kolmihenkisen asiantuntijatiimin tapaamisessa, joka kesti tunnin ja 50 minuuttia. Aineistona käytetty tallenne nauhoitettiin sanelimella palaveritilanteessa. Lisäksi tehtiin muistiinpanoja ja huomioita asioista, joita ääninauhalta ei voida välttämättä tulkita. Tällainen tilanne oli esimerkiksi yhden tiimin jäsenen poistuminen huoneesta hänen siitä verbaalisen viestinnän keinoin ilmoittamatta, ja tilanne kirjoitettiin ylös, jotta hänen osallistumattomuutensa keskusteluun selittyisi aineiston analyysivaiheessa.

Havainnoitavat työskentelivät palvelumuotoilun, fasilitoinnin ja tilasuunnittelun asiantuntijoina,

ja he olivat iältään 28-35-vuotiaita. Tutkimushenkilöillä oli 2-6 vuoden kokemus asiantuntijatyöstä, ja he työskentelivät ensimmäistä kertaa yhdessä. Kohdeorganisaation työntekijät tekevät projektityötä siten, että asiantuntijatiimi kootaan jokaista projektia varten asiakkaan sekä projektin tarpeet huomoiden.

Aineistonkeruuta suunniteltaessa tiimin päätöksenteon teoriaperustaan paneuduttiin jonkin verran, mutta normittavia lähtökohtia sekä ennakko-oletuksia pyrittiin välttämään. Ennen aineistonkeruuta ei vielä tiedetty, minkä verran aineistoa tarvitaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi, ja siten tutkittaville luvattiin ilmoittaa ensimmäisen aineistonkeruukerran jälkeen, tarvitaanko aineistoa vielä toisen tiimitapaamisen verran. Kvalitatiivisen tutkimuksen suunnittelussa voikin olla haastavaa määrittellä tutkimuksen otannan laajuus (Hirsjärvi ym. 2009). Oletuksena kuitenkin oli, että yhden tapaamisen havainnointi ja tallentaminen todennäköisesti riittäisi tutkimusaineistoksi.

Ydinkäsitteet kuten päätöksentekoprosessi, päätös sekä tuloksellisuus määriteltiin tämän tutkielman kontekstiin sopivalla tavalla vasta aineistonkeruun jälkeen. Aineistonkeruutilanne oli vapautunut ja tutkijan läsnäolosta ei vaikuttanut aiheutuneen häiriötä tutkittaville.

3.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Nauhoitettu aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti laadullisen sisällönanalyysin keinoin, sillä laadullinen analyysi auttoi vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Aineisto analysoitiin ilman valmista kehikkoa tai tarkempaa jatkosuunnitelmaa aineiston käsittelystä. Laadullisen aineistoanalyysin avulla voidaan tiivistää aineisto siten, että sen informaatio säilyy (Eskola & Suoranta 1998, 138). Vaihtoehtoisesti aineistoanalyysi olisi voitu toteuttaa vaikkapa laskemalla päätöksentekotilanteisiin liittyviä korrelaatioita määrällisen analyysin keinoin. Määrällisen analyysin edellytyksenä on lisäksi usein aineisto, joka on tässä tutkimuksessa käytettyä laajempi. Koska tutkielman tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää autenttisen asiantuntijatiimin päätöksentekoa, koettiin sisällönanalyysi syvällisemmäksi ja tutkimuksen luonteeseen paremmin sopivaksi aineiston analysointimenetelmäksi. Sisällönanalyysin keinoin voidaan selvittää, miten asiantuntijatiimin päätöksenteon ulottuvuudet ilmenevät tiimin vuorovaikutuksessa. Sen lähtökohtana on usein tarkat luokat, joihin aineiston osat luokitellaan

(Silverman 2006, 123). Tässä tutkielmassa päätöksentekoprosessin vaiheita ei luokiteltu tai määritelty ennalta, jotta tutkimus olisi mahdollisimman aineistolähtöinen, mutta luokkien nimet pyrittiin määrittelemään mahdollisimman tarkkaan aineiston analysoimiseksi. Teoriataustaan perehtyminen vaikutti kuitenkin osaltaan siihen, että asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessiin kohdistui tiettyjä ennako-odotuksia jo ennen aineistoanalyysia. Tästä huolimatta aineiston käsittely ja analysointi pyrittiin toteuttamaan ilman normittavia oletuksia tai käsityksiä.

Havainnoimalla kerättyä tutkimusaineistoa analysoidaan usein jo aineistonkeruuvaiheessa (Hirsjärvi ym. 2000, 208), näin tehtiin vähäisissä määrin myös tässä tutkimuksessa. Ensimmäisen asteen analysointi tapahtui mahdollisesti jo havainnoinnin alkuvaiheessa, kun pyrittiin muodostamaan yleiskäsitystä asiantuntijatiimin vuorovaikutuksesta ja vaikkapa työskentelytavoista sekä palaverikäytännöistä. Seuraava vaihe, eli syvällisempi analyysi, auttaa palauttamaan aineistonkeruutilanteen mieleen sen avulla aineistonkeruutilanteessa ilmenneitä asioita voidaan syventää (Hirsjärvi ym. 2000, 209). Aineistoa analysoitiin syvällisemmin teemoittelun avulla, ja sitä kautta pyrittiin vastaamaan tutkimuksen tavoitteisiin, eli kuvaamaan ja ymmärtämään asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia ja sen tuloksellisuutta.

Ymmärtämiseen pyrkivän lähestymistavan avulla aineistosta saadaan mahdollisesti selkeämpiä vastauksia tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi 2000, 210), sekä täytetään tutkimuksen tavoitteet. Analyysin pohjalta laaditaan synteesi (Hirsjärvi 2000, 212), jossa kootaan yhteen tutkimuksessa tarkastellun asiantuntijatiimin päätöksenteon vuorovaikutukselle ominaisia piirteitä. Synteesin pohjalta muodostettiin johtopäätöksiä, joissa pohdittiin esimerkiksi asiantuntijatiimin päätöksenteon tarkastelun pohjalta saatujen tulosten laajempaa merkitystä. Koska aineisto koostuu autenttisen tiimin vuorovaikutustilanteista, ennen aineistonkeruuta ei vielä tiedetty varmasti, tekeekö tiimi aineistoksi kerätyssä ja tarkastellussa palaverissa päätöksiä.

Aineistoksi tallennettu tapaaminen kuunneltiin kertaalleen läpi, jotta voitiin varmistua riittävästä äänen voimakkuudesta ja tallenteen laadusta. Tämän jälkeen tutkimusaineisto eli tapaaminen kirjoitettiin tekstimuotoon puheenvuoroittain, ja siitä etsittiin päätöksentekotilanteet, jotka muodostivat varsinaisen tutkimusaineiston. Tiimin jäsenet merkittiin kirjoitettuun aineistoon tunnistein A, B ja C sen perusteella, kuka tapaamisen alkaessa puhui ensin, kuka toisena ja kuka kolmantena. Äänitteen puhtaaksikirjoituksen yhteyteen kirjoitettiin myös tapaamisessa tehdyt muistiinpanot asioista, joita ei viestitty verbaalisesti, mutta joilla ajateltiin mahdollisesti olevan merkitystä aineiston analysoinnin

kannalta. Päätöksentekotilanteisiin liittymättömiä nyökytyksiä, naurahduksia ja epäselviä äännähdyksiä ei huomioitu aineiston puhtaaksi kirjoituksessa, sillä niiden ei koettu olevan merkityksellisiä tutkimuksen suorittamisen näkökulmasta. Puhtaaksi kirjoitettua aineistoa oli 46 sivua kirjasinkoolla 12 ja rivivälillä 1,5.

Ensin aineisto luettiin tekstinä läpi pariin otteeseen, jotta siitä saatiin kokonais käsitys. Tässä vaiheessa tavoitteena oli olla tekemättä aineistosta tulkintoja, mutta siitä etsittiin ja alleviivattiin päätöksentekotilanteet, ja asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin yleisiä piirteitä kirjattiin muistiin. Tutkimuksen tavoitteiden mukainen data tulisivin erotella aineistosta ja luokitella vasta erottelun jälkeen (Eskola & Suoranta 1998, 151). Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi määriteltiin alkavaksi ongelman havaitsemisesta, kysymyksestä tai edellisestä keskustelun aiheesta poikkeavan asian kertomisesta ja päättyväksi tiimin hyväksymään päätökseen, ratkaisuun tai toimintatapaan. Kun päätöksentekotilanteet oli alleviivattu, ne käytiin kahteen kertaan läpi siten, että suunniteltiin ja kirjattiin ylös mahdollisia päätöksentekoon liittyville puheenvuoroille sopivia luokkia. Päätöksentekotilanteissa esiintyvien puheenvuorojen väliltä etsittiin yhtäläisyyksiä, ja yhtenevien piirteiden perusteella määriteltiin jokaiselle päätöksentekoprosessin puheenvuorolle luokka, esimerkiksi informaation pyytäminen, mielipiteen esittäminen, ehdotuksen pyytäminen, samanmielisyyden osoittaminen tai tehtävään liittymätön tarinointi. Sitten puheenvuorot luokiteltiin omiin luokkiinsa, jotta päätöksentekoprosessia voitiin hahmottaa sekä analysoida paremmin ja eri päätöksentekotilanteiden kulkua voitiin verrata toisiinsa. Samalla voitiin nähdä, millaiset puheenvuorot edelsivät päätöksen tekemistä. Myös asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin analysointi tuloksellisuuden näkökulmasta oli luokittelun ansiosta sujuvampaa. Päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta analysoitiin etsimällä aineiston päätöksentekotilanteista aiemmissa tutkimuksissa esitettyjä tulokselliseen päätöksentekoon vaikuttavia sekä sitä heikentäviä tekijöitä.

Koska päätöksentekotilanteista voitiin erottaa tehtävä- ja suhdetason vuorovaikutusta, vaikutti perustellulta jakaa puheenvuorot ensin näihin luokkiin ja nimetä aineiston perusteella niille alaluokat. Kun tehtävä- ja suhdetason jaottelu oli tehty, tehtävätason puheenvuorot jaettiin vielä sisällön ja toiminnan tason puheenvuoroihin riippuen siitä, liittyivätkö ne tiimin toimintaa vai projektin sisältöä koskevaan päätöksentekoon. Puheenvuorojen luokat määriteltiin vertailemalla puheenvuoroja sekä aineistonkeruutilantessa kerättyjä muistiinpanoja keskenään, ja luokkien nimiä täsmennettiin aineistoanalyysin edetessä. Kokonaiskuvan selkeyttämiseksi jokainen

puheenvuoro luokiteltiin kuuluvaksi vain yhteen luokkaan sen sisällön perusteella. Siten myös päätöksentekoprosessin analysoinnin arvioitiin olevan selkeämpää. Toisinaan puheenvuoron luokan valinta oli haastavaa, sillä samassa puheenvuorossa saattoi olla niin suhde- kuin tehtäväkeskeistäkin viestintää tai puheenvuoroja, jotka olisi voitu luokitella useaan eri luokkaan. Luokittelu auttoi löytämään mahdollisia yhtäläisyyksiä päätöksentekotilanteiden ja aiempien tiimien päätöksentekoa käsittelevien tutkimusten välillä.

Aineistoa luokiteltaessa tehtiin myös muistiinpanoja siitä, mitä kiinnostavia asioita aineistosta voitaisiin mahdollisesti havaita. Seuraisiko esimerkiksi informaation pyytämistä informaation jakaminen, ja arvioivatko tiimin jäsenet toistensa jakamaa informaatiota? Viestivätkö asiantuntijat oma-aloitteisesti tiimin suorittamaan tehtävään liittyvää erityisosaamistaan, kuten informaatiota ja mielipiteitä? Mitä merkitystä olisi sillä, jos joitakin taustateoriassa esiintyviä, päätöksenteon tuloksellisuutta tukevia tai heikentäviä vuorovaikutustilanteita ei esiintyisi aineistossa ollenkaan? Onko keskeytyksillä merkitystä asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuuden arvioinnissa?

Asiantuntijatiimin jäsenten päätöksentekotilanteiden puheenvuorot luokiteltiin aineiston perusteella seuraaviin luokkiin:

Sisältöön liittyvä vuorovaikutus

S1 päätöstarpeen havaitseminen

S2 sisällön analysointi

S3 sisältöä koskeva ratkaisuehdotus

S4 ratkaisuvaihtoehdon arviointi

Toimintaan liittyvä vuorovaikutus

T1 toiminnan suunnittelu

T2 toiminnan analysointi

T3a mielipiteen pyytäminen

T3b mielipiteen viestiminen

T4 toimintaa koskevan ratkaisuehdotuksen viestiminen

Suhdetason vuorovaikutus

SU1 positiivinen suhdetason vuorovaikutus

SU2 projektiin liittymätön jutustelu tai tarinointi

SU3 negatiivinen suhdetason vuorovaikutus

Aineiston analysoinnissa sovellettiin ankkuroitua teoriaa. Ankkuroidun teorian analyysivaiheisiin kuuluvat aineiston koodaus, luokkien määrittely ja täsmentäminen, komparatiivinen analyysi eli aineiston osien vertailu toisiinsa ja aiempiin tutkimuksiin sekä teoriaan (Charmaz 2000). Siten puheenvuoroja vertailemalla muodostettiin käsitys siitä, millaista on luonnollisen asiantuntijatiimin päätöksenteko, sekä mitä tuloksellisuutta tukevia ja heikentäviä tekijöitä siinä voidaan havaita.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Asiantuntijatiimin päätöksenteon ominaispiirteitä

4.1.1 Yleisiä huomioita

Asiantuntijatiimin päätöksenteko on ryhmäviestintää, johon osallistuu kolme tiimin jäsentä. Tiimi tekee tapaamisensa aikana asiantuntijuuteensa perustuvia päätöksiä, joiden avulla he toteuttavat saamansa toimeksiannon eli pääsevät tavoitteeseensa. Päätöksentekoprosessin aikana tiimin jäsenet määrittelevät, mitä heidän täytyy tehdä ja miten he sen tekevät, niin työnjaon kuin projektin sisällönkin näkökulmasta. Päätöksentekoprosessi ei näyttäisi noudattavan normatiivisia malleja. Vaikka päätöksentekoprosessi alkaa ongelman tai haasteen havaitsemisella tai kysymyksellä ratkaisuvaihtoehdon valinnasta, prosessi etenee vaihtelevassa järjestyksessä siten, että tiimin jäsenet arvioivat eri vaihtoehtojen seurauksia, pyytävät ja jakavat informaatiota, viestivät mielipiteistään, tekevät ratkaisuehdotuksia ja ylläpitävät ilmapiiriä. Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi alkaa vain harvoin ongelman havaitsemisella, ja ongelma saatetaan havaita vasta päätöksentekoprosessin kuluessa. Päätöksentekoprosessi näyttäisi usein alkavan siten, että joku jäsenistä esittää kysymyksen, ja tiimi havaitsee tarpeen valita sopivan sisällöllisen tai toimintaan liittyvän ratkaisun tai etenemistavan, kuten seuraavassa aineistoesimerkissä. Päätöksentekoprosessi päättyy asiantuntijatiimin jäsenten hyväksymään ratkaisuun.

B: ”Hitsi kun ei tiedä tota laboratoriomailmaa, et onks siel jotain tiettyjä kalusteita mitä ne tarvii?”

C: ”Joo no mut me saadaan se kyl sitte selville ku me mennään sinne, eli niitä ei tarvii miettiä vielä.”

B: ”Okei.”

Tapaamisen aikana tehdään runsaasti päätöksiä, ja hetkittäin päätöksentekoprosessit ovat päällekkäisiä tiimin jäsenten havaitessa uusia, tekemäänsä päätökseen liittyviä haasteita tai ongelmia, jotka täytyy ratkaista ennenkuin laajemmassa päätöksentekoprosessissa voidaan edetä. Asiantuntijatiimin päätöksenteko näyttäisikin ajoittain muodostuvan laajasta päätöksentekoprosessista, johon sisältyy useita pienempiä osapäätöksiä. Jotkut projektin sisältöön liittyvät päätöksentekotilanteet edeltävät toimintaan liittyvien päätösten tekemistä. Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että asiantuntijatiimin jäsenet päättävät ensin projektin sisällöstä, ja sitten keskustelevat ja päättävät siitä, miten tiimin toiminta tulisi suhteuttaa

sisältötason päätökseen.

Aineistoanalyysin alkuvaiheessa havaitaan päätöksentekotilanteissa esiintyviä yhdistäviä tekijöitä, mutta samalla on ilmeistä, ettei asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi noudata tiettyä mallia tai kaavaa. Kun tiimissä havaitaan yksittäinen ongelma tai haaste, se saattaa johtaa usean pienemmän päätöksen tekemiseen. Tällaisessa tilanteessa tiimin päätöksentekoprosessi saattaa alkaa alusta edellisen päätöksen hyväksymisen, eli esimerkiksi yhdenmielisyyden ilmaisun jälkeen. Pisimmillään yksi päätöksentekotilanne tapaamisessa kestää 23:n puheenvuoron ajan. Päätöksentekotilanteiden vuorovaikutus on hyvin tehtäväkeskeistä, eikä tiimi eksy aiheesta.

Asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteita tarkasteltaessa aineistosta voidaan tunnistaa tiimin jäsenten *rooleja*. Tiimin jäsen C vaikuttaisi aineiston perusteella olevan mielipidejohtaja, sillä moni päätöksentekotilanne päättyy C:n viestimään mielipiteeseen tai ratkaisuehdotukseen. Lisäksi hänen puheenvuoroistaan voidaan päätellä, että hän on tapaamisessa varmistamassa tiimin ja projektin tavoitteiden toteutumista esimerkiksi rajaamalla asiantuntijatiimin tehtävää.

C: ”Toi on tota asia, joka mun mielestä me voidaan rajata sillä, että nyt kun tää on tiiviisti rajattu tää projekti, niin tässä katotaan ne ilmenevät työhyvinvointiin ja motivaatioon liittyvät seikat, mitä siel kontekstissa tulee, koska eiks me oltu rajattu se että kauan siel vietetään siel kontekstis aikaa?”

Toisaalta päätöksentekotilanteiden vuorovaikutuksen perusteella näyttäisi siltä, että jäsen C on ainoa, joka keskeyttää muiden puheenvuorot joko korottamalla ääntään tai puhumalla toisen tiimin jäsenen päälle. Joskus näkökulma tai puheenaihe vaihtuu keskeytyksen myötä. Tämä voi heikentää asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta, sillä arvokkaita näkökulmia tai tärkeää informaatiota voi jäädä käsittelemättä tai niitä ei uskalleta tuoda esiin konfliktin pelossa. Keskeyttäminen voi myös vaikuttaa negatiivisesti päätöksentekoprosessin tuloksellisuuteen, jos se huonontaa tiimin kesken vallitsevaa ilmapiiriä. Keskeytysten vaikutuksia ilmapiirille ja esimerkiksi viestintäarkuudelle ei kuitenkaan voida ulkopuolisen havainnoijan roolissa arvioida.

Tiimin jäsen B puhuu tiimin päätöksentekotilanteissa selkeästi vähemmän kuin muut. Niissä päätöksentekotilanteissa joissa hän viestii aktiivisemmin, on mukana muihin päätöksentekotilanteisiin verrattuna enemmän suhdetason vuorovaikutusta. Hänen puheenvuoronsa ovat suurimmaksi osaksi suhdetason vuorovaikutusta, joten aineiston ja aiempien tutkimusten valossa näyttäisi siltä, että hän on tiimin sosioemotionaalinen johtaja. Päätöksentekotilanteita tarkasteltaessa voidaan huomata, että A on tehtävätason johtajan

roolissa, sillä hän pyrkii kommenteillaan pitämään huolta tiimin resurssien järkevästä käytöstä sekä tapaamisen rakenteesta.

A: ”Mitenhän tässä nyt kannattaisi lähteä käymään näitä läpi? Tota... No jos me lähetään nyt käymään näitä juttuja läpi, mitä mä nyt oon tässä valmistellu?”

Asiantuntijatiimin kaksi jäsentä osallistuvat päätöksentekoon suunnilleen saman verran, mutta kolmas jäsen on hieman hiljaisempi. Jäsen B osoittaa kuitenkin kuuntelemisen taitoja kommentoimalla aktiivisemmin omaan erityisalaansa liittyviä päätöksiä. Vetäytyvä jäsen on tiimistä ainoa, jolle annetaan tutkimusaineiston päätöksentekotilanteissa positiivista palautetta hänen viestimistään näkemyksistä, eli mahdollisesti muut jäsenet pyrkivät rohkaisemaan häntä viestimään aktiivisemmin.

Informaatio näyttäisi aineistoanalyysin perusteella olevan keskeinen osa myös tämän asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia. *Informaatiokeskeisyys* ilmenee esimerkiksi jäsenten toisilleen esittäminä lukuisina kysymyksinä, vastauksina ja kommentteina, jotka liittyvät tiimin projektin toteutukseen tarvittavaan informaatioon. Informaatiokeskeisyys ilmenee asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteissa myös siten, että päätöksentekotilanteissa ei esiinny kertaakaan välikevennyksiä, kuten aiheeseen kuulumatonta jutustelua tai vitsailua. Tiimin jäsenet eivät myöskään eksy aiheesta kesken päätöksentekoprosessin, vaikka välillä päätöksentekoprosessi keskeytyy hetkeksi, jos jäsenet havaitsevat työn alla olevaan päätökseen liittyvän haasteen, johon liittyvä päätös täytyy tehdä ennen kuin päätöksentekoprosessissa voidaan edetä.

Moniin ratkaisuvaihtoehtoon tai informaation arvioinnin sekä informaation jakamisen puheenvuoroihin sisältyy *seurausten ennakointia*. Seuraavassa esimerkissä tiimin jäsenet päättävät, kauanko tapaamiseen on käytettävissä yhteistä aikaa.

A: ”Paljos meillä on aikaa yhteensä?”

B: ”Tunti?”

A: ”Eli aika tiukka...”

C: ”Mulla on kaksi tuntia, eli neljään saakka.”

B: ”Ai sul on kaks tuntii? On mullakin aikaa neljään asti mutta...”

A: ”Okei, varataan aikaa neljään asti. Mutta yritetäänkö olla tehokkaita ja lopetetaan aikasemmin jos mahdollista?”

C: ”Joo, sopii.”

B: ”Joo.”

4.1.2 Asiantuntijatiimin päätöksenteon sisällön taso

Aineistoanalyysin perusteella näyttäisi siis siltä, että asiantuntijatiimin päätöksenteko ilmenee tehtävätason näkökulmasta projektin sisällön ja projektin edellyttämän toiminnan tasolla, ja siihen sisältyy myös suhdetason puheenvuoroja. Nämä kolme tasoa näyttäisivät aineistoanalyysin perusteella olevan osittain päällekkäisiä, sillä esimerkiksi päätöksentekotilanteissa, joissa asiantuntijatiimin jäsenet sopivat työnjaosta, voidaan vuorovaikutuksessa havaita kaikkien kolmen tason puheenvuoroja, koska tiimi pohtii päätöksiä tehdessään esimerkiksi toteuttamansa projektin sisällön edellyttämää toimintaa. Luokittelemalla puheenvuorot kolmeen eri yläluokkaan sekä niiden alaluokkiin voidaan nähdä, millaista asiantuntijatiimin vuorovaikutus on päätöksentekotilanteissa, sekä hahmottaa päätöksentekoprosessin rakennetta.

Tapaamisen alku- ja loppuvaiheessa asiantuntijatiimin jäsenet tekevät lähinnä tiimin toimintaa tapaamisessa ja projektin eri työvaiheissa koskevia päätöksiä, ja projektin sisältöön eli tiimin tehtävään liittyvät päätöksentekotilanteet ajoittuvat tapaamisen keskivaiheille. Tapaamisen alussa ilmenee, että asiantuntijat työskentelevät ensimmäistä kertaa yhdessä ja ovat juuri aloittaneet uuden asiakasprojektin. Ehkä projektin alkuvaiheesta johtuen suurin osa päätöksentekotilanteista liittyy asiantuntijatiimin toimintaan, kuten työtehtävien jakamiseen, projektin työvaiheiden täsmentämiseen sekä ajankäytön koordinointiin sekä muuhun käytännön toimintaan. Sisällöllinen taso vuorostaan käsittää päätöksentekotilanteiden puheenvuorot, joissa asiantuntijatiimin jäsenet esimerkiksi määrittelevät projektinsa sisältöön liittyviä tavoitteita, päättävät sen sisällöstä sekä arvioivat sisällöllisten valintojensa vaikutuksia projektin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Suhdekeskeinen vuorovaikutus koostuu saman- tai erimielisyyden osoituksesta, jutustelusta tai ystävällisyyden tai jännitteen osoittamisesta. Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin aikana havaitaan tavoitteiden saavuttamiseksi ratkaistava haaste tai ongelma, pyydetään ja kerrotaan mielipiteitä, osoitetaan saman- tai erimielisyyttä, etsitään ja saadaan informaatiota sekä tehdään ja kysytään ratkaisuehdotuksia.

Päätöksentekotilanteiden puheenvuorot, jotka liittyvät asiantuntijatiimin tekemän projektin sisältöön ja sen suunnitteluun, ovat sisältöön liittyvää vuorovaikutusta. Näissä puheenvuoroissa tiimin jäsenet viestivät esimerkiksi projektin sisältöön liittyviä haasteita, jakavat informaatiota arvioivat ratkaisuehdotuksia. Sisältöön liittyvien päätösten tekeminen on tarpeen, jotta asiantuntijatiimi saavuttaisi projektille asetetut sisällölliset tavoitteet. Sisällön tason

puheenvuoroja ilmeni neljässä eri muodossa.

Ongelman havaitsemista (S1) ovat sellaiset huomiot, kommentit ja kysymykset, joilla tiimin jäsenet viestivät havaitsemastaan projektin sisältöön liittyvästä haasteesta tai ongelmasta tai tarpeesta tehdä päätös. Nämä puheenvuorot olivat aina päätöksentekoprosessin alussa, joten näyttäisi siltä, että ne käynnistävät asiantuntijatiimin päätöksenteon.

Tiimin jäsenet myös arvioivat tai analysoivat (S2) projektin sisältöön liittyvää ongelmaa tai ratkaisuvaihtoehtoja. Analysointia on myös tiimin toteuttaman projektin sisältöä koskevaan päätökseen liittyvän informaation jakaminen, sen pyytäminen eli selventävät kysymykset, sekä päätöksen seurausten ennakointi. Asiantuntijatiimin jäsenet tekivät päätöksentekotilanteissa myös projektin sisältöön liittyviä ratkaisuehdotuksia (S3), joissa tiimin jäsen ehdotti suoraan tehtävän sisältöön liittyvää ratkaisua. Asiantuntijatiimin jäsenet myös arvioivat sisältöä koskevia ratkaisuvaihtoehtoja (S4) esittämällä mielipiteitään.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että projektin sisältöön liittyvät päätökset näyttävät perustuvan informaatioon. Tämä voidaan päätellä esimerkiksi siitä, että ennen päätöksen tekemistä tai ratkaisuvaihtoehdon valintaa viestitään tai analysoidaan informaatiota. Mielipiteiden viestimiseen verrattuna informaatiokeskeisiä puheenvuoroja on myös määrällisesti enemmän.

4.1.3 Asiantuntijatiimin päätöksenteon toiminnallinen taso

Asiantuntijatiimi teki tapaamisessaan myös toimintaansa koskevia päätöksiä. Toiminnan tasolla keskustellessaan jäsenet päättivät esimerkiksi työnjaosta, projektin jakautumisesta eri työvaiheisiin, tilannekatsauksien ajoittamisesta sekä asiakasyhteydenpidosta. Tiimin toimintaan ja projektin käytännön toteutukseen liittyviä puheenvuoroja oli päätöksentekotilanteissa toiminnan suunnitteluun, analysointiin, arviointiin sekä ratkaisuehdotukseen. Toiminnan suunnittelua (T1) ovat sellaiset kysymykset ja kommentit, joissa tiimin jäsen huomaa asiantuntijatiimin toimintaan liittyvän haasteen tai vaikkapa työtapoihin liittyvän epäselvyyden, johon liittyvä selkeyttävä päätös asiantuntijatiimin täytyy tehdä, kuten oheisessa esimerkissä. Nämä puheenvuorot aloittavat usein toimintaa koskevan päätöksentekoprosessin.

B:”Sitten, määritelläänkö me ohjausryhmä, jolle me raportoidaan? Onks se ollut teillä yleensä tapana?”

Tiimin jäsenet myös pyytävät ja viestivät päätöksentekotilanteissa toimintaan liittyvää informaatiota. Tällaiset puheenvuorot, eli tiimin toimintaan liittyvät kysymykset ja vastaukset,

nimettiin aiempien tutkimusten ja aineiston perusteella toiminnan analysoinniksi (T2).

Tämänkaltaisten puheenvuorojen avulla jäsenet keräävät informaatiota päätöksenteon tueksi, yhdistävät tiedollisia resurssejaan ja analysoivat, millainen toimintatapa on tarkoituksenmukaisin tämän projektin kontekstissa tai tiettyjen tapaamisessa tehtyjen sisältöön liittyvien päätösten näkökulmasta. Toimintaan liittyvät päätökset eivät ole suoraan sidoksissa tiimille ja sen suorittamalle tehtävälle asetettuihin sisältötavoitteisiin, mutta jäsenet huomioivat tiimin käytössä olevat resurssit päättäessään toiminnastaan. Puheenvuoroista ilmenee, että toimintaa koskevat päätökset tehdään sisältötavoitteiden mukaisesti.

A: ”Mutta mä en tiä kuinka realistinen se [ylimääräinen asiakaskäynti] on? Siis niinku ajatuksena, että se vois olla tän projektibudjetin ulkopuolelta?”

Toimintaa koskevissa päätöksentekotilanteissa asiantuntijatiimin jäsenet myös arvioivat tiimin toimintaa, eli pyytävät (T3a) ja viestivät (T3b) mielipiteitä. Jotkut toimintaa koskevat päätöksentekoprosessit alkavat mielipiteen kysymisellä tai viestimisellä. Tämä saattaisi kertoa siitä, että asiantuntijatiimin jäsenet pyrkivät selvittämään, millaiset työskentelytavat kukin jäsenistä kokee järkeviksi, niin itsensä kuin projektin tavoitteidenkin näkökulmasta.

C: ”Mun näkemys tohon on että...Toi on mun mielestä pieni pintaremontti -tyyppinen ratkaisu, eli siis siihen kuuluu kalustus, pinnat, jotkut materiaalit millä on merkitystä, teippaukset, tai niinku brändi, mut kans että se ois hieno.”

Jäsenet tekivät päätöksentekoprosessin aikana myös toimintaa koskevia ratkaisuehdotuksia (T4), jotka olivat usein seuraavan esimerkin tapaan hyvin suoria ja konkreettisia ehdotuksia. Asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteissa esiintyy runsaasti tehtäväkeskeistä vuorovaikutusta, ja ratkaisuehdotuksia on suurin osa (yhteensä 60 kpl sisällön ja toiminnan tasoilla) tehtäväkeskeisistä puheenvuoroista. Ratkaisuehdotus saattoi olla ongelman ratkaisuvaihtoehdon viestimistä, tiimin työnjaon tai muun toiminnan koordinointiin liittyvä etenemisehdotus tai projektin sisältöä koskevaan päätökseen liittyvä ratkaisuehdotus.

C: ”Tiiättekste mitä me tehään? Kun tuolla lukee, että pilottikohteelle on varattu 40h, eli 40h projektiorganisointia. Siihen yhdistetään tän tilakonseptin vika osuus eli sovellutus siihen pilottikohteeseen.”

Joissakin päätöksentekotilanteissa asiantuntijatiimin toiminnan tason ja sisällön tason puheenvuorot vuorottelivat, eli niistä voitiin erottaa sekä sisällön että toiminnan tason päätöksentekoprosessit. Näin tapahtui esimerkiksi tässä esimerkkitalanteessa, jossa tiimin jäsenet suunnittelevat toimintaansa, ja yksi heistä perustelee näkemystään projektin sisältöön liittyvällä puheenvuorolla ohjaten tiimiä kohti tavoitettaan myös toiminnan tasolla. Tämä päätöksentekotilanne on myös esimerkki strategisesta päätöksenteosta, sillä jäsenet pohtivat siinä projektin sisällöllisiä valintoja.

A: ”Mä en tiedä mikä se tilanne nyt on, mutta että ne on tietysti halunnu ja haluaa tän [yrityksen nimi] henkilökunnan työhyvinvointi ja motivaatio sinne mukaan, koska ne haluaa kokeilla että parantaako tää,

mutta...no...”

B: ”Onks se vähän liian iso yksittäinen asia lähtee niinku tekemään?”

A: ”Se on tosi iso asia, tuohon on ihan erillisiä projekteja tuohon työhyvinvointiin liittyen.”

Asiantuntijatiimin toiminnan tason päätöksentekoprosessi on sisällön tasoon verrattuna enemmän mielipide- kuin informaatiokeskeistä. Tämä ilmenee siten, että tiimin jäsenet kertovat toimintaa pohtiessaan aiemmin toteuttamiinsa projekteihin liittyvistä kokemuksistaan, ja asiantuntijatiimi päätyy usein valitsemaan sopivan toimintatavan aiempiin projekteihin peilaten. Joissain tilanteissa joku jäsenistä saattaa myös avoimesti sanoa, mikä on hänen mielestään sopiva toimintatapa tehdä jokin asia, ja päätös tehdään mielipiteen perusteella. On esitetty, että mielipiteeseen perustuva asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi ei välttämättä ole tuloksellinen, mutta toisaalta asiantuntijuuden ja mielipiteen raja vaikuttaisi aineiston perusteella olevan hyvin häilyvä.

4.1.4 Asiantuntijatiimin päätöksenteon suhdetaso

Asiantuntijatiimin tapaamisen päätöksentekotilanteissa on jonkin verran myös suhdetason vuorovaikutusta. Suhdetason vuorovaikutus ilmeni päätöksentekotilanteissa samanmielisyyden osoittamisena, vitsailuna ja tarinointina sekä jännitteen osoittamisena. Ystävällisyyden osoitukset ja keventävä tarinointi auttavat ylläpitämään ilmapiiriä, ja voi siten esimerkiksi rohkaista ja motivoida asiantuntijatiimin jäseniä viestimään päätöksentekoprosessin kannalta oleellista informaatiota sekä kertomaan mielipiteensä ja esittämään kysymyksiä. Siten avoin ilmapiiri saattaa tukea päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta. Toisaalta on myös esitetty, että positiiviset suhdetason puheenvuorot eivät korreloi tiimin tuloksellisuuden kanssa (esim. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012). Samanmielisyyttä ja ystävällisyyttä (SU1) osoitettiin puheenvuoroilla, joissa tiimin jäsenet kertovat olevansa samaa mieltä edellisen puhujan kanssa sekä esimerkiksi viestivät halustaan työskennellä yhdessä. Suurin osa päätöksentekotilanteiden suhdetason vuorovaikutuksesta onkin yhdenmielisyyden ilmaisua. Näihin puheenvuoroihin kuuluvat erilaiset hyväksynnän osoittamiset, kuten ”joo”, ”kyllä” ja ”okei”. On kuitenkin oleellista huomioda, missä asiayhteydessä ”joo”-kommentti sanotaan, sillä joskus sitä edeltää kysymys, kuten informaation tai mielipiteen pyytämiseksi luokiteltu puheenvuoro. Tällöin ”joo” on vastaus toisen jäsenen kysymykseen, kuten seuraavassa esimerkissä.

A: ”Eli tässä olis niinku yks tapaaminen?”

B: ”Joo.”

A: ”Ja sit se hyväksyttäs ohjausryhmissä?”

C: ”Niin tai projektiryhmä kommentoi eka visua, ja ohjausryhmä vaan sit niinku hyväksyy sen.”

Koko tapaamisen aikana vain yhdessä päätöksentekotilanteessa esiintyy yhden puheenvuoron verran päätöksentekoon suoraan liittymätöntä jutustelua tai tarinointia (SU2). Sopiva määrä tarinointia voi auttaa poistamaan tiimin jäsenten välisiä jännitteitä ja siten rohkaisemaan heitä toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, eli jutustelu voi tukea asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta. Esimerkki tarinoinnista on seuraava tiimin jäsenen humoristinen kommentti, joka päätöksentekotilanteessa esitettynä saa muut jäsenet naurahtamaan.

A: ”Musta olis varmaan enemmän haittaa siinä [työ]vaiheessa.”

Myös jännitteen ja erimielisyyden osoittaminen tiimin tapaamisen päätöksentekotilanteissa on hyvin vähäistä. Tapaamisen päätöksentekotilanteissa asiantuntijatiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa esiintyy yhteensä kaksi suhdetason puheenvuoroa (SU3), joilla viestitään jännitteestä tai osoitetaan erimielisyyttä. Tähän luokkaan luokitellaan puheenvuorot, joissa esiintyy epäsuora erimielisyyden ilmaisen vivahde, mutta tiimin jäsen ei kuitenkaan tee toisenlaista ratkaisuehdotusta tai sano olevansa eri mieltä. Erimielisyyttä osoitetaan päätöksentekotilanteissa yhdenmielisyyden osoittamiseksi luokiteltujen puheenvuorojen määrään verrattuna vähäisesti. Tiimin päätöksentekotilanteissa ei siis juurikaan ilmaista negatiivisia suhdetason viestejä, ja tiimin jäsenet eivät osoita kertaakaan päätöksentekotilanteissa epäystävällisyyttä.

4.2 Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuus

4.2.1 Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta tukevia tekijöitä

Asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteista voidaan aineistoanalyysin perusteella erottaa päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta tukevia tekijöitä, joita käsitellään tässä alaluvussa.

Proseduraalinen vuorovaikutus

Asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteissa esiintyy jonkin verran *proseduraalista vuorovaikutusta* tiimin jäsenten jakaessa työtehtäviä sekä koordinoidessa ajankäyttöä ja

keskustellessa siitä, mikä ratkaisuvaihtoehtoista auttaisi heitä saavuttamaan tavoitteensa. He myös arvioivat haittoja ja hyötyjä sekä ennakoivat suunnittelemiensa toimenpiteiden mahdollisia seurauksia, mikä voi tukea päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta, sillä ennakoimalla tiimin jäsenet voivat varmistaa tekevänsä tavoitteidensa kannalta järkeviä päätöksiä. Suurimmassa osassa tutkimusaineiston päätöksentekotilanteista jäsenten välinen vuorovaikutus on toimintakeskeisiä ja proaktiivista, mikä aiemman tutkimuksen valossa tukee asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta. Seuraavan esimerkin päätöksentekotilanteessa asiantuntijatiimin jäsenet pyrkivät välttämään turhaa työtä.

B: ”Tohon mä mietin sitä, että pitäiskö projektisuunnitelmaan tarkentaa, että se tehdään sen pilottikohteen konseptoinnin mukaan, ettei se skaalaudu niinku se sama homma?”

C: ”Aa, mitä?”

B: ”Että ettei tota konseptia tarvii mallintaa joka suhteeseen.”

A: ”Niin et se on niinku vaan pilottikohteeseen?”

C: ”Joo, kyllä. Tilakonseptin mallikohteena käytetään pilottikohdetta.” B: ”Mä en muista, mitä me kirjoitettiin sinne alkuslaidiin, voitais sieltä vielä kattoo se.”

C: ”Joo, kyllä. Koska muuten me tehdään kaksinkertasta työtä...”

Tavoitekeskeisyys

Tavoitekeskeisyys ilmenee asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteissa kahdella eri tavalla. Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että jäsenet pyrkivät saavuttamaan yhtenevän käsityksen projektista ja tekemästään päätöksestä, ja tämä voi tukea tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta, sillä siten jäsenet voivat yhdistää osaamisensa ja taitonsa tarkoituksenmukaisella tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhtenäinen käsitys voi auttaa tiimiä myös hyödyntämään informaation ja koordinoimaan toimintaansa päätöksentekoprosessissa. Siten tavoitekeskeisyys ilmenee asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteissa esimerkiksi työtehtävien jakamisena, erilaisten täsmennysten tekemisenä sekä ajankäytön koordinoitina.

Myös tiimin toteuttaman projektin sisällölle asetettuja tavoitteita tuodaan esiin päätöksentekotilanteissa, ja tämäkin viestii tavoitekeskeisyydestä. Tavoitteisiin saatetaan viitata aivan päätöksentekoprosessin alussa samalla, kun havaitaan haaste tai ongelma, tai sitä perusteltaessa. Vaikka tavoitteita ei välttämättä sanota ääneen, ne käyvät ilmi päätöksentekotilanteissa. Seuraavasta esimerkistä syntyy vaikutelma, että yksi tiimin tavoitteista on asiakastyytyväisyys.

A: ”Mietin, että jos mä ehdottaisin sitä, että mä kävisin [asiakaskäynnillä] ennen tätä ekaa päivää, niin se ois asiakkaalle sillain että “aa, bonus!”, tiätsä?”

C: ”Mm.”

A: ”Eli en kirjottais sitä ylimäärästä käyntiä vielä tähän sisälle?”

C: ”Joo.”

Ratkaisuvaihtoehtojen analysointi

Tiimin jäsenet keskustelevat päätöksentekotilanteissa siitä, millaiseen lopputulokseen tietty ratkaisuvaihtoehto voisi johtaa, ja auttaako se saavuttamaan tavoitteet. Päätöksentekotilanteissa analysoidaan yhtä ratkaisuvaihtoehtoa kerrallaan sen sijaan, että vertailtaisiin useaa eri vaihtoehtoa. Monissa päätöksentekotilanteissa tiimin jäsenet eivät analysoi useaa vaihtoehtoa, vaan keskittyvät analysoimaan ainoastaan yhtä tai kahta ratkaisua. Ratkaisuvaihtoehtojen analysointi voi tukea tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta, sillä tiimi voi tehdä eniten sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista edistävän päätöksen analysoidessaan ratkaisuvaihtoehtoja kriittisesti. Vaihtoehtoja analysoidaan niin projektin sisältöön kuin tiimin toiminnan koordinointiinkin liittyvissä päätöksissä, ja esimerkiksi aiempiin projekteihin liittyvät kokemukset ovat osa analysointia. Tässä esimerkissä tiimi pohtii, onko heidän aiemmin tekemänsä projektin sisältöön liittyvä päätös toteutuskelpoinen käytännössä.

C: ”Tarviiks ennakkoon varmistaa asiakkaalta, osallistuuks ne? Onks riskii jos me mennään paikan päälle, niin kaikki on sillee et en suostu, en haluu keskustella, sit me ollaan siel päivä ja kukaan ei... Et pystyyks ne myötävaikuttaa [paikkakunnan nimi] henkilöstössä siihen?”

B: ”Mä oon ollu kerran lääkärissä ja multa on kysytty, et saako tulla havainnoimaan paikalle. Kyllä mä luulen, et siihen jonku luvan tarvii.”

C: ”Tarvii ehdottomasti, mut onks meil riski et jos me mennään paikanpäälle, kysytään ja sit tulee “no no no”, sit me katotaan et kello on koht neljä ja tää meni tässä.”

A: ”Joo, tosta vois keskustella niiden kanssa etukäteen.”

Asiantuntijuus päätöksentekoprosessissa

Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että tiimin jäsenet pyrkivät päätöksentekotilanteissa toiminnan tason puheenvuorojen kautta saavuttamaan yhtenevän käsityksen juuri tälle tiimille ja tähän tehtävään sopivista työtavoista ja käytössä olevista resursseista. Toimintaa koordinoidessaan jäsenet jakavat muihin projekteihin liittyviä kokemuksiaan, joiden avulla he perustelevat tietyn ratkaisuvaihtoehdon valintaa. Kuten aiemmin todettiin, toimintaa koskevia päätöksiä tehdessään asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi perustuu usein mielipiteeseen. Kiinnostavaa onkin pohtia, olisiko mielipiteenä ilmaistu näkemys kuitenkin asiantuntijuutta, eli joustavasti sovellettua erityisosaamista? On kuitenkin esitetty, että subjektiiviseen tietoon pohjautuva päätöksentekoprosessi ei kuitenkaan välttämättä ole tuloksellinen, jos tiimin jäsenet tekevät päätöksen tiettyyn kokemukseen eikä heidän käytössään olevaan projektiin liittyvään informaatioon perustuen.

Joidenkin aiempien tutkimusten mukaan asiantuntijatiimin jäseniltä edellytetään paitsi nopeaa kykyä tehdä päätöksiä ja ratkaista ongelmia, myös haasteen tai ongelman havaitseminen on tärkeää. Tämän esimerkin päätöksentekoprosessi alkaa, kun tiimin jäsen havaitsee haasteen, joka perustuu hänen aiempaan kokemukseensa ja asiantuntijuuteensa.

B: ”Joo, sit tota seuraava tavote ”asiakasymmärryksen tilallisten ratkaisujen kautta parantaa asiakaskokemusta” on selkee, muuten jos se tila ku se nyt tukee toisaalta asiakastyötä palvelujen tuotannossa ja henkilökunnan sitouttamista.. No tuossa on kans toi henkilökunnan sitouttaminen on sitte niinku... Kun mä tiedän tosta mun kokemuksesta, että työtilojen muutosta ei välttämättä koeta positiivisena asiana. Se nähdään sellasena, että ”nyt tää muutetaan ja apua, nyt tää mun niinku kiva paikka menetetään” ja tällai. Että mehän nähdään aina nää et ”vitsi siistii, uusii tiloja!”, mut monesti tällasessa perinteisessä organisaatioissa ne saattaa kokee sen hirveenä --”

C: ”-- Uhkana.”

B: ”Nii.”

C: ”Kyllä.”

B: ”Ja, ja tuota... Et se, että tässäkin tätä henkilökunnan sitouttamista, niin siinä vois jotenkin muotoilla sen siten, että me kuunnellaan niitä ja tuotetaan tietoa siitä, mitä tarpeita niillä [henkilökunnalla] on ja pyritään tuomaan sitä tähän konseptiin, mutta tää [asiakas]organisaatio on muutostilassa, että tätä [sitouttamista] ei suoraan pystytä varmistamaan, et me pyritään tekeen sellanen ratkasu, joka niinkun... Mä en tiedä, miten sen muotoilis?”

C: ”Joo, niin, tota... Voisko olla niin, että tilamuutoksen näkökulma tuotais esiin sillon, kun keskustellaan henkilökunnan kanssa? Kun käydään niitä keskusteluita, niin siellä yks näkökulma havainnoinnille ja sitte sille kahdenkeskeiselle keskustelulle olis se, että jos tila muuttuis, mikä olis työntekijöiden mielestä paras muutos?”

B: ”Mm, mm.”

C: ”Ei siis puhuttais uusista tuoleista tai näin. Ja sit me niinku se tuotais se sitte osaks tuota tilasuunnittelua...”

B: ”Joo.”

Kollektiivinen informaation prosessointi

Asiantuntijatiimin jäsenet prosessoivat informaatiota sekä projektin sisältöä että tiimin toimintaa koskevia päätöksiä tehdessään. Informaatio liittyy esimerkiksi aiempiin kokemuksiin tai projekteihin, asiantuntijuuden kautta kerrytettyyn osaamiseen tai sitä on saatu asiakkaalta. Informaation prosessoinnin avulla asiantuntijatiimin jäsenet voivat saada kattavamman kuvan päätökseen liittyvistä ratkaisuvaihtoehdoista. Tiimin jäsenet myös täydentävät toisinaan toistensa lauseita, mikä saattaa viestiä samantyyppisestä ajattelusta, eli tukea tuloksellisuutta. Toisaalta lauseiden täydentäminen saattaa myös vahvistaa aiemmissa tutkimuksien antamia viitteitä siitä, että tiimin jäsenet viestivät toisilleen suurimmaksi osaksi jo toistensa tiedossa olevaa informaatiota, ja vain murto-osa informaatiosta on tiimille uutta.

A: ”No tuossa on kans toi henkilökunnan sitouttaminen on sitte niinku...Kun mä tiedän tosta mun kokemuksesta, että työtilojen muutosta ei välttämättä koeta positiivisena asiana. Se nähdään sellasena, että ”nyt tää muutetaan ja apua, nyt tää mun niinku kiva paikka menetetään” ja tällai. Että mehän nähdään aina nää et ”vitsi siistii, uusii tiloja!”, mut monesti tällasessa perinteisessä organisaatioissa ne saattaa kokee sen hirveenä --”

C: ”-- Uhkana.”

A: ”Nii.”

C: ”Kyllä.”

4.2.2 Päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta heikentäviä tekijöitä

Näyttäisi siltä, että aiemmissa tutkimuksissa päätöksenteon tuloksellisuutta heikentävinä tekijöinä esitettyjä tarpeetonta kritisointia, valittamista sekä ajautumista pois päätöksenteon aiheesta ei esiinny tämän asiantuntijatiimin tapaamisen päätöksentekotilanteissa kertaakaan. Aineistoanalyysin tuloksena löydettiin kuitenkin joitakin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta mahdollisesti heikentäviä tekijöitä. Toisaalta esimerkiksi kritiikki on muutenkin päätöksentekotilanteissa hyvin vähäistä, ja tämä puolestaan antaa tutkijalle vaikutelman siitä, että tiimin jäsenet eivät uskalla tai halua kyseenalaistaa toistensa näkemyksiä. Tämä voisi viestiä ryhmäajattelun piirteistä, ja siten heikentää päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta, sillä arvokkaita näkökulmia, mielipiteitä tai informaatiota voi jäädä tiimiltä huomioimatta, ja tämä voi johtaa vääränlaiseen päätökseen tai heikentää päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta jollain muulla tavoin.

Ratkaisuehdotusten vähäinen pyytäminen

Päätöksentekoprosessin aikana kysytään vain ajoittain muiden mielipidettä tai pyydetään suoraan ratkaisuehdotusta. Sisällön tasolla ratkaisuehdotusta ei pyydetä suoraan kertaakaan, toiminnasta keskusteltaessa ratkaisuehdotuksia pyydetään toisinaan. Asiantuntijatiimin jäsenten välinen vuorovaikutus on keskustelevaa ja avointa, ja siksi ratkaisuehdotusten pyytämistä suoraan ei ehkä koeta tarpeelliseksi, sillä jäsenet olettavat muiden viestivän näkemyksistään. Asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteiden vuorovaikutukselle on myös tyypillistä se, että ratkaisuehdotuksesta viestitään päätöksentekoprosessin alussa samalla, kun havaitaan ongelma tai tehdään aloite tarpeesta tehdä päätös, kuten oheisessa esimerkissä. Samalla muut ratkaisuvaihtoehdot voivat jäädä kysymättä tai jopa käsittelemättä.

A: ”Ne on tietysti halunnu ja haluaa tän [yrityksen nimi] henkilökunnan työhyvinvointi ja motivaatio sinne mukaan, koska ne haluaa kokeilla että parantaako tää, mutta...no..?”

B: ”Onks se vähän liian iso yksittäinen asia lähtee niinku tekemään?”

A: ”Se on tosi iso asia, tuohon on ihan erillisiä projekteja tuohon työhyvinvointiin liittyen.”

C: ”Toi on tota asia, joka mun mielestä me voidaan rajata sillä, että nyt kun tää on tiiviisti rajattu tää projekti, niin tässä katotaan ne ilmenevät työhyvinvointiin ja motivaatioon liittyvät seikat, mitä siel kontekstissa tulee, koska eiks me oltu rajattu se että kauan siel vietetään siel kontekstis aikaa?”

A: ”Joo.”

C: ”Ja siin kuitenkin pitää sen asiakasnäkökulman olla ykköslistalla.”

A: ”Joo, nii on.”

C: ”Niin, niin mun mielestä silleen me pystytään rajata sitä.”

A: ”Joo.”

B: ”Joo.”

Subjektiiivinen informaatio ja mielipiteet

Asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteiden vuorovaikutuksessa ilmenee myös joitakin tuloksellisuutta mahdollisesti heikentäviä tekijöitä. Muutamassa päätöksentekotilanteessa tiimin jäsen hakee informaatiota, mutta saa vastaukseksi mielipiteen. Ollakseen tuloksellinen, tiimin jäsenten tulisi aktiivisesti kysyä ja viestiä toistensa mielipiteitä päätöksentekoprosessissa arvioidakseen viestityn informaation oikeellisuutta. Mielipiteeseen perustuva päätös ei kuitenkaan välttämättä tue päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta, sillä aiempien tutkimusten mukaan asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessille on ominaista informaatioon pohjautuvien päätösten tekeminen. Aiemmissa tutkimuksissa on esitetty, että tiimin jäsenten mielipiteisiin perustuvat päätökset voivat heikentää tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta. Toisaalta on myös esitetty (esim. Bales 1953), että päätöksen arviointi mielipiteen valossa voi joissakin tilanteissa auttaa tiimiä tekemään oikean päätöksen, ja siten tukea tiimin tuloksellisuutta.

Tutkimusaineistossa tiimin tehtävään liittyvät puheenvuorot ovat suurimmaksi osaksi informaatioon ja erityisosaamiseen perustuvien ratkaisuehdotusten viestimistä sekä tehtävän ja sen tavoitteiden analysointia, ja mielipiteitä viestitään vain vähäisesti. Toiminnan tasolla tiimin jäsenet puolestaan pyytävät ja jakavat mielipiteitä aktiivisemmin arvioidessaan esimerkiksi työnjakoa tai aikataulua. Tämä saattaa johtua siitä, ettei tiimi ole työskennellyt ennen yhdessä. Jos päätöksentekoprosessi päättyy mielipiteeseen, voi oleellista informaatiota jäädä käsittelemättä ja päätös voi osoittautua myöhemmin virheelliseksi.

A: ”Mm. Nii onks tässä sitte niin ku ajateltava jotain ikkunateippejä ja jotain muutamia erityishuonekaluja, mitä sitten ne pystyy tavallaan roudan niihin mestoihin, ja tekeen jonkun pintaremontin niihin, vai..?”

C: ”Mun näkemys tohon on että...Toi on mun mielestä pieni pintaremontti -tyyppinen ratkaisu, eli siis siihen kuuluu kalustus, pinnat, jotkut materiaalit millä on merkitystä, teippaukset, tai niinku brändi, mut kans että se ois hieno.”

A: ”Mm.”

Ryhmäajattelu

Asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteissa esiintyy joitakin ryhmäajatteluun viittaavia piirteitä. Ryhmäajattelun vaikutelma välittyy sellaisissa päätöksentekotilanteissa, joissa asiantuntijatiimin jäsenet eivät arvioi tai analysoi yksittäisen jäsenen tekemää ratkaisuehdotusta. Jos tiimin jäsenet eivät ole kriittisiä ja valppaita, eivätkä analysoi tai vertaile ratkaisuvaihtoehtoja, tiimi saattaa valita väärän ratkaisuvaihtoehdon, joka ei auta heitä saavuttamaan tavoitettaan. Ryhmäajattelun vaikutelma välittyy useimmiten sellaisissa päätöksentekotilanteissa, joissa jäsen C tekee

ratkaisuehdotuksen tai esittää mielipiteen, ja muut jäsenet osoittavat samanmielisyyttä tai ovat vaiti.

Tämä saattaa viestiä siitä, että jäsenet A ja B pyrkivät mukautumalla miellyttämään jäsen C:tä, joka on tehtävätason johtajan roolissa. Paine miellyttää tiimin johtajaa saattaa ilmetä itsesensuurina tai mukautumisena. Ryhmäajattelu voi siten heikentää asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta, sillä olennaista informaatiota voi jäädä arvioimatta, jakamatta sekä huomioimatta ja tiimi saattaa tämän seurauksena joutua tekemään päätöksen puutteellisen informaation valossa.

Keskeytykset

Asiantuntijatiimin jäsenet puhuvat joissakin päätöksentekotilanteissa toistensa päälle tai keskeyttävät toistensa puheenvuoron. He saattavat viestiä toisilleen siten erimielisyydestä, mutta keskeyttäminen voi myös liittyä johonkin muuhun, esimerkiksi tiimin sisäiseen hierarkiaan tai sen jäsenten rooleihin. Havainnointi ei tarjoa tietoa siitä, miten tiimin jäsenet kokevat keskeytykset, mutta ne saattavat heikentää asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta, sillä oleellinen päätöksentekoon liittyvä informaatio, mielipide tai arviointi voi jäädä pois keskeytyksen seurauksena. Ulkopuolinen havainnoija ei kuitenkaan voi päätellä, heikentääkö esimerkiksi seuraavan esimerkin keskeytys tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta, vai viestiikö se esimerkiksi jäsenten jakamista yhteisistä ajattelumalleista, jotka eivät edellytä kokonaisia lauseita.

C: ”Joo, niin, tota... Voisko olla niin, että tilamuutoksen näkökulma tuotais esiin silloin, kun keskustellaan henkilökunnan kanssa? Kun käydään niitä keskusteluita, niin siellä yks näkökulma havainnoinnille ja sitte sille kahdenkeskeiselle keskustelulle olis se, että jos tila muuttuis, mikä olis työntekijöiden mielestä paras muutos?”

A: ”Mm, mm.”

C: ”Ei puhuta uusista tuoleista tai näin. Ja sit me niinku se tuodaan sitte osaks tuota tilasuunnittelua...”

A: ”Joo.”

C: ”Niin se on sit se meidän niinkun... Et siin vaiheessa kun me perustellaan sitä uutta tilaa, et siel on jotkut asiat, et nää asiat oli nyt niinku ne mitä tällä syvyydellä tuli esille että --”

A: ”Joo --”

C: ”Että miten se --”

B: ”Että jos siel tulee joku taukotilaehdotus vaikka henkilökunnalta --”

C: ”Niin?”

B: ”Niin voidaan miettiä että miten se vaikka ratkastaan tässä?”

C: ”Kyllä, kyllä.”

5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida usealla eri tavalla, ja tässä luvussa luotettavuuden arvioinnissa hyödynnetään neljää näkökulmaa. Nämä näkökulmat ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus sekä vahvistuvuus (Eskola & Suoranta 2005, 211–212). Seuraavissa kappaleissa pohditaan, täyttääkö toteutettu tutkimus nämä kriteerit.

Uskottavuus

Uskottavuus on luotettavuuskriteeri, jonka avulla voidaan tarkastella, vastaavatko tutkijan tulkinnat sekä käsitteellistykset tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2005, 211). Tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla luonnollisen tiimin päätöksentekoa tiimitapaamisessa, joten tiimin jäsenten käsityksiä ei huomioitu, eikä tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja annettu tutkittaville arvioitaviksi. Tätä ei katsottu tarpeelliseksi, sillä tavoitteena oli kerätä ulkopuoliselle havainnoijalle välittyvää tietoa tiimin päätöksentekoprosessista. Toisaalta ei voida varmasti osoittaa, että tutkittavien omien arviointien kartoittaminen tukisi tutkimuksen uskottavuutta, sillä he saattavat olla sokeita omalle toiminnalleen tai tilanteelle (Eskola & Suoranta 1998, 212).

Tutkimus toteutettiin aineistolähtöisesti, mutta tutkija määritteli ehdot, joiden avulla asiantuntijatiimin vuorovaikutusta ja päätöksentekoprosessia koskevan tutkimuksen tulokset voitiin välittää mahdollisimman totuudenmukaisina ja uskottavina kokemuksina. Oleellinen osa tutkijan tulkintaa oli määritellä, mistä asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi alkaa ja mihin se päättyy. Tiimin tapaamisessa oli joitakin vuorovaikutustilanteita, jotka muistuttivat päätöksentekotilanteita, mutta syvällisemmän tarkasteltun seurauksena ne osoittautuivat esimerkiksi selventäviksi kysymyksiksi ja vastauksiksi, ja jäivät siten tarkastelun ulkopuolelle. Myös tutkijan laatima päätöksentekoprosessin tuloksellisuuden määritelmä rajasi päätöksentekotilanteiden tarkastelua ja siten joitakin tutkimustuloksia saattoi jäädä tulosten ulkopuolelle.

Tutkimuksen tavoitteiden perusteella oli tarkoituksenmukaista nostaa aineistosta esimerkkejä

päätöksentekotilanteista, jotka kuvasivat tutkijan näkemyksen mukaan tarkoituksenmukaisimmin asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin vuorovaikutusta. Tutkijan vastuulla oli myös nostaa aineistosta sellaiset puheenvuorot ja päätöksentekotilanteet, jotka ovat merkityksellisiä asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuuden näkökulmasta. Puheenvuoroja analysoitiin osana päätöksentekotilanteita, jotta niiden merkitys ymmärrettäisiin vuorovaikutuksen näkökulmasta, eikä sanatarkan analyysin katsottu vastaavan tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimusaineisto koostui asiantuntijatiimin tapaamisen päätöksentekotilanteiden vuorovaikutuksesta, ja siten muu tapaamisen vuorovaikutus jätettiin tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle.

Siirrettävyys

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvoida myös siirrettävyyden näkökulmasta, jolloin arvioidaan tutkimuksen tulosten mahdollista sovelluskelpoisuutta eri kontekstiin (Eskola & Suoranta 2005, 211-212). Tutkimuksen tulokset tarjoavat tietoa luonnollisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessista, ja niitä voidaan soveltaa erilaisten työelämän tiimien päätöksentekotilanteiden vuorovaikutusta käsittelevissä tutkimuksissa tulevaisuudessa. Toisaalta tutkimusaineisto koostui yhden asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteista yhden tapaamisen aikana, joten tutkimustuloksissa saattaa olla joitakin juuri tämän tiimin vuorovaikutukselle ominaisia piirteitä. Tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin kuvata ja ymmärtää luonnollisen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia, eikä esimerkiksi muodostaa normatiivista mallia tai käsitystä tiimin päätöksenteosta.

Varmuus

Tutkimuksen varmuutta arvioitaessa pohditaan sitä, missä määrin tutkija on huomionnut tutkimukseen vaikuttavat ennako-oletukset (Eskola & Suoranta 1998, 213). Ryhmien ja tiimien päätöksentekoprosessin vuorovaikutusta on tarkasteltu aiemmissa tutkimuksissa suhteellisen runsaasti, mikä saattoi asettaa joitakin tiedostamattomia ennako-odotuksia tälle aineistolähtöiselle tutkimukselle. Vaikka tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ei määritelty hypoteeseja, tietyt ennako-oletukset saattoivat jossain määrin ohjata tutkimuksen tulosten muodostumista. Tutkimusta toteutettaessa pyrittiin esimerkiksi tietoisesti välttämään normatiivisia malleja, joiden on esitetty refleктоivan heikosti asiantuntijatiimin päätöksentekoa (Stempfle & Badke-Schaub 2001, 474), ja tutkimuksen tulokset pyrittiin esittämään niin

autenttista päätöksentekoprosessia kuvaavina kuin mahdollista.

Myös tutkimusaineiston keruu ja aineistonkeruutilanteessa tehdyt muistiinpanot pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimesti, ilman ennako-odotuksia. Tutkimusaineisto koostui yksittäisestä äänitallenteeksi nauhoitetusta tapaamisesta, joka pidettiin asiantuntijatiimin toteuttaman projektin alkupuolella. Toisaalta tutkimusaineiston laajuus on riittävä pro gradu -tutkielman mittakaava huomioon ottaen (M. Valo, henkilökohtainen tiedonanto 20.11.2012). Esimerkiksi projektin vaiheesta riippuen tiimin päätöksenteko olisi kuitenkin saattanut olla erityyppistä tai sen määrä olisi voinut vaihdella, ja siten tutkimustulokset olisivat saattaneet olla erilaiset. Jos tutkimusaineisto olisi koostunut useasta tiimitapaamisesta tai kerätty vaikkapa projektin loppupuolella, olisi asiantuntijatiimin vuorovaikutuksesta, päätöksentekoprosessista sekä sen tuloksellisuudesta saattanut muodostua tutkijalle erilainen käsitys ja siten tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisesti olleet erilaisia.

Tutkittavien suhtautuminen tutkijaan ulkopuolisena havainnoijana ja esimerkiksi aineistonkeruutilanteen jännittäminen saattoivat vaikuttaa asiantuntijatiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen päätöksentekotilanteissa, ja siten vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkittavat eivät tienneet tutkimuksen tarkkaa rajausta, mutta he tiesivät sen liittyvän tiimin jäsenten väliseen vuorovaikutukseen havainnointiin. Ulkopuolisen havainnoijan läsnäolo saattoi aiheuttaa tiimissä epävarmuutta ja siten aiheuttaa esimerkiksi viestintäarkuutta tai tarvetta tehdä vaikutus havainnoijaan. Tutkittavat voivat tottua tutkijan säännölliseen läsnäoloon havainnointitilanteissa, mutta tilapäisen havainnoijan mukanaolo saattaa vaikuttaa tutkittavien käytökseen (Aaltola & Valli 2001, 131). Toisaalta havainnoinnin etuna aineistonkeruumenetelmänä on saada tiimin vuorovaikutuksesta ja päätöksenteosta tietoa ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta, joten tutkijan ennako-oletukset eivät vaikuttaneet merkittävästi aineistonkeruutilanteeseen, mutta tutkittavien ennako-oletukset saattoivat vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen ja tapaamisen ilmapiiriin.

Vahvistuvuus

Vahvistuvuus tarkoittaa tutkimuksen arviointikriteerinä sitä, missä määrin aiempien tutkimusten tulokset tukevat tehdyn tutkimuksen tulkintoja (Eskola & Suoranta 1998, 213). Autenttisten tiimien vuorovaikutusta on tutkittu tähän mennessä suhteellisen vähän, joten vertailuaineistoa

samankaltaisiin tutkimuksiin ei ole vielä kovin kattavasti. Tiimin päätöksentekoprosessin havainnointi tiimin omassa toimintaympäristössä voidaan nähdä tutkimuksen vahvuutena. Tutkimuksen laajuus ja ajalliset resurssit eivät kuitenkaan mahdollistaneet syvällisintä mahdollista perehtymistä tutkittavaan tiimiin. Useat tutkimuksen asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia ja sen tuloksellisuutta koskevat tulokset saavat kuitenkin tukea muista tiimin päätöksentekotilanteiden vuorovaikutusta tarkastelleiden tutkimusten tuloksista. Laajamittaisempana tutkimus olisi voitu toteuttaa vaikkapa monimenetelmätutkimuksena, jolloin sen aineistonkeruussa olisi voitu hyödyntää havainnoinnin lisäksi esimerkiksi haastatteluja, kyselyä tai etnografista otetta.

Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys jätettiin tarkoituksella löyhäksi, jotta aineiston sisältöä voitaisiin analysoida mahdollisimman realistisesti ja siten kuvata, miten autenttinen asiantuntijatiimi tekee päätöksiä. Tässä tutkimuksessa pyrittiinkin kuvaamaan ja ymmärtämään asiantuntijatiimin päätöksentekoa tiimille ominaisessa ympäristössä kuitenkin romantisoimatta tai normittamatta tiimin vuorovaikutusta.

Joissakin havainnointitutkimuksissa (esim. Dorst & Cross 2001) vuorostaan käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, mikä saattaa tuottaa erilaisia tutkimustuloksia, kun analysoidut asiat on määritelty etukäteen, ja tutkimuksen toteutuksessa sekä aineistonkeruussa keskitytään ennalta määriteltyihin osa-alueisiin. Esimerkiksi tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta on mitattu myös numeerisina arvoina. Päätöksentekoprosessin aikana asiantuntijatiimin jäsenet pohtivat ratkaistavan ongelman tai tehtävän päätöksen rakennetta ja syitä. Ratkaisuvaihtoehtoja esittäessään tai arvioidessaan tiimin jäsenet viittaavat usein aiempiin projekteihinsa tai kokemuksiinsa sekä erityisosaamiseensa.

Tutkimuksen aineistoksi tarkastellussa palaverissa asiantuntijatiimi teki päätöksiä esimerkiksi keskustellessaan ratkaisuvaihtoehtoista ja valitessaan niistä asiakkaan näkökulman ja tarpeiden mukaisen toimintatavan. Tuloksellinen päätöksentekoprosessi ei siis välttämättä koostu suurista innovaatioista tai ole ajallisesti tehokasta, vaan se voi olla tarkoituksenmukaisin etenemistapa kohti tiimin tavoitteita.

Päätöksenteko saattaa myös usein tapahtua kokonaan tai osittain tiimin virallisten tapaamisten

ulkopuolella, vaikkapa kahvipöydässä, jolloin se ei tallennu osaksi aineistoa ja jää siten tutkimuksen ulkopuolelle. Päätöksentekoprosessi saattaa myös toteutua samanaikaisesti tiimin muiden vuorovaikutusprosessien kanssa tai niiden osana: päätöksenteon suhde esimerkiksi tiedon jakamiseen, epävirallisiin vuorovaikutustilanteisiin, jäsenten rooleihin sekä tapaamisiin liittyviin rituaaleihin tiimissä saattaa olla kompleksinen (Hirokawa & Poole 1996, 10-11). Tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin selvittää, millaista on tiimin päätöksenteko tapaamisen aikana, joten tapaamisen ulkopuolista päätöksentekoa ei huomioitu.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia sekä sen tuloksellisuutta vuorovaikutuksen ilmiönä. Tutkimuksen toteutusta ohjasi kaksi tutkimuskysymystä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, millaista on asiantuntijatiimin päätöksenteko tapaamisessa, saatiin vastaus. Asiantuntijatiimin päätöksenteko on informaatiokeskeistä, analyttistä, ennakoivaa sekä avointa, ja se voidaan hahmottaa kolmiulotteisena sisällön, toiminnan ja suhdetason vuorovaikutuksena. Tapaamisen ilmapiiri on avoin ja keskustelu on vapaamuotoista, eikä jäsenten tarvitse erikseen pyytää puheenvuoroa. Mielipiteitä tai ratkaisuehdotuksia ei pyydetä useinkaan suoraan, vaan jäsenet viestivät niistä toisilleen suhteellisen oma-aloitteisesti. Asiantuntijatiimin jäsenet eivät kritisoi toisiaan tai valita tapaamisen päätöksentekotilanteissa, mikä tukee päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta. Lisäksi päätöksentekotilanteissa käyty keskustelu on tarkoituksenmukaista eli pysyy aiheessa ja siten tukee tuloksellisuutta.

Tutkimuksen tulosten perusteella asiantuntijatiimin päätöksentekoa voidaan kuvata kompleksina prosessina. Kompleksisen eli monitasoisen prosessin siitä tekee muutamakin asia. Ensinnäkin, päätöksenteon ja tuloksellisuuden käsitteiden yksiselitteinen määrittely ja operationalisointi koettiin tutkimuksen alusta alkaen haastaviksi. Päätöksenteon osalta haasteena oli määrittää, mistä asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi alkaa ja mihin se päättyy, eli mitä prosessiin sisältyy. Tuloksellisuus on myös haastava ja problemaattinenkin käsite, ja sen mittaaminen sekä analysointi osana laadullista tutkimusta ei ole aivan yksinkertaista, sillä tuloksellisuuden arvioinnille ei ole olemassa vakiintuneita mittareita eikä yhtä oikeaa määritelmää. Aineistoanalyysia tehtäessä päädyttiinkin karkeahkoon kahtia jakoon asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta tukevien ja sitä heikentävien tekijöiden välillä. On myös oleellista huomioida, että tutkimusaineisto edustaa ainoastaan yhden asiantuntijatiimin yhden tapaamisen päätöksentekotilanteista, joten esimerkiksi eri tiimien, projektien tai tapaamisten välillä saatettaisiin havaita hyvin erityyppisiä päätöksenteon tuloksellisuuden kannalta merkityksellisiä tekijöitä.

Asiantuntijatiimin päätöksenteko voidaan nähdä myös informaatiokeskeisenä prosessina, sillä informaatiota viestitään, pyydetään tai prosessoidaan kaikissa päätöksentekoprosessin

vaiheissa. Joskus päätöksentekoprosessi keskeytyy, jos tiimillä ei ole käytössään tarpeeksi informaatiota ja heidän täytyy ottaa yhteyttä esimerkiksi asiakkaaseen tai muuhun ulkoiseen tahoon päätöksen tekemiseksi. Tiimin täytyy myös tehdä joitakin päätöksiä ilman uutta informaatiota, asiantuntijuuteensa pohjautuen. Lisäksi päätöksentekoprosessiin vaikuttavat tiimiin kohdistetut tavoitteet ja odotukset, jotka jäsenet pyrkivät huomioimaan.

Asiantuntijatiimin jäsenten roolit ilmenevät päätöksentekoprosessin vuorovaikutuksessa siten, että yksi jäsen on mielipidejohtajan roolissa, toinen on suhdetason johtaja ja kolmas toimii puheenjohtajana tapaamisessa.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, miten tuloksellisuus ilmenee asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessissa. Myös tähän tutkimuskysymykseen saatiin vastaus, kun tutkimuksessa ilmeni asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuuden kannalta merkityksellisiä tekijöitä. Tuloksista löytyi joitakin yhtymäkohtia aiempiin tutkimuksiin, mutta tutkimuksen tulokset tarjosivat myös uutta tietoa. Asiantuntijatiimin jäsenet hyödyntävät päätöksentekoprosessissaan joustavasti erityisosaamistaan esimerkiksi havaitsemalla ongelmia, viestimällä informaatiota, ennakoimalla ratkaisuvaihtoehtojen seurauksia sekä kertomalla mielipiteistään. Aiemmin on esitetty, että ongelman tai haasteen havaitseminen viestii asiantuntijuudesta, sillä päätöksentekoprosessin edellytyksenä on päätöstarpeen huomaaminen, joka taas ei välttämättä onnistu ilman asiantuntijalle ominaista erityisosaamista ja sen soveltamista. Lisäksi tiimin päätöksentekotilanteissa voidaan havaita proseduraalista vuorovaikutusta tavoitteiden viestimisen, työtehtävien jakamisen, tiimin toiminnan koordinoinnin sekä ajanhallinnan muodossa.

Tiimin päätöksentekoprosessi katsotaan alkavaksi siitä, kun joku jäsenistä havaitsee ongelman tai haasteen, jota koskeva päätös tiimin täytyy tehdä edetäkseen suorittamassaan tehtävässä kohti tavoitteitaan. Tämän jälkeen jäsenet analysoivat ja arvioivat tehtävää päätöstä ja sen ratkaisuvaihtoehtoja jakamalla ja pyytämällä informaatiota, viestimällä mielipiteitään sekä ennakoimalla seurauksia. Tehdessään projektin sisältöön liittyviä päätöksiä jäsenet näyttäisivät viestivät suoria ratkaisuehdotuksia, mutta toimintaan liittyvät päätökset vaikuttavat syntyvän mielipiteiden sekä toiminnan analysoinnin kautta.

Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin vuorovaikutuksen analysoinnin perusteella voidaan sanoa, että päätöksentekoprosessissa ilmenee monipuolista vuorovaikutusta. Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessissa oli eniten tehtäväkeskeistä vuorovaikutusta, joka ilmeni toiminnan

tason puheenvuoroina. Jäsenet viestivät aktiivisesti ratkaisuehdotuksia koko tapaamisen ajan, ja niitä oli tehtävätason puheenvuoroista määrällisesti eniten. Lisäksi päätöksentekotilanteissa osoitettiin runsaasti yhdenmielisyyttä, mutta negatiiviset suhdetason viestit olivat erittäin vähäisiä.

Yleisvaikutelmana voidaan sanoa, että asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessista voidaan erottaa muutamia aiemman tutkimuksen perusteella merkittäviksi luokiteltavia päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta tukevia ominaispiirteitä, kuten proseduraalista viestintää, informaation pyytämistä, arviointia ja jakamista prosessointia sekä yleistä informaatiokeskeisyyttä, positiivista suhdetason viestintää, sekä asiantuntijuuden hyödyntämistä tiimin tehtävän ja tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla. Tiimin jäsenten päätöksentekotilanteissa käymästä keskustelusta välittyi myös vaikutelma, että he haluavat vastata asiakkaan tarpeisiin ja olla tehokkaita esimerkiksi varmistamalla asiakkaalta projektiin liittyviä yksityiskohtia sekä välttää turhaa ja ylimääräistä työtä, joka voisi viedä aikaa projektin tärkeämmiltä osa-alueilta.

Muita asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteissa ilmeneviä tuloksellisuutta tukevia tekijöitä olivat esimerkiksi projektin tavoitteiden huomioiminen sekä niistä muistuttaminen, päätösten tai vertailtavien ratkaisuvaihtoehtojen seurausten ennakoiminen, ratkaisuvaihtoehtojen analysointi sekä toiminnan koordinoiminen. Tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisi siis siltä, että asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta määrittävät puheenvuorot, joiden avulla tiimi pääsee lähemmäksi sen tavoitteiden saavuttamista.

Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi ei pääse aina etenemään loppuun asti, sillä jäsenet joutuvat välillä huomioimaan jonkin tiimin ulkopuolisen tahon näkemyksen tehdäkseen päätöksen. Siten joskus päätöksentekoprosessi voi alkaa sisällön tasolta, mutta lopulta tiimi tekee päätöksen toiminnan tasolla koordinoidessaan, miten päätöksentekoprosessi voidaan suorittaa loppuun sisällön tasolla. Esimerkki tällaisesta tilanteesta on esimerkiksi asiakkaan toiveiden huomioiminen osana projektin sisältöä koskevaa päätöksentekoa.

Asiantuntijatiimi tekee tapaamisessaan runsaasti tiimin toimintaan liittyviä päätöksiä, joissa sovitaan esimerkiksi yhteisistä työtavoista varmistaen samalla niiden sopivan paitsi koko tiimille, myös tähän projektiin. Tiimin jäsenet viestivät joissakin päätöksentekotilanteissa aiempiin projekteihin liittyvistä kokemuksistaan, ja onnistuneet aiemmat päätökset näyttäisivät

ohjaavan myös tämänhetkisen projektin päätöksentekoa samaan suuntaan. Kleinin (1997) toteuttaman tutkimuksen mukaan tiimi päätyy tekemään samansuuntaisen päätöksen, jos he havaitsevat aiemman ja tämänhetkisen tilanteen välillä samankaltaisuutta. Tulos kuvaa asiantuntijatiimin vuorovaikutusta päätöksentekotilanteessa, muttei kuitenkaan voida suoraan päätellä, voiko tällainen päätös tukea vai heikentää päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta.

Keskeiset tutkimustulokset ovat siis seuraavat:

- Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi ei etene tietty vaihe kerrallaan, eikä noudata normatiivisia malleja.
- Tiimin jäsenillä näyttäisi olevan päätöksentekotilanteissa selkeät roolit asiantuntijarooliensa lisäksi.
- Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessi on kompleksinen prosessi, joka ilmenee sisällön-, toiminnan- ja suhdetasolla.
- Joistakin päätöksentekotilanteista on erotettavissa niin toiminnan kuin sisällönkin tason päätöksentekoprosessi.
- Informaatio toimii perustana asiantuntijatiimin päätöksenteolle.
- Informaation prosessointia ilmenee erityisesti asiantuntijatiimin analysoidessa ja arvioidessa sisältöön tai toimintaan liittyvän haasteen ratkaisuvaihtoehtoja.
- Joissakin päätöksentekotilanteissa asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessia voidaan kuvata *strategisena*, kun tiimin jäsenet perustelevat, miksi tietyt projektin työvaiheet edellyttävät tiettyjä toimenpiteitä.
- Päätöksentekoprosessissa ilmenee runsaasti positiivisia suhdetason puheenvuoroja eli yhdenmielisyyden ilmaisua.
- Erimielisyyttä ei osoitettu verbaalisesti suoraan yhdessäkään päätöksentekotilanteessa, mutta toisinaan sitä voitiin aistia mm. nonverbaalisen viestinnän sekä ilmapiirin kautta.
- Tiimin päätöksentekoprosessissa esiintyy joitakin ryhmäajatteluun viittaavia piirteitä.
- Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessissa ilmeneviä tuloksellisuutta tukevia tekijöitä ovat esimerkiksi tavoitteiden huomioiminen, seurausten ennakointi, ratkaisuvaihtoehtojen arviointi sekä toiminnan koordinointi. Näyttäisi siis siltä, että asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta määrittävät puheenvuorot, joiden avulla tiimi pääsee lähemmäksi sen tavoitteiden saavuttamista.
- Päätöksentekotilanteissa pysytään aiheessa, eikä niissä ilmene valittamista tai tarpeetonta kritisointia.
- Aineistossa ilmenneitä, päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta mahdollisesti heikentäviä

tekijöitä ovat esimerkiksi ryhmäajattelun piirteet sekä avoimen kritiikin ja suorien erimielisyyden ilmausten puuttuminen päätöksentekotilanteista.

Haasteita jatkotutkimukselle

Asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta on tarkasteltu jonkin verran paitsi havainnoimalla, myös haastatteleamalla tiimin jäseniä ja kartoittamalla heidän käsityksiään ja kokemuksiaan tiimin tapaamiskäytännöistä (esim. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012, 131; Lehmann-Willenbrock ym. 2013). Tässä tutkimuksessa asiantuntijatiimin vuorovaikutusta, päätöksentekoprosessia ja sen tuloksellisuutta tarkasteltiin havainnoimalla, ja siten asiantuntijoiden omat kokemukset ja käsitykset jäivät tutkimuksen ulkopuolelle. Tiimin jäsenet eivät välttämättä olisi hahmottaneet päätöksentekoprosessiaan samalla tavalla kuin tutkija, joten heidän kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä syventyminen voisi tuottaa erilaisia tutkimustuloksia kuin osallistumaton havainnointi.

Tiimin päätöksentekoprosessin tuloksellisuutta käsittelevä tutkimus voi auttaa asiantuntijatiimien kouluttamisessa ja vuorovaikutuksen kehittämisessä entistä toimivammaksi. Vaikka tiimin päätöksentekoa on tutkittu suhteellisen runsaasti, asiantuntijaorganisaatioiden ja autenttisten tiimien päätöksentekoprosessin tutkimusta voitaisiin laajentaa ja syventää.

Laajemmassa tutkimuksessa asiantuntijatiimin jäsenten kokemukset ja havainnoimalla kerätty tieto voitaisiin yhdistää, verrata niitä toisiinsa, ja siten mahdollisesti saada erityyppistä tai kattavampaa tietoa asiantuntijatiimin päätöksentekoprosessista. Aineiston analysoinnissa voitaisiin tällaisessa tapauksessa käyttää vaikkapa SYMLOG-menetelmää (Bales & Cohen 1979), joka on vuorovaikutuksen prosessianalyysimallin IPA:n metodologiaan pohjautuva, ryhmän jäsenten käsitysten ja ryhmän sisäisten jännitteiden hahmottamiseen kehitetty menetelmä (Keyton 1999, 198). Tässä tutkielmassa pyrittiin kuvaamaan asiantuntijatiimin päätöksentekotilanteiden vuorovaikutusta sellaisena, kuin se ulkopuoliselle havainnoijalle välittyy. Jäsenten ajatukset, kokemukset tai tiimin jäsenten yhteinen käsitys jäivät siten tutkielman rajauksen ulkopuolelle.

Asiantuntijatiimien jäsenten päätöksentekoon liittyviä omia kokemuksia ja käsityksiä tulevaisuudessa kartoittamalla voitaisiin analysoida ja siten saada uutta tietoa tiimin tavoitteista suhteessa sen päätöksentekoprosessiin. Tämän tutkimuksen aineistossa asiantuntijatiimin jäsenet mainitsivat vain harvoin tavoitteistaan, joten ulkopuolinen havainnoija ei saanut niistä

kovin kattavaa kuvaa. Monimenetelmällisen tutkimuksen keinoin erilaisten tiimien erilaisista tavoitteista ja siten mahdollisesti erilaisista päätöksentekoprosesseista voitaisiin saada kiinnostavaa tietoa, josta saatettaisiin hyötyä esimerkiksi koulutustoiminnassa.

Tulevaisuudessa esimerkiksi työhyvinvoinnin ja luonnollisen asiantuntijatiimin autenttisen päätöksentekotilanteiden vuorovaikutuksen välistä suhdetta voitaisiin tutkia, mahdollisesti havainnointi- ja haastattelumenetelmiä yhdistäen. Siten saataisiin monipuolista tietoa asiantuntijatiimin toiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Haastavat vuorovaikutustilanteet saattavat heikentää tiimin tavoitteiden saavuttamista, tuloksellisuutta, ja samalla myös työtyytyväisyyttä. Tästä näkökulmasta toteutettu tutkimus voisi mahdollisesti toimia myös pohjana asiantuntijoille kohdennettujen vuorovaikutuskoulutusten suunnittelulle ja siten vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

KIRJALLISUUS

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. PS-kustannus. Juva, 2001.

Association for Specialists in Group Work (ASGW). 2000. Association for Specialists in Group Work: Professional standards for the training of group workers. *Journal for Specialists in Group Work* 2000, vuosik. 25, s. 327–354.

Badke-Schaub, P. & Buerschaper, C. 2001. Creativity and complex problem solving in the social context. Teoksessa Allwood, C.M. & Selart, M. (toim.) 2001. *Decision making: Social and creative dimensions*, s.177-196. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Alankomaat.

Bales, R. F. 1950. *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, Massachussets. Addison-Wesley Press.

Bales, R. F. 1953. The equilibrium problem in small groups. Teoksessa Parsons, T., Bales, R. F. & Shils, E. A. (Toim.), *Working papers in the theory of action*. Sivut 111-161. Glencoe, IL, Free Press.

Bales, R. F. & Cohen, S. P. 1979. *SYMLOG: A system for the multiple level observation of groups*. New York: Free Press.

Basadur, M. 1994. Managing the creative process in organizations. Teoksessa Runco, M. A. (Toim.) 1994. *Problem finding, problem solving & creativity*. s. 237-268. Norwood, Ablex.

Baumann, M. R. & Bonner, B. L. 2004. The effects of variability and expectations on utilization of member expertise and group performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 89–101.

Binnewies, C., Ohly, S. & Sonnentag, S. 2007. Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity? *European*

Journal of Work and Organizational Psychology,
16, s. 432–455.

Bonito, J. A. 2003. A social relations analysis of participation in small groups. *Communication Monographs*, 70, 83-97.

Bonito, J. A. 2009. Interaction Process Analysis. Teoksessa Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. (Toim.) 2009. *Encyclopedia of Communication Theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Reference, s. 528-529.

Bonner, B. L. & Sillito, S. H. 2011. Leveraging Member Knowledge in Group Decision-Making: Expertise, Extroversion, and Feedback. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 2011. Vuosik. 15, nro 3, s. 233–245.

Bottger, P. C. 1984. Expertise and air time as bases of actual and perceived influence in problem-solving groups. *Journal of Applied Psychology*, nro 69, s. 214-221.

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E. & Milanovich, D. M. 1999. Planning, shared mental models, and co-ordinated performance: an empirical link is established. *Human Factors*, nro/vuosikerta 4, s. 61-78.

Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., Salas, E. & Volpe, C. E. 1995. Defining competencies and establishing team training requirements. Teoksessa Guzzon, R. & Salas, E. (Toim.): *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Charmaz, K. 2000. Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Toim.): *Handbook of qualitative research*, s. 509–535. Thousand Oaks, CA: Sage.

Chi, M., Feltovich, P. & Glaser, R. 1981. Categorization and representation of physics problems by experts and novices. *Cognitive Science*, nro 5, s. 121–152.

Cohen, M. S. 1993. Three paradigms for viewing decision biases. Teoksessa Klein, G. A., Orasanu, J., Calderwood, R. & Zsombok, C. E. (Toim.): Decision making in action: Models and methods. Ablex, Norwood, 1993.

Darcy, J., Stobaugh, H., Walker, P. & Maxwell, D. 2013. The Use of Evidence in Humanitarian Decision Making. ACAPS Operational learning paper. Tufts University: Feinstein International Center.

De Dreu, C. K. W. & Beersma, B. 2009. Team confidence, motivated information processing and dynamic group decision making. *European Journal of Social Psychology*, vuosik. 40. s. 1110-1119.

Dewey, J. 1910. How we think. New York: D. C. Heath.

Dorst, K & Cross, N. 2001. Creativity in the design process: co-evolution of problem–solution. *Design Studies*, vuosikerta 22, n:o 5, 2001, s. 425–437.

Edmondson, A. C., Bohmer, R. M. & Pisano, G. P. 2001. Distrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, nro 46, s. 685–716.

Endsley, M. R. 2006. Expertise and situation awareness. Teoksessa Ericsson, K. A., Charness, N., Feltovich, P. J. & Hoffman, R. R. (Toim.) 2006. The Cambridge handbook of expertise and expert performance. Cambridge University Press, New York, s. 633-652.

Ericsson, K. A. & Charness, N. 1994. Expert Performance: Its structure and Acquisition. *American Psychologist*, elokuu 1994.

<http://web.mit.edu/6.969/www/readings/expertise.pdf> (Viitattu 15.4.2014.)

Fahy, P. J. 2005. Online and Face-to-Face Group Interaction Processes Compared Using Bales's Interaction Process Analysis (IPA). *European Journal of Open, Distance and E-learning*, nro 1, 2006, s.

- Fisher, B. A. 1970. Decision emergence: Phases in Group Decision-making. *Speech monographs*, vuosik. 37, nro 1, s. 53-66, 1970.
- Frey, L. R., Botan, H. C. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication. Introduction to research methods*. Boston: Allyn & Bacon.
- Godar, S. H. & Ferris, S. P. 2004. Preface. Teoksessa S.H. Godar & S.P. Ferris (toim.) *Virtual and Collaborative Teams. Process, Technologies and Practice* (s. vi–xiii). Hershey, PA: Idea Group Pub.
- Grushina, S. 2007. *Decision-Making in Multinational Teams*. Conference paper – National Communication Association.
- Grönfors, M. 2007. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2007. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. PS-kustannus. Juva, 2007.
- Hackman, J. R. & Kaplan, R. E. 1974. Interventions into Group Process: An Approach to improving the Effectiveness of Groups. *Decision Sciences*, vuosik. 5, nro 3, s. 459 – 480, heinäkuu 1974.
- Hatano, G., & Inagaki, K. 1986. Two courses of expertise. Teoksessa Stevenson, H. W. & Azuma, H. (Toim.): *Child development and education in Japan*. s. 262–272. New York: W. H. Freeman.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S. & Vollrath, D. A. 1997. The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin* 1997, nro 121, s. 43-64.
- Hirokawa, R. Y. 1987. Why informed groups make faulty decisions: An investigation of possible interaction-based explanations. *Small group behavior*, nro 18, s. 3-29.
- Hirokawa, R. Y. 1988. Group Communication and Decision-Making Performance A Continued Test of the Functional Perspective. *Human Communication Research*. Vuosikerta 14, n:ro 4,

sivut 487–515, kesäkuu 1988. <http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.jyu.fi/doi/10.1111/j.1468-2958.1988.tb00165.x/abstract> (viitattu 19.3.2012.)

Hirokawa, R. Y. & Pace, R. 1983. A descriptive investigation of the possible communication-based reasons for effective and ineffective group decision making. *Communication monographs*, nro 50, s. 363-379.

Hirokawa, R. Y., & Rost, K. M. 1992. Effective Group Decision Making in Organizations. Field Test of the Vigilant Interaction Theory. *Management Communication Quarterly*, (5)3, 267–288.

Hirokawa, R. Y. & Salazar, A. J. 1999. Task-Group Communication and Decision-Making Performance. Teoksessa Frey, L.R., Gouran, D.S. & Poole, M.S. 1999. *The handbook of group communication theory and research*. SAGE, 1999.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. Tammi 2000.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi 2009.

Hjörne, E. 2005. Negotiating the ‘problem-child’ in school. *Qualitative Social Work*, nro 4, s. 489–507.

Huotari, M-L. Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. WSOY 2005.

Janis, I. L. 1972. *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton-Mifflin.

Janis, I. L. 1982. *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton-Mifflin.

Janis, I. L. & Mann, L. 1977. *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice,*

and commitment. New York: Free Press.

Jones, P. E. & Roelofsma, P. 2000. The potential for social contextual and group biases in team decision-making: biases, conditions, and psychological mechanisms. *Ergonomics*, nro 43, s. 1129 - 1152.

Jönsson, S., Edström, A. & Ask, U. 2001. Discipline and creative work – Designing next year's car model. Teoksessa Allwood, C.M. & Selart, M. (toim.) 2001. *Decision making: Social and creative dimensions*, s. 239-257. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Alankomaat.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. The discipline of the teams. *Harvard Business Review*, heinä-elokuu 2005, vuosikerta 83. Harvard Business School Press, Boston.

Kauffeld, S. 2006. *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln* [Measuring, evaluating, and developing competencies]. Stuttgart, Germany: Schäffer-Poeschel.

Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. 2012. Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small group research*, vuosik. 43, nro 2, s. 130-158. Sage, 2012.

Keyton, J. 1999. Relational communication in groups. Teoksessa Frey, L., Gouran D. S., & Poole, T.M. (Toim.) 1999. *Handbook of group communication theory and research* (s. 192-222). Thousand Oaks, CA: Sage.

Keyton, J. 2003. Observing group interaction. Teoksessa Hirokawa, R. Y., Cathcart, R. S. Samovar, L. A. & Henman, L. D. (Toim.) *Small group communication: Theory and practice*, s. 256 – 266. Los Angeles: Roxbury Publishing Co.

Klein, G., Phillips, J. K., Rall, E. L. & Peluso, D. A. 2007. A data-frame theory of sensemaking. Teoksessa Hoffman, R. R. (Toim.): *Expertise out of context: Proceedings of the Sixth International Conference on Naturalistic Decision Making*. s. 113-155. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Kolbe, M. & Boos, M. 2009. Facilitating Group Decision-Making: Facilitator's Subjective Theories on Group Coordination. *Forum: Qualitative Social Research*. Vuosikerta 10, n:ro 1, artikkeli 28, tammikuu 2009. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1244/2692>

(viitattu 19.3.2012.)

Kwon, W., Clarke, I. & Wodak, R. 2009. Organizational decision-making, discourse, and power: integrating across contexts and scales. *Discourse & Communication*, nro 3, s. 273–302.

Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. & Kauffeld, S. 2013. A sequential analysis of procedural meeting communication: How teams facilitate their meetings.

Littlejohn, S. W. & Foss, K. A. 2008. *Theories of human communication*. Belmont (Calif.): Wadsworth.

Malczewski, J. 1999. *GIS and Multicriteria Decision Analysis*. John Wiley & Sons, 1999.

Maloney-Krichmar, D. & Preece, J. 2005. A multilevel analysis of sociability, usability and community dynamics in an online health community. *Transactions on Human-Computer Interaction (TOCHI)*, vuosik. 12, nro 2, s. 1–32.

McLennan, J., Pavlou, O. & Omodei, M. M. 2005. Cognitive control processes discriminate between better versus poorer performance by fire ground commanders. Teoksessa Montgomery, H, Lipshitz, R. & Brehmer, B. (Toim.), *How professionals make decisions: Expertise, research and applications*, s. 209–221. Mahway, NJ: Erlbaum.

Meyers, S. A. 1998. GTAs as organizational newcomers: The association between supportive communication relationships and information seeking. *Western Journal of Communication*, nro 62, s. 54-73.

Morrison, E. W. 1993. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, nro 78, s. 173-183.

Pena, J. & Hancock, J. T. 2006. An analysis of socioemotional and task communication in online multiplayer video games. *Communication Research* 33, 92–109.

Pirola-Merlo, A. & Mann, L. 2004. The relationship between individual creativity and team creativity: Aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior* 2004, n:o 25, s.235–257.

Poole, M. S. & Hirokawa, R. Y. 1996. *Communication and group decision making*. SAGE Publications.

Propp, K. M. 1999. Collective information processing in groups. Teoksessa Frey, L., Gouran D. S., & Poole, T. M. (Toim.) 1999. *Handbook of group communication theory and research* (s. 225-250). Thousand Oaks, CA: Sage.

Putnam, L. L. & Stohl, C. 1990. Bona Fide Groups: A Reconceptualization of Groups in Context. *Communication Studies*, 1990, vuosik. 41, nro 3, s. 248-265.

Putnam, L. L. & Stohl, C. 1996. Bona Fide Groups: An Alternative Perspective for Communication and Small Group Decision Making. Teoksessa Hirokawa, R. Y. & Poole, M. C. 1996. *Communication and Group Decision Making*. Sage Publishing.

Riecken, H. W. 1958. The effects of talkativeness on ability to influence group solutions to problems. *Sociometry*, nro 21, s. 309-321.

Robertson, S. I. 2001. *Problem Solving*. Psychology Press: Taylor & Francis Group 2010.

Rosen, M. A., Wildman, J. L., Salas, E. & Rayne, S. 2012. Measuring team dynamics in the wild. Teoksessa Hollingshead, A. B. & Poole, M. S. (Toim.) 2012. *Research methods for studying groups and teams: A guide to approaches, tools and technologies*. Routledge 2012.

Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., Goodwin, G. F. & Fiore, S. M. 2006. The making of dream team: When expert teams do best. Teoksessa Ericsson, K. A., Charness, N, Feltovich, P. J. & Hoffman, R.R. (Toim.) 2006. *The Cambridge handbook of expertise and expert*

performance. Cambridge University Press, New York, s. 439-453.

Salas, E., Rosen, M. A. & DiazGranados, D. 2009. Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management*, vuosikerta 6, numero 4, heinäkuu 2010, s. 941-973.

Scholten, L., Van Knippenberg, D., Nijstad, B. A., & De Dreu, C. K. W. 2006. Motivated information processing and group decision-making: Effects of process accountability on information sharing and decision quality. *Journal of Experimental Social Psychology* 2007, vuosik. 43, nro 4, s. 539-552.

Schultz, B. G. 1974. Characteristics of emergent leaders of continuing problem-solving groups. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. Vuosik. 88, nro 2, s. 167-173.

Schultz, B. G. 1986. Communicative Correlates of Perceived Leaders in the Small Group. *Small Group Research*. Helmikuu 1986, vuosik. 17, nro 1, s. 51-65.

Schultz, B. G. 1999. Improving group communication performance: An overview of diagnosis and intervention. Teoksessa Frey, L., Gouran D. S., & Poole, T.M. (Toim.) 1999. *The Handbook of Group Communication Theory and Reserch* (s. 371-390). Thousand Oaks, CA: Sage.

Shaw, M. E. & Penrod, W. T. 1962. Does more information available to a group always improve group performance? *Sociometry*, nro 25, s. 377-390.

Silverman, D. 2006. *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3. painos). Lontoo/Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications.

Smith, E. M., Ford, J. K. & Kozlowski, S. W. 1997. Building adaptive expertise: Implications for training design strategies. Teoksessa Quinones, M. A. & Ehrenstein, A. (Toim.): *Training for a rapidly changing workplace: Applications of psychological research*, s. 89–118. Washington, DC: American Psychological Association.

Sorrentino, R. M. & Boutillier, R. G. 1975. The effect of quantity and quality of verbal interaction on ratings of leadership. *Journal of Experimental Social Psychology*, nro 11, s. 403-

411.

Stasser, G., Stewart, D. D. & Wittenbaum, G. M. 1995. Expert roles and information exchange during discussion: The importance of knowing who knows what. *Journal of Experimental Social Psychology*, nro 31, s. 244–265.

Stempfle, J. & Badke-Schaub, P. 2001. Thinking in design teams - an analysis of team communication. *Design Studies*, vuosikerta 23, n:o 5, syyskuu 2002, s. 473-496.

Sternberg, R. J. & Grigorenko, E. 2001. Environmental effects on cognitive abilities. Routledge, 2001.

Teboul, J.C. B. 1997. Scripting the organization: New hire learning during organizational encounter. *Communication Research Reports*, nro 14, s. 33-47.

Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. 1959. *The social psychology of groups*. John Wiley, New York.

Valkonen, T. & Laapotti, T. 2011. Katsaus ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmiin. Teoksessa Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2011, sivut 44-73.

Valkonen, T. 2012. Henkilökohtainen tiedonanto pro gradu -ohjauksessa 24.4.2012.

Van Der Vegt, G. S. & Bunderson, J. S. 2005. Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48, 532– 547.

Van Der Vegt, G. S., Bunderson, J. S. & Oosterhof, A. 2006. Expertness diversity and interpersonal helping in teams: Why those who need the most help end up getting the least. *Academy of Management Journal*, 49, 877–893.

van Ginkel, W. P. & van Knippenberg, D. 2008. Knowledge about the distribution of information and group decision making: When and why does it work? *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2009, nro 108, s. 218-229.

van Ginkel, W. P. & van Knippenberg, D. 2011. Group leadership and shared task representations in decision making groups. *The Leadership quarterly*. Numero 23, 2012, sivut 94-10.

Vinokur, A. & Burnstein, E. 1974. Effects of partially shared persuasive arguments on group-induced shifts: A group-problem-solving approach. *Journal of Personality and Social psychology*, nro 29, s. 305-315.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. 2001. Team leadership. *The Leadership Quarterly* 2001, 12, s. 451 – 483.

LIITE 1

Sähköpostiyhteydenotto kohdeorganisaatioon

Hei,

Olen puheviestinnän opiskelija Jyväskylän yliopistosta, ja teen pro gradu -tutkielmaa monialaisen asiantuntijatiimin vuorovaikutuksesta. Keräisin mielelläni tutkielmani aineiston [yrityksen nimi]:lta. Tutkimusaineisto kerättäisiin havainnoimalla palaveritilanteitanne. Käytännössä tämä tarkoittaisi, että tulisin havainnoimaan 1-2 palaveritilannettanne, tallentaen sen/ne äänitteeksi. Tästä ei aiheudu teille mitään vaivaa, eikä teidän tarvitse vastata kyselyihin eikä haastatteluihin. Aineistonkeruu on täysin luottamuksellista, käytän sitä ainoastaan graduuni, ja nauhoitettu aineisto tuhoetaan heti tutkimuksen toteutuksen jälkeen.

Valmis tutkielma antaa teille tietoa projektityöryhmänne vuorovaikutuksesta.

Kerron tutkielmastani mielelläni lisää tai tulen käymään, otattehan yhteyttä mahdollisimman pian.

Ystävällisin terveisin,

Aura Soininen