Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto
Jyväskylä University Digital Archive

UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

This is an electronic reprint of the original article.
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.

Author(s): Raappana, Mitra; Valo, Maarit

Title: Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa - katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen

Year: 2012

Version:

Please cite the original version:

Raappana, M., & Valo, M. (2012). Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa - katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. In T. Heiskanen (Ed.), Työelämän tutkimuspäivät 2011. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. (pp. 239-252). Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja, 3. http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8765-1

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

Mitra Raappana ja Maarit Valo

Artikkelin kirjoittajat projektitutkija, FM Mitra Raappana ja professori Maarit Valo työskentelevät Jyväskylän yliopistossa viestintätieteiden laitoksella. Mitra Raappana valmistelee puheviestinnän alan väitöskirjaansa Maarit Valon ohjauksessa Suomen Akatemian rahoittamassa tutkimushankkeessa *Vuorovaikutusosaaminen virtuaalitiimeissä* (138186). Artikkeli on valmistunut osana tutkimushanketta. Lisätietoja antavat FM Mitra Raappana (mitra.raappana@jyu.fi) ja professori Maarit Valo (maarit.valo@jyu.fi); Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, 40014 Jyväskylän yliopisto.

Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa

(Abstrakti) Tässä kirjallisuuskatsaukseen perustuvassa artikkelissa kuvaamme viime vuosikymmenen aikana tehtyä työelämän tiimien tuloksellisuuteen keskittyvää tutkimusta. Analysoimme 38 kansainvälistä empiiristä artikkelia, joissa on tarkasteltu tiimin sisäisen vuorovaikutuksen yhteyksiä tiimin tuloksellisuuteen. Tavoitteenamme oli selvittää, millaisia tiimin tuloksellisuuden ja vuorovaikutustekijöiden välisiä yhteyksiä on tutkittu ja millaisin menetelmin. Halusimme analysoida tutkimusaluetta kriittisesti ja tuoda esiin, millaiset aiheet ovat jääneet vaille tarkastelua. Osoittautui, että tiimien tuloksellisuuden tutkimus on kohdistunut seuraaviin osa-alueisiin: tiimien tehtävä- ja suhdetason prosesseihin, tiimien sisäiseen diversiteettiin, viestintäteknologian käyttöön sekä tiimien johtamiseen. Tutkimuksissa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä, joskin määrällisiä kyselyitä oli selvästi eniten. Tiimien tuloksellisuuden tutkimuksessa ei juuri huomioida tiimien toimintaympäristöä tai tiimiä kokonaisuutena. On yllättävää, miten paljon tutkimusta on tehty käyttämällä opiskelijaryhmiä tai koeasetelmia oikeiden työelämätiimien sijaan. Työelämän tiimien tutkimuksessa tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota tutkimusmetodien ja -kohteiden monipuolistamiseen ja todellisten työelämän tiimien tarkasteluun.

Asiasanat: tiimi, työryhmä, vuorovaikutus, työelämä, tuloksellisuus

Johdanto

Suomessa ja muualla Skandinaviassa tehdään jopa 81 % työstä erilaisissa tiimeissä (Lehto 2004). Kansainvälistyminen, teknologian kehitys (mm. mobilisoituminen), työn

nopea rytmi ja uusiutumisen tarve ovat muuttaneet tiimien työskentelyä. Ryhmien ja tiimien moninaisuutta kuvastaa esimerkiksi se, että ne voivat toimia fyysisesti samassa tilassa tai hajautettuina maantieteellisesti tai ajallisesti. Kasvokkain ja teknologiavälitteisesti viestivien ryhmien ja tiimien vuorovaikutusta luonnehtivat erilaiset ominaispiirteet (Ketrow 1999, 272–273). Ryhmillä voi olla monenlaisia tavoitteita ja tehtäviä, niiden toiminta ohjautuu ja koordinoituu monin tavoin ja ryhmätyöskentelyllä on erilaisia vaikutuksia ja seurauksia. Tiimit voivat työskennellä yhdessä pitkän aikaa ja tiimien jäsenet voivat tuntea toisensa ja toistensa osaamisen perusteellisestikin. Toisaalta tiimi voi olla koossa vain lyhyen aikaa tai sen jäsenet voivat jatkuvasti vaihtua. Työryhmän tai tiimin on muodostaan, rakenteestaan tai sijainnistaan riippumatta kuitenkin edelleen yhtä tärkeää olla tuloksellinen ja tehokas.

Ryhmän ja tiimin käsitettä käytetään työelämässä usein rinnakkain. Tieteellisessä kirjallisuudessa ryhmä on perinteisesti kuvattu kolmen tai useamman ihmisen kasvokkaiskohtaamisena, jonka tavoitteena on jonkin osoitetun tehtävän suorittaminen (ks. esim. Stohl & Walker 2002, 238). Jos tieteellisessä kirjallisuudessa halutaan tehdä ero ryhmän ja tiimin käsitteille, määritellään tiimi esimerkiksi osaamisen komplementaarisuuden kautta: tiimi nähdään ennen kaikkea erilaisten osaamisten kohtaamisen ja yhdistämisen foorumina (Katzenbach & Smith 1993, 59). Tiimi on myös kuvattu joukkona yksilöitä, jotka ovat keskinäisesti vastuussa yhteisen tavoitteen suorittamisesta, jota kohti he työskentelevät kuitenkin itsenäisesti (Kirkman & Rosen 2000, 49). Tässä artikkelissa tiimillä tarkoitetaan työelämässä toimivaa tehtäväorientoitunutta, kasvokkain ja teknologiavälitteisesti viestivää ryhmää, jonka jäsenet antavat osaamisensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Tiimin työskentelyn mahdollistaa sen jäsenten keskinäinen vuorovaikutus. Ryhmäviestinnän tutkimustraditiossa vuorovaikutus nähdään prosesseina, joissa ihmiset luovat yhteisiä merkityksiä ja jotka vaikuttavat koko tiimin. Vuorovaikutuksen kautta määrittyvät tiimin jäsenten tietoisuus toisistaan, jäsenten roolit, tiimin normit ja säännöt, tiimin tehtävä – siis koko tiimin olemassaolo. (Ks. esim. Hollingshead ym. 2005; McLeod & Kettner-Polley 2005.) Tiimikirjallisuudessa onkin yleisenä oletuksena, että tiimin sisäinen vuorovaikutus on monin tavoin yhteydessä tiimin tuloksellisuuteen (ks. esim. Greenbaum & Query 1999; Huotari, Hurme & Valkonen 2005,88; Poole & Hirokawa 1996, 6).

Tiimin tuloksellisuudella viitataan tiimin saavuttamiin tavoitteisiin. Tehokkuus puolestaan on tuloksellisuuden lähikäsite, jolla viitataan siihen prosessiin, jolla tiimi saavuttaa

tuloksensa. Käytännön työelämässä näitäkin käsitteitä käytetään usein rinnakkain kuvastamassa sekä prosessia että lopputulosta. Ryhmäviestinnän tutkimuskirjallisuudessa niille tehdään kuitenkin ero. Tuloksellisuudella (productivity, productiveness, success, outcomes) tarkoitetaan niitä erilaisia lopputuloksia, joita tiimi toiminnallaan tuottaa. Useimmiten tuloksellisuus on tiimille annettujen tai tiimissä sovitettujen sisällöllisten, työtehtäviin liittyvien tavoitteiden saavuttamista (esim. uuden tuotteen tai sovelluksen kehittämistä, projektin loppuunsaattamista). Kuitenkin tuloksellisuus voi liittyä myös tiimin jäsenten taitoihin tai asenteisiin, ryhmän kehittymiseen tai tiimin toimintaympäristöön. (Greenbaum & Query 1999, 543.) Tällöin ajatellaan, että tiimin tuloksellisuutta voivat olla myös jäsenten osaamisen kehittyminen tai tiimin entistä vahvempi sitoutuminen organisaatioonsa.

Tehokkuudella (efficacy, effectiveness) puolestaan tarkoitetaan tiimin jäsenten yhteistä käsitystä ryhmän kyvystä järjestää ja toteuttaa toimintansa siten, että se saavuttaa tavoitteensa käytettävissä olevilla resursseilla (Kozlowski & Ilgen 2006, 90). Jos tiimi toimii tehokkaasti yhdessä, synergiassa, se saattaa saavuttaa tason, johon tiimin jäsenet eivät yksilöinä kykenisi (Littlejohn 2002, 264). Käytännössä tehokkuutta on usein mahdotonta erottaa tuloksellisuudesta.

Tavoitteenamme on analysoida, millaisiin vuorovaikutuksen ilmiöihin työelämän tiimien tuloksellisuutta tarkastelevat tutkimukset ovat kiinnittäneet huomiota, millaisin menetelmin tuloksellisuutta on tutkittu ja millaisia tiimejä tutkimuksissa on tarkasteltu. Lisäksi nostamme esiin sellaisia mahdollisia ilmiöitä, prosesseja ja menetelmiä, joita ei kymmenen viime vuoden aikana ole tiimien tuloksellisuutta tarkastelevissa tutkimuksissa tutkittu ja hyödynnetty. Tarkoitamme tuloksellisuudella tiimin pääsemistä sille asetettuihin tai sen asettamiin tavoitteisiin. Sisällytämme tarkasteluumme myös sellaisen tehokkuutta käsittelevän tutkimuksen, jossa tehokkuus-käsitettä on käytetty tuloksellisuuden merkityksessä. Tuloksellisuutta (tai tehokkuutta) voivat arvioida tehtävästä ja organisaatiosta riippuen esimerkiksi tiimin jäsenet, tiimin vetäjä, organisaation johto tai vaikkapa asiakkaat.

Tutkimusaineisto ja sen analyysi

Tämä artikkeli perustuu systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen vuosilta 2001–2011. Tietokannoiksi valikoituivat kansainväliset EBSCO Host Communication and Mass Media Complete sekä Business Source Elite, koska niistä löytyvät keskeiset viestintätieteiden ja

taloustieteiden julkaisut. Tiedonhaku tehtiin myös suomenkielisiä artikkeleita kokoavasta ARTO-tietokannasta. Koska opiskelijoita on tutkittu tiimien tuloksellisuuden näkökulmasta paljon, pyrittiin jo hakuvaiheessa rajaamaan tällaiset tutkimukset pois. Haut tehtiin monihakuna katkaistuilla sanahauilla, ja hakuun liitettiin komento ”apply related words”, joka ottaa huomioon samankaltaiset sanat. Käytetyt englanninkieliset hakusanat ja -lausekkeet olivat seuraavat:

1) group* or team* or workteam* or workgroup* AND
2) communicat* or interacti* AND
3) work* or workplace* or organization* AND/OR
4) effic* or effective* or productiv* or outcome* or success* NOT
5) student* or classroom*.

Suomenkielisessä tiedonhaussa käytettiin seuraavien hakusanojen ja -lausekkeiden yhdistelmiä:

1) ryhm* tai tiim* AND
2) viestin* tai vuorovaik* AND
3) työ* tai työpaik* tai työeläm* tai organisaatio* AND/OR
4) tehok* tai tulokse* tai menesty* NOT
5) opiskel* tai luokka* tai oppila*.

Hakulausekkeiden avulla löydettiin yhteensä 774 artikkelia. Valikoimme niistä analysoitaviksi ne artikkelit, joissa käsiteltiin työelämän tiimejä ja ryhmiä ja joissa oli edes jossain määrin mukana tuloksellisuuden näkökulma.

Analyysiin päätyi 38 artikkelia. Ne täyttävät seuraavat kriteerit: tutkimuksissa lähestytään työelämän tiimien sisäistä vuorovaikutusta tuloksellisuuden näkökulmasta, tutkimukset ovat empiirisiä ja tutkimusaineisto on kerätty työelämästä eikä esimerkiksi opiskelijaryhmiltä. Kaikki analysoidut artikkelit ovat vertaisarvioituja ja saatavilla kokonaisina teksteinä. Ne on julkaistu kansainvälisissä aikakauslehdissä.

Luokittelimme artikkelit niiden keskeisimpien tutkimuskohteiden mukaan viiteen luokkaan. Tutkimuskohteiksi katsottiin tekstissä suoraan ja tiivistetysti ilmaistu kokonaisvaltainen tutkimuksen tavoite, ei hypoteeseja tai tutkimuskysymyksiä. Luokitteluvaiheessa analyysi sisälsi luonnollisesti tulkintaa, mutta luokitus pyrittiin tekemään systemaattisesti sen mukaan, mikä tulkittiin tutkimuksen fokukseksi, erotuksena esimerkiksi kontekstista.

Artikkeleista poimittiin tutkimuskohteen ja tavoitteen lisäksi tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä aineistot. Näin selvitimme, millaisin menetelmin erilaisiin tutkimustavoitteisiin on pyritty ja millaisia työelämän työryhmiä ja -tiimejä on viime vuosikymmenen aikana tarkasteltu tuloksellisuuden näkökulmasta.

Tulokset

Tiimin sisäisen viestinnän ja tuloksellisuuden yhteyksien tarkastelu on fokusoitunut seuraaviin tutkimuskohteisiin: 1) tehtävän suorittamiseen liittyviin prosesseihin, 2) tiimin jäsenten välisiin, suhdetason prosesseihin 3) tiimin sisäiseen diversiteettiin, 4) teknologiavälitteisyyteen sekä 5) tiimin johtamiseen. Artikkelit luokiteltiin taulukon 1 mukaisesti tutkimuskohteiden ja edelleen tarkempien tutkimusteemojen mukaan. Taulukkoon koottiin myös tutkimusmenetelmät sekä aineistoa, kontekstia tai kulttuuria kuvaavat tiedot.

Taulukko 1. Analysoidut artikkelit tutkimuskohteiden ja -teemojen, menetelmien sekä aineistojen mukaan luokiteltuina

Tutkimuskohde	Tutkimusteemat	Menetelmät	Aineistot
Tehtävätason prosessit artikkelit numero 1–5 yhteensä 5	· tietoprosessit (1, 2, 3) · ongelmanratkaisu (4) · konfliktinhallinta (5)	· määrällinen: kysely (1, 2), testi (5) · laadullinen: tapaustutkimus (3), haastattelut (3), etnografiset havainnoinnit ja keskustelut (4)	· terveydenhoitoala (1) · tekniset ja it-alat (3, 4, 5) · eri kansallisuuksia kokoavat tiimit (2)
Suhdetason prosessit artikkelit numero 6–17 yhteensä 12	· ryhmäytyminen, motivaatio, sitoutuminen (6, 7, 14) · jäsenyys (10, 11) · valtasuhteet ja dynamiikka (13, 15, 16) · vuorovaikutussuhteiden laatu (8, 9, 12, 17)	· määrällinen: kysely (6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16) · laadullinen: haastattelut (8, 9, 13, 15, 17), fokusryhmä (13), havainnointi (13), itsearviointi (12) · teoreettisen mallin kehittäminen tai testaaminen (11)	· palvelualat (6, 7, 14) · tekniset ja it-alat (9, 11, 12, 15) · terveydenhoitoala (10, 13, 16) · eri alojen tiimit (8, 17)
Diversiteetti artikkelit numero 18–26 yhteensä 9	· osaamisen ja taitojen diversiteetti (18, 19, 23, 26) · rakenteellinen diversiteetti (20, 21) · uskonnollinen tai kulttuurinen diversiteetti (22, 24, 25)	· määrällinen: kysely (18, 20, 21, 22, 23, 26), mallinnus ja laskennat (19), havainnointi (24) · laadullinen: fokusryhmäkeskustelut (18), haastattelut (20, 25, 26), havainnointi (25)	· eri alojen tiimit (19, 21, 23) · monikulttuuriset tiimit (20, 24, 25) · tutkimuskeskus (18) · julkiset ja yksityiset organisaatiot (22) · tekniset ja it-alat (26)
Teknologiavälitteisyys artikkelit numero 27–29 yhteensä 3	· vaikutukset (27, 28) · voimaantumisen merkitys kasvokkaisviestinnässä (29)	· määrällinen: kysely (27, 28, 29), haastattelu (28) · laadullinen:	· kaupallisen alan asiantuntijat (27) · kokonaisvaltaiset (etätyötä tekevät

		haastattelut (27)	jäsenet, johtohenkilökunta, työtoverit) (28) · hajautetut tiimit (29)
Johtaminen artikkelit numero 30–38 yhteensä 9	· johtamistyylit ja -tavat (37, 38) · tiimin kansainvälisyyden tuomat haasteet (31, 32) · tiimin hajautuneisuuden tuomat haasteet (30, 33, 35) · jännitteiden ja konfliktien hallinta (34) · jaettu johtajuus (36)	· laadullinen: haastattelut (30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38), etnografinen osallistuva havainnointi (36) · grounded action learning -asetelman havainnointi (35) · määrällinen: kysely (31, 32, 33, 38)	· hybriditiimit ja hajautuneet tiimit (30, 33) · globaalit tiimit (31, 32) · itseohjautuvat tiimit (38) · teatteriryhmä (36) · tiimien johtajat (34, 35) · tiimit organisaation eri asteilta (37)

Tehtävään liittyvät prosessit. Työelämän tiimejä yhdistää niiden tehtäväkeskeisyys, ja tehtävien suorittamiseen liittyviä prosesseja on tarkasteltu artikkeleissa. Tiimin sisäisten tietoprosessien sujuvuus (Deeter-Schmelz & Ramsey 2003; Hong & Vai 2008; Zarraga & Bonache 2003), ongelmanratkaisu (Mangrum, Fairley & Wieder 2001) sekä konfliktinhallinta (van Engelen, Kiewiet & Terlouw 2001) ovat sellaisia tehtävätasolla tapahtuvia prosesseja, joilla on todettu olevan yhteys tiimin tuloksellisuuteen.

Tulosten mukaan tiimien on tietoprosesseissa menestyäkseen painotettava niiden keskeisyyttä työssään. Samalla niiden on kuitenkin myös huolehdittava myönteisestä ja kannustavasta viestintäilmastosta ja oppimisilmapiiristä. (Esim. Deeter-Schmelz & Ramsey 2003.) Nimenomaan epäviralliset ongelmanratkaisukäytänteet näyttäisivät olevan kriittisen tärkeitä tiimin tuloksellisuudelle (Mangrum, Fairley & Wieder 2001). Tulokset konfliktinhallinnasta ovat puolestaan moniulotteiset ja -tulkintaiset. Näyttää siltä, että erilaiset vastakkainasettelut tehtäväprosesseissa voivat olla yhtälailla sekä myönteisesti että kielteisesti yhteydessä tiimin toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. (van ENglene, Kiewiet & Terlouw 2001.)

Tiedonjakoa, ongelmanratkaisua ja konfliktinhallintaa tiimissä on tutkittu joko määrällisin tai laadullisin menetelmin. Määrällisiä menetelmiä ovat kyselyt (esim. Deeter-Schmelz & Ramsey 2003) ja testit (van Engelen, Kiewiet & Terlouw 2001). Laadullisia ovat puolestaan tapaustutkimus ja haastattelut (Hong & Vai 2008) sekä havainnointi ja keskustelut (Mangrum, Fairley & Wieder 2001). Tehtävään liittyviä prosesseja on tutkittu terveydenhoitoalan tiimeissä (Deeter-Schmelz & Ramsey 2003), teknisten ja informaatioteknologian alan tiimeissä (esim. Hong & Vai 2008) sekä tiimeissä, joiden jäsenet edustavat eri kansallisuuksia (Zarraga & Bonache 2003).

Tiimin jäsenten välisiin suhteisiin liittyvät prosessit. Työelämän tiimien tuloksellisuuden kannalta on tutkittu tiimien jäsenten välisiä suhdetason prosesseja. Näitä ovat ryhmäytyminen, motivaatio ja sitoutuminen tiimissä (Jong, Ruyter & Wetzels 2006; Myers & McPhee 2006; Othman, Abdullah & Ahmad 2009), tiimin jäsenyys (Grice ym. 2006; Slotegraaf & Atuahene-Gima 2011), valtasuhteet ja vuorovaikutussuhteiden dynamiikka tiimissä (Apker, Propp & Ford 2005; Coopman 2001; Pantelli & Tucker 2009) sekä tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteiden laatu (Bacon & Blyton 2007; Hoegl & Gemuenden 2001; Laio, Liu & Loi 2010; Oh ym. 2004). Nämä tiimin suhdetason ilmiöt ovat osoittautuneet ainakin jossain määrin merkityksellisiksi tiimin tuloksellisuuden kannalta.

Osassa artikkeleista on kuitenkin havaittu, että suhdetason prosessien yhteys tuloksellisuuteen on haastava tutkittava (esim. Oh ym. 2004; Jong, Ruyter & Wetzels 2006). Tiimin jäsenten myönteinen suhtautuminen tiimityöskentelyyn (Myers & McPhee 2006), jäsenten pysyvyys tiimissä (Slotegraaf & Atuahene-Gima 2011), tasa-arvoinen ja luottamuksellinen osallistuminen (Coopman 2001) sekä vuorovaikutussuhteiden laatu (Liao, Liu & Loi 2010) vahvistavat suoraan tai välillisesti tiimin tuloksellisuutta. Toisaalta yhteys voi olla kompleksinen ja monisuuntainenkin (esim. Oh ym. 2004; Othman, Abdullah & Ahmad 2009). Esimerkiksi tiimissä, jonka jäsenillä on heikko motivaatio työskennellä, saattavat tehokkuutta (siis tulosten saavuttamista) edistää toisten ja oma tunneilmaisu ja sen hyväksyminen. Kuitenkin jäsenten ylikorostuneet hyväksymisen ilmaisut sekä keskinäiset arvioinnit voivat heikentää työmotivaatiota ja siten työskentelyn tehokkuutta (Jong, Ruyter & Wetzels 2006).

Suhdetason prosesseja on lähestytty sekä määrällisin että laadullisin tutkimusmenetelmin. Määrälliset kyselyt ovat kuitenkin selvästi käytetyin tutkimusmenetelmä. Haastattelut (esim. Bacon & Blyton 2007), fokusryhmät ja havainnointi (Apker, Propp & Ford 2005) sekä itsearviointi (Liao, Liu & Loi 2010) ovat artikkeleissa käytettyjä laadullisia menetelmiä. Lisäksi yhdessä artikkelissa tiimin toimintaa havainnoitiin erityisesti teoreettisen mallin testaamiseksi ja kehittämiseksi (Slotegraaf & Atuahene-Gima 2011). Tutkimuksissa on myös yhdistetty määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä: esimerkiksi kyselyä on käytetty yhdessä haastattelun ja havainnoinnin kanssa (esim. Hoegl & Gemuenden 2001).

Tiimit, joiden suhdetason prosesseja artikkeleissa on tarkasteltu, ovat palvelualoilta (esim. Othman, Abdullah & Ahmad 2009), teknisiltä ja informaatioteknologian aloilta (esim. Pantelli & Tucker 2009) sekä terveydenhoitoalalta (esim. Grice ym. 2006). Lisäksi on tarkasteltu tiimejä, joiden jäsenet edustavat eri aloja (esim. Bacon & Blyton 2007).

Tiimin sisäinen diversiteetti. Tiimit ovat monella tavalla erilaisia, ja tiimien monimuotoisuus onkin yksi tiimin vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tutkimuskohde. Tiimin moninaisuuteen eli diversiteettiin liittyy haasteita. Artikkeleissa on selvitetty tiimin jäsenten osaamisen ja taitojen tasojen vaihtelevuutta (Kearney, Gebert & Voelpel 2009; Keller 2001; Riedlinger ym. 2004; Sarin & Mahajan 2001), tiimin rakenteellista monimuotoisuutta (Boone & Hendriks 2009; Walsh & Maloney 2007) sekä uskonnollista ja kulttuurista diversiteettiä (Ayoko, Härtel & Callan 2002; Dickson, Hargie & Wilson 2008; Kell ym. 2007).

Tulokset tiimin sisäisen diversiteetin vaikutuksista tai yhteyksistä tiimin tuloksellisuuteen kuvastavat niitä erilaisia haasteita ja mahdollisuuksia, joita tiimityössä kohdataan. Yhtäältä monimuotoisuus voi heikentää suorasti tai epäsuorasti tiimin koheesiota ja lisätä siten työstressiä (Keller 2001). Diversiteetti saattaa myös haastaa työn koordinoimista, korostaa kulttuuristen tai muidenkin toimintakäytänteiden erilaisuutta sekä lisätä väärinymmärryksiä (Walsh & Maloney 2007). Toisaalta on saatu tuloksia, joiden mukaan vahva osallistuminen ja yhtiestyö, tiivis yhteydenpito ja keskustelevat viestintästrategiat monimuotoisessa tiimissä lisäävät tiimin tuloksellisuutta (esim. Boone & Hendriks 2009). Tällöin tiimin diversiteetti osataan hyödyntää käytännön vuorovaikutuksessa, mikä edistää tiimin onnistumista. Uskonnollisella diversiteetillä ei todettu olevan merkittävää yhteyttä tiimin tuloksellisuuteen (Dickson, Hargie & Wilson 2008).

Määrälliset kyselyt ovat myös monimuotoisuutta tarkastelevien artikkeleiden käytetyin tutkimusmenetelmä, sekä yksinään (esim. Walsh & Maloney 2007) että yhdistettyinä johonkin laadulliseen tutkimusmenetelmään (esim. Sarin & Mahajan 2001). Tiimien sisäistä diversiteettiä on tutkittu myös määrällisen mallinnuksen ja laskennan avulla (Keller 2001) sekä laadullisin fokusryhmäkeskusteluin (Riedlinger ym. 2004), haastatteluin (esim. Boone & Hendriks 2009) ja havainnoinnein (Ayoko, Härtel & Callan 2002).

Tiimin diversiteetin, sisäisen vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden yhteyksiä on analysoitu monenlaisissa tiimeissä. Tiimit ovat olleet monikulttuurisia (esim. Kell ym. 2007) tai koostuneet eri alojen edustajista (esim. Keller 2001). Tutkimuskonteksteina ovat olleet julkiset ja yksityiset organisaatiot (Dickson, Hargie & Wilson 2008), tutkimuskeskukset (Riedlinger ym. 2004) sekä tekninen ja informaatioteknologian ala (Sarin & Mahajan 2001).

Teknologiavälitteisyys. Teknologiavälitteisyys on mukana useassa artikkelissa. Teknologiavälitteisillä tiimeillä tarkoitetaan tiimejä, jotka kommunikoivat osittain tai kokonaan jonkin teknologian, kuten intranetin, sähköpostin, puhelin- tai videoneuvottelusovellusten avulla. Kuitenkin varsinaisena tutkimusfokuksena teknologiavälitteisyyden tulkittiin olevan vain muutamassa artikkelissa. Näissä on selvitetty tiimin jäsenten teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen yhteyksiä tiimin tuloksellisuuteen (Belanger, Collins & Cheney 2001; Lau ym. 2001) sekä verrattu kasvokkaisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä tuloksellisuuteen (Kirkman ym. 2004).

Tulosten mukaan teknologia välitteinen viestintä voi lisätä tiimin vuorovaikutuksen mahdollisuuksia ja siten edistää sen tuloksellisuutta (esim. Lau ym. 2001). Toisaalta

kasvokkaisviestinnällä on havaittu olevan tasapainottava ja voimaannuttava merkitys tiimin toiminnalle sellaisessa tiimissä, joka kommunikoi enimmäkseen teknologian välityksellä (Kirkman ym. 2004). Se, miten kasvokkaisuus tai teknologiavälitteisyys ovat yhteydessä tuloksellisuuteen, riippuu esimerkiksi tiimin tehtävästä, jäsenistä ja työskentelyn olosuhteista.

Kaikissa tähän luokkaan kuuluvaksi katsotuissa artikkeleissa on hyödynnetty määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Yhdessä on käytetty myös laadullista haastatteluaineistoa (Lau ym. 2001). Mikään artikkeli ei lähesty teknologiavälitteisyyden merkityksiä tiimin tuloksellisuuden kannalta pelkästään laadullisin menetelmin. Teknologiavälitteisyyden merkitystä on tutkittu kaupallisen alan asiantuntijoista muodostuvissa tiimeissä (Lau ym. 2001) sekä hajautetuissa tiimeissä (Kirkman ym. 2004). Yhdessä tutkimuksessa aineistoa kerättiin tiimin jäsenten lisäksi tiimiin kuulumattomilta työtovereilta, keskijohdolta ja alaisilta (Belanger, Collins & Cheney 2001).

Tiimin johtaminen. Se, miten tiimiä johdetaan, on osoittautunut monin tavoin tärkeäksi tekijäksi tiimin tulosten saavuttamisen kannalta. Johtamista on artikkeleissa tarkasteltu johtamistyylien ja -tapojen (Douglas 2006; Jones 2008), tiimin kansainvälisyyden (Barczak & McDonough 2003; Monalisa ym. 2008), hajautuneisuuden (Cousins, Robey & Zigurs 2007; Hertel, Konradt & Orlikowski 2004; Pauleen & Yoong 2001), jännitteiden ja konfliktien hallinnan (Galanes 2009) sekä jaetun johtajuuden teemojen avulla (Kramer 2006).

Tiimin johtaja tai vetäjä kohtaa vuorovaikutuksellisia haasteita pyrkiessään tiimin tavoitteisiin yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Näitä ovat esimerkiksi tiimin rakenteelliset tai tehtävä- ja suhdetason jännitteet sekä diversiteetin ja kansainvälisyyden tuomat kysymykset. Tulosten mukaan johtajien on hyödyllistä käyttää sosiaalistavia ja tasa-arvoistavia (Jones 2008), pehmeitä (Douglas 2006), vuorovaikutusta ja keskustelua lisääviä (esim. Monalisa ym. 2008) sekä joustavia ja tiedostavia (esim. Galanes 2009) johtamisen tapoja.

Tiimin johtamisen ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä on tutkittu sekä määrällisin että laadullisin menetelmin. Lisäksi on käytetty näiden yhdistämistä. On kuitenkin kiinnostavaa, että kaikista analysoiduista artikkeleista vain johtamista tarkastelevissa laadulliset menetelmät ovat käytetympiä kuin määrälliset. Laadullisista menetelmistä tutkimuksissa on käytetty selvästi eniten haastattelua (esim. Galanes 2009). Myös havainnoinnin avulla

(esim. Kramer 2006) on pyritty selvittämään johtamiseen liittyviä vuorovaikutustekijöitä tiimin tuloksellisuudessa. Määrälliset kyselyt ovat osassa toisena tutkimusmenetelmänä (esim. Monalisa ym. 2008) ja yhdessä ainoana (Barczak & McDonough 2003).

Sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti viestivät tiimit ja hajautuneet tiimit (esim. Cousins, Robey & Zigurs 2007), globaalit tiimit (esim. Barczak & McDonough 2003), itseohjautuvat tiimit (Douglas 2006) sekä kokonainen teatteriryhmä (Kramer 2006) ovat olleet johtamista tiimin tuloksellisuuden näkökulmasta lähestyvien artikkeleiden aineistoina. Aineistoa on kerätty myös tiimien johtajilta (esim. Galanes 2009) sekä organisaation eri asteilla työskentelevien tiimien jäseniltä (Jones 2008).

Arviointi

Tiedonhaku ei ole koskaan aukotonta, eikä valituista tietokannoista löydy kaikkia kansainvälisiä artikkeleita. Tiimin vuorovaikutukseen ja tuloksellisuuteen ei ole olemassa tiettyjä vakiintuneita asiasanoja. Hakusanoja etsittiin kuitenkin alan tieteellisestä kirjallisuudesta, ja näin pyrittiin varmistamaan, että keskeiset sanat olivat käytössä. Hakuihin myös lisättiin toiminto, jonka on tarkoitus tunnistaa samankaltaiset hakusanat. Voidaan siis olettaa, että hakutulokset kattavat suhteellisen hyvin juuri näiden tietokantojen sisällöt.

Näkökulmat ja tutkimuksen fokukset toki vaihtelevat. Osassa artikkeleista tuloksellisuutta ei määritellä pelkästään tiimin vaan koko organisaation tavoitteeksi. Joissakin artikkeleissa tiimien sisäisen vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden tarkastelu ei ole artikkelin keskiössä vaan vain osa tutkimusta. Myös vuorovaikutuksellinen näkökulma on joskus implisiittinen. Toisinaan tutkitaan jonkin vuorovaikutustekijän, kuten roolien tai vallankäytön, merkitystä tiimin tuloksellisuudessa ilman, että tuota tekijää erityisesti luonnehdittaisiin tai edes määriteltäisiin juuri vuorovaikutustekijäksi. Näin ollen tiimin sisäisen viestinnän ja vuorovaikutustekijöiden kuvaaminen ja luokittelu ovat sidoksissa analysoijan tulkintoihin.

Suurimmat haasteet tässä kirjallisuuskatsauksessa liittyvätkin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkijan avoimeen subjektiviteettiin (Eskola & Suoranta 1998, 165) ja siten artikkeleiden analysointiin ja luokitteluun. Analyysin teki yksi henkilö eli ensimmäinen kirjoittaja, mutta useaan kertaan eri vaiheissa. Lisäksi kirjoittajat keskustelivat rajatapauksista yhdessä. Luokat ovat aina luonteeltaan erottelevia, vaikka käytännössä esimerkiksi tiimien sisäiset prosessit liittyvät voimakkaasti toisiinsa, eikä myöskään suhde-

tai tehtävätasoa voi todellisuudessa erottaa toisistaan. Eritelläksemme tiimin tuloksellisuudessa merkityksellisiä vuorovaikutustekijöitä tarkastelimme noita tasoja kuitenkin omina luokkinaan. Voidaan todeta, että tässä kirjallisuuskatsauksessa on pystytty jäsentämään sitä tietoa, jota kuluneella vuosikymmenellä on tuotettu tiimien jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja tiimien tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä.

Johtopäätökset

Vuosien 2000–2011 tutkimuskirjallisuuden analyysi kertoo, että tiimin tehtävä- ja suhdetason prosessit, tiimien diversiteetin ja teknologiavälitteisyyden haasteet sekä tiimin johtaminen ovat tiimin tuloksellisuuden kannalta huomionarvoisia vuorovaikutuksellisia tekijöitä.

Erilaiset tehtävä- ja suhdetason prosessit ovat keskeinen osa tiimin toimintaa, joten on luontevaa, että niiden ymmärtämistä ja hallintaa pidetään oleellisena tiimin tuloksellisuuden kannalta. Tiimin sisäisen yhteistyön onnistuminen on tärkeää, jotta tiimi voi saavuttaa tavoitteensa. Tiimien tai ryhmien tehtävään ja jäsenten välisiin suhteisiin liittyvät prosessit ovat myös ryhmäviestinnän tutkimustraditioon verraten melko tyypillisiä (ks. esim. Gouran 1999, 3–36; Poole 1999, 37–70).

Sen sijaan paljon tutkituista ryhmäilmiöistä esimerkiksi päätöksentekoa, tiimityön arviointia, tehtävänjakoa tai viestintäroolien muotoutumista ei kirjallisuuskatsauksemme artikkeleissa ole tarkasteltu. Myöskään tiimin kehittyminen tai elinkaari ei ollut artikkeleissa tutkimuskohteena. Tiimin toiminnan konteksti, organisaation vuorovaikutuskulttuuri, -normit ja -ilmapiiri sekä muut tiimin toiminnan kontekstuaaliset tekijät olisivat myös tärkeitä tutkimuskohteita, koska ne voivat merkittävästi vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja tiimiprosesseihin. Olisikin tarkoituksenmukaista pyrkiä lisäämään ymmärrystä siitä, miten monenlaiset tekijät tiimien toimintaan vaikuttavat. Tiimi voi olla luonteeltaan hyvinkin dynaaminen.

Tiimityöskentelyä luonnehtii vahvasti hyötynäkökulma: organisaatiolle haetaan menestystä ja tehokkuutta, laatua ja tuloksellisuutta. Viestintäteknologian lisääntyminen työn tekemisen tukena ja foorumina on muuttanut merkittävästi ryhmätyön luonnetta viime aikoina (Hollingshead & Contractor 2011). Viestintäteknologia on myös mahdollistanut kansain- ja kulttuurienvälisen työn hajautetuissa tiimeissä. Työelämän kansainvälistymisen ja teknologian kehityksen myötä tiimien monimuotoisuus ja teknologiavälitteisyys

nähdäänkin keskeisinä ja yhä vakiintuneempina tiimityön ulottuvuuksina. Juuri siksi ne ovat kiinnostavia tutkimuskohteita. Niidenkin tutkimisessa olisi kuitenkin kiinnostavaa yhdistää laadullista ja määrällistä otetta. Esimerkiksi teknologiavälitteiseen viestintään tai diversiteettiin voi liittyä paitsi monenlaisia käytänteitä myös käsityksiä ja asenteita, jotka heijastuvat tiimin vuorovaikutukseen. Niiden ymmärtämiseksi voisivat laadulliset tutkimusmenetelmät olla paikallaan.

Tiimin johtaminen on yksi tiimin tuloksellisuuden tutkimuksen fokuksista. Teknologiavälitteinen viestintä ja työn hajautuneisuus, tiimin jäsenten ammatilliset, kulttuuriset ja osaamiseen liittyvät erot sekä erilaiset ryhmäprosessit ryhmään sitoutumisesta jännitteiden ja konfliktien hallintaan näyttävät edellyttävän tiimin johtajalta aivan erityistä osaamista. Toisaalta tiimit tarvitsevat tällaisissa olosuhteissa yhä enemmän ohjausta, koordinointia ja johtamista. Sekä tiimin sisäiset tehtävä- ja suhdetason prosessit, tiimin kokoonpano ja rakenne että käytetyt viestintävälineet tekevät johtamisesta tärkeän tiimin tuloksellisuuden osatekijän.

On yllättävää, miten useissa työelämän tiimien tutkimuksissa menetelmät ovat koeasetelmia ja aineistoina on käytetty opiskelijoita tai vain tutkimusta varten koottuja ”laboratoriotiimejä”. Todellisia työelämän tiimejä empiirisesti tarkastelevia artikkeleita on aihepiiristä vuosilta 2001–2011 hyvin vähän.

Katsauksessa analysoiduissa artikkeleissa on kuitenkin käytetty melko monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä, niin määrällisiä, laadullisia kuin niitä yhdisteleviäkin. Erityyppiset kvantitatiiviset, kyselyihin perustuvat määrälliset menetelmät näyttäisivät kuitenkin olevan selvästi muita yleisempiä. Vaikka joukkoon mahtuu jokunen pitkittäistutkimus (ks. esim. Kell ym. 2007; Liao, Liu & Loi 2010) ja etnografisia menetelmiä hyödyntävä (esim. Kramer 2006) tutkimus, on ainakin tässä joukossa selvästi vielä puutetta holistisesti eri metodeja yhdistelevien tutkimusmenetelmien käytöstä.

Työelämän tiimien empiirisessä tutkimuksessa olisi ymmärryksen lisäämisen kannalta tarpeellista hyödyntää monipuolisemmin erilaisia menetelmiä. Näin saavutettaisiin kattavampi kuva tiimien sisäisestä vuorovaikutuksesta ja sen yhteydestä tiimin tuloksellisuuteen. Aihepiirin tutkijoiden olisikin tarpeellista arvioida, miten erilaiset aineistonkeruumenetelmät ja tutkimusasetelmat soveltuvat tiimin vuorovaikutusilmiöiden tarkasteluun ja miten ne voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tiimin tuloksellisuus on käsitteenä monimutkainen sekä tutkimuksissa vaikeasti operationalisoitavissa.

Tuloksellisuudella voidaan tarkoittaa kovin monenlaisia asioita, ja sen mittaaminen ja arvioiminenkin ovat siten haaste. Kyselyt ja haastattelut perustuvat usein tutkijoiden ennakko-opetuksiin, jolloin kysymyksenasetteluihin liittyy asenteellisia ja eettisiä kysymyksiä. Joissakin artikkeleissa (esim. Hoegl & Gemuenden 2001; Kearney 2009) todetaankin, että arviot tietyn vuorovaikutustekijän yhteyden vahvuudesta tiimin tuloksellisuuteen vaihtelevat arvioijan mukaan. Olisi siis tärkeää pohtia, miten tuloksellisuutta pitäisi arvioida. Ymmärrystä lisäävä tutkimusmenetelmien triangulaatio olisi myös tässä mielessä perusteltua. Analysoiduissa artikkeleissa tuloksellisuuden arviointi oli ratkaistu usealla tavalla, ja niinpä tulosten keskinäinen vertaaminen on haastavaa.

Myös tutkimusten tulosten yleistettävyys on haaste. Vaikka yhtä vuorovaikutustekijää tutkittaisiin lukuisissa tiimeissä, ei sen merkitystä tiimin tuloksellisuuden kannalta voida välttämättä yleistää muihin tiimeihin, jotka toimivat eri ympäristöissä ja joiden jäsenillä on oma yhteinen vuorovaikutushistoriansa. Tutkimuksissa tulisikin pyrkiä tarkastelemaan laajempia kokonaisuuksia kuin vain yhtä vuorovaikutuksen ominaisuutta kerrallaan. Tutkimusasetelmia avartamalla voitaisiin ymmärtää nykyistä perusteellisemmin, millaisista tekijöistä ja prosesseista työelämän tiimien tulosten saavuttaminen todella rakentuu.

Jatkotutkimushaasteita

Tiimityö, tiimin sisäinen vuorovaikutus ja tiimien tuloksellisuus ovat organisaatioille tärkeitä asioita. On selvää, että tiimien työskentelyprosesseja ja -tapoja halutaan kehittää tehokkaammiksi. Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että edelleen on tarpeen tutkia työelämän tiimejä. Erityisesti olisi kiinnitettävä huomiota tutkimusasetelmiin, jotta voitaisiin tarkastella aitojen tiimien vuorovaikutusta niiden luonnollisessa ympäristössä ja kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen pyrkien. Tiimityön ulottuvuuksien laaja-alainen ymmärtäminen edistäisi epäilemättä myös tiimien tuloksellisuuden käytännön kehittämistä.

Tiimien tuloksellisuuden tutkimuksessa juuri tiimin sisäisen vuorovaikutuksen näkökulmasta on puutteita. Vielä ei tiedetä, miten vuorovaikutusta monimuotoisissa tiimeissä rakennetaan ja miten tiimi kehittyy elinkaarensa aikana. Viestintäteknologian käytön yleistyminen sekä tiimien hajautuneisuus antavat aihetta arvioida myös tiimin käsitettä uudelleen. Ehkei enää riitä, että puhutaan perinteisestä pienryhmästä, työryhmästä ja tiimeistä (ks. esim. Frey 1999, ix), vaan työyhteisössä vaikuttavien erilaisten yhteistyörakenteiden muotoja tulisi kartoittaa ja pyrkiä tarkemmin ymmärtämään.

Analysoiduissa artikkeleissa tiimi käsitetään laveasti, eikä sitä juurikaan avata, määritellä, saatikka problematisoida. Kuitenkin olisi tärkeää sekä tutkimuksen että käytännön kannalta eksplikoida käsitystä tiimistä ja sen merkityksestä. Jos esimerkiksi tiimin koheesiota (”me-henkeä”) pidetään työyhteisössä merkkinä onnistuneesta tiimityöstä, voi osaamiseen liittyvän diversiteetin ymmärtäminen ja johtaminen jäädä puutteelliseksi sekä tiimin tuloksellisuus heikommaksi.

Tiimin käsitteen lisäksi tuloksellisuuden ja tehokkuuden käsitteiden määrittelyyn ja tarkasteluun tulisi kiinnittää huomiota (Mathieu ym. 2008). Tavoiteltu lopputulos ja tehtävä sekä siihen johtavat prosessit ja vaiheet voivat olla huomattavasti kompleksisempia kuin mitä tuloksellisuuden mittarit yksistään huomioivat. Tuloksellisuuden ja tehokkuuden käsitteet tuntuvat sekoittuvan keskenään, ja joskus tehokkuuden käsitteen avulla pyritään arvioimaan tuloksellisuutta. Näitä käsitteitä ei tutkimusalueella määritellä riittävän tarkasti. Olisikin kiinnostavaa analysoida yksityiskohtaisemmin, mitä tuloksellisuudella ja tehokkuudella tutkimuskirjallisuudessa tarkoitetaan.

Kaiken kaikkiaan tiimitutkimusta tarvitaan edelleen lisää. Olisi tärkeää tutkia nimenomaan todellisia tiimejä ja niiden toimintaympäristöjä siten, että teoreettisen ymmärryksen lisääntyessä myös käytännön työelämään saataisiin keinoja kehittää tiimityöskentelyä ja tiimien jäsenten välistä vuorovaikutusta.

Kirjallisuus

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.

Frey, L. R. (toim.) (1999) The handbook of group communication theory and research. Thousand Oaks: Sage.

Greenbaum, H. H. & Query, J. L. (1999) Communication in organizational work groups. A review and analysis of natural work group studies. Teoksessa L. R. Frey (toim.) The handbook of group communication theory & research. Thousand Oaks: Sage, 539–564.

Gouran, D. S. (1999) Communication in groups: The emergence and evolution of a field study. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) The handbook of group communication theory and research. Thousand Oaks: Sage, 3–36.

Hollingshead, A. B. & Contractor, N. S. (2011) New media and small group organizing. The handbook of new media. Updated student edition. Sage. <http://www.sage-ereference.com/hdbk_newmedia/Article_n7.html > Luettu 10.6.2011.

Hollingshead, A. B., Wittenbaum, G. M., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A. & Yoon, K. (2005) A look at groups from the functional perspective. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives. Thousand Oaks: Sage, 21–62.

Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. (2005) Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993) The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. Boston: Harvard.

Ketrow, S. M. (1999) Nonverbal aspects of group communication. Teoksessa L. R. Frey (toim.) The handbook of group communication theory & research. Thousand Oaks: Sage, 251–287.

Kirkman, B. L. & Rosen, B. (2000) Powering up teams. Organizational Dynamics, 28 (3), 48–65.

Kozlowski, S. W. J & Ilgen, D. R. (2006) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. Psychological Science in the Public Interest, 7, 77–124.

Lehto, A.-M. (2004) Finnish quality of work life surveys. European foundation for the improvement of living and working conditions. <http://eurofound.europa.eu/ewco/surveys/FI0410SR01/FI0410SR01.htm> Luettu 24.8.2011.

Littlejohn, S. W. (2002) Theories of human communication. 7th ed. Belmont: Wadsworth.

Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T. & Gilson, L. (2008) Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. Journal of Management (34) 3, 410–476.

McLeod, P. L. & Kettner-Polley, R. (2005) Psychodynamic perspectives on small groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives. Thousand Oaks: Sage, 63–97.

Poole, M. S. (1999) Group communication theory. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) The handbook of group communication theory and research. Thousand Oaks: Sage, 37–70.

Poole, M. S. & Hirokawa, R. Y. (1996) Introduction. Communication and group decision making. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.) Communication and group decision making. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 3–18.

Stohl, C. & Walker, K. (2002) A bona fide perspective for the future of groups. Teoksessa L. R. Frey (toim.) New directions in group's communication. Thousand Oaks: Sage, 237–252.

Analysoidut artikkelit taulukon 1 esiintymisjärjestyksessä

(1) Deeter-Schmelz, D. & Ramsey, R. P. (2003) An investigation of team information processing in service teams: Exploring the link between teams and customers. Journal of the Academy of Marketing Science 31 (4), 409–424.

(2) Zarraga, C. & Bonache, J. (2003) Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis. International Journal of Human Resource Management 14 (7), 1227–1245.

(3) Hong, J. F. L. & Vai, S. (2008) Knowledge-sharing in cross-functional virtual teams. Journal of General Management 34 (2), 21–37.

(4) Mangrum, F. G., Fairley, M. S. & Wieder, D. L. (2001) Informal problem solving in the technology-mediated work place. Journal of Business Communication 38 (3), 315–336.

(5) van Engelen, Jo M. L., Kiewiet, D. J. & Terlouw, P. (2001) Improving performance of product development teams through managing polarity. International Studies of Management & Organization 31 (1), 46–63.

(6) Othman, A. K., Abdullah, H. S. & Ahmad, J. (2009) The influence of work motivation on emotional intelligence and team effectiveness. Vision (09722629) 13 (4), 1–14.

(7) Jong, A. d., Ruyter, K. D. & Wetzels, M. (2006) Linking employee confidence to performance: A study of self-managing service teams. Journal of the Academy of Marketing Science 34 (4), 576–587.

(8) Oh, H., Myung-Ho Chung & Labianca, G. (2004) Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. Academy of Management Journal 47 (6), 860–875.

(9) Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. (2001) Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. Organization Science 12 (4), 435–449.

(10) Grice, T. A., Gallois, C., Jones, E., Paulsen, N. & Callan, V. J. (2006) “We do it, but they don't”: Multiple categorizations and work team communication. Journal of Applied Communication Research 34 (4), 331–348.

(11) Slotegraaf, R. J. & Atuahene-Gima, K. (2011) Product development team stability and new product advantage: The role of decision-making processes. Journal of Marketing 75 (1), 96–108.

(12) Liao, H., Liu, D. & Loi, R. (2010) Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. Academy of Management Journal 53 (5), 1090–1109.

(13) Apker, J., Propp, K. M. & Ford, W. S. Z. (2005) Negotiating status and identity tensions in healthcare team interactions: An exploration of nurse role dialectics. Journal of Applied Communication Research 33 (2), 93–115.

(14) Myers, K. K. & McPhee, R. D. (2006) Influences on member assimilation in workgroups in high-reliability organizations: A multilevel analysis. Human Communication Research 32 (4), 440–468.

(15) Panteli, N. & Tucker, R. (2009) Power and trust in global virtual teams. Communications of the ACM 52 (12), 113–115.

(16) Coopman, S. J. (2001) Democracy, performance, and outcomes in interdisciplinary health care teams. Journal of Business Communication 38 (3), 261–284.

(17) Bacon, N. & Blyton, P. 2007. Conflict for mutual gains? Journal of Management Studies 44 (5), 814–834.

(18) Riedlinger, M. E., Gallois, C., McKay, S. & Pittam, J. (2004) Impact of social group processes and functional diversity on communication in networked organizations. Journal of Applied Communication Research 32 (1), 55–79.

(19) Keller, R. T. (2001) Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. Academy of Management Journal 44 (3), 547–555.

(20) Boone, C. & Hendriks, W. (2009) Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. Management Science 55 (2), 165–180.

(21) Walsh, J. P. & Maloney, N. G. (2007) Collaboration structure, communication media, and problems in scientific work teams. Journal of Computer-Mediated Communication 12 (2), 378–398.

(22) Dickson, D. & Hargie, O. & Wilson, N. (2008) Communication, relationships, and religious difference in the Northern Ireland workplace: A study of private and public sector organizations. Journal of Applied Communication Research 36 (2), 128–160.

(23) Kearney, E., Gebert, D. & Voleple, S. C. (2009) When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. Academy of Management Journal 52 (3), 581–598.

(24) Kell, S., Marra, M., Holmes, J. & Vine, B. (2007) Ethnic differences in the dynamics of women's work meetings. Multilingua 26 (4), 309–331.

(25) Ayoko, O. B., Härtel, C. E. J. & Callan, V. J. (2002) Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach. International Journal of Conflict Management 13 (2), 165–185.

(26) Sarin, S. & Mahajan, V. (2001) The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. Journal of Marketing 65 (2), 35–53.

(27) Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F. & Law, M. (2001) Information technology and the work environment - does IT change the way people interact at work? Human Systems Management 20 (3), 267–279.

(28) Belanger, F., Collins, R. W. & Cheney, P. H. (2001) Technology requirements and work group communication for telecommuters. Information Systems Research 12 (2), 155–176.

(29) Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B. (2004) The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. Academy of Management Journal 47 (2), 175–192.

(30) Cousins, K. C., Robey, D. & Zigurs, L. (2007) Managing strategic contradictions in hybrid teams. European Journal of Information Systems 16 (4), 460–478.

(31) Barczak, G., McDonough, E. F. (2003) Leading global product development teams. Research Technology Management 46 (6), 14–18.

(32) Monalisa, M., Daim, T., Mirani, F., Dash, P., Khamis, R. & Bhusari, V. (2008) Managing global design teams. Research Technology Management 51 (4), 48–59.

(33) Hertel, G., Kondradt, U. & Orlikowski, B. (2004) Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. European Journal of Work & Organizational Psychology 13 (1), 1–28.

(34) Galanes, G. J. (2009) Dialectical tensions of small group leadership. Communication Studies 60 (5), 409–425.

(35) Pauleen, D. J. & Yoong, P. (2001) Relationship building and the use of ICT in boundary-crossing virtual teams: A facilitator's perspective. Journal of Information Technology 16 (4), 205–220.

(36) Kramer, M. W. (2006) Shared leadership in a community theater group: Filling the leadership role. Journal of Applied Communication Research 34 (2), 141–162.

(37) Jones, M. C. (2008) Large scale project team building: Beyond the basics. Communications of the ACM 51 (10), 113–116.

(38) Douglas, C. (2006) Communication in the transition to self-directed work teams. Journal of Business Communication 43 (4), 295–321.