

**JAETTU JOHTAJUUS ASiantuntijatiimin  
PALAVERISSA**

Emma Saaranen

Puheviestinnän maisterintutkielma

Syksy 2016

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty HUMANISTINEN	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Emma Saaranen	
Työn nimi – Title JAETTU JOHTAJUUS ASiantuntijatiimin PALAVERISSA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Puheviestinnän maisterintutkielma
Aika – Month and year Syksy 2016	Sivumäärä – Number of pages 70
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tässä puheviestinnän maisterintutkielmassa syvennyttään jaettuun johtajuuteen asiantuntijatiimissä. Ilmiötä lähestytään tapaustutkimuksen kautta tarkastelemalla asiantuntijatiimin palaveria. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää, miten jaettu johtajuus toteutuu asiantuntijatiimin vuorovaikutuksessa palaverin aikana.</p> <p>Tutkimuksen aineistona toimi asiantuntijatiimin palaverista tallennettu videomateriaali, jota analysoitiin vuorovaikutusanalyysin keinoin tarkastelemalla, millaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita palaverin keskustelussa ilmenee. Tiimin jäsenten keskustelusta luokiteltiin johtamisen vuorovaikutusfunktioita teorian pohjalta muodostettuun luokittelujärjestelmään, jota täydennettiin aineistolähtöisesti. Analyysiyksikkönä toimi palaverissa ilmaistu puheenvuoro. Lisäksi palaverista analysoitiin tiimin jäsenten osallistumisaktiivisuus laskemalla sekä kaikki palaverin puheenvuorot että johtamista ilmaisevat puheenvuorot.</p> <p>Tulosten mukaan tiimissä on sekä jaettua että nimettyä johtajuutta. Johtajuus voi olla siis jaettua tiimin jäsenten kesken, vaikka tiimissä olisi nimetty vetäjä. Tämä tutkimus vahvistaa aiempaa tutkimusta siitä, että jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa tiimeissä ja ryhmissä koordinoimalla sekä palaverikeskustelua että tiimityötä, mutta myös refleктоimalla tiimin työskentelyä antamalla positiivista palautetta.</p> <p>Näyttää siltä, että jaetun johtajuuden avulla voidaan tehostaa tiimin työskentelyä, tiimin jäsenten osallistumista ja erilaisen asiantuntijuuden sekä osaamisen hyödyntämistä. Toisaalta kuitenkin yhteistyö ja tiedon jakaminen ovat myös edellytyksiä jaetulle johtajuudelle samoin yhteisestä ymmärryksestä neuvottelemisen sekä halukkuus johtaa ja tulla johdetuksi. Johtajuuden jakautuessa tiimin jäsenet voivat vaikuttaa omaan työhönsä ja kollektiivisen asiantuntijuuden kautta vastata tehokkaammin tietointensiivisen työn haasteisiin. Jaetun johtajuuden voidaan ymmärtää siis olevan yhteydessä myös tiimin jäsenten kokemaan työtyytyväisyyteen.</p>	
Asiasanat – Keywords asiantuntijatiimit, jaettu johtajuus, johtajuus, johtamisen vuorovaikutusfunktiot, puheviestintä, tiimit	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto/Jyväskylän yliopiston kirjasto	
Muita tietoja – Additional information	

## Sisällys

1 JOHDANTO .....	5
2 VUOROVAIKUTUS ASIANTUNTIJATIIMISSÄ.....	8
2.1 Asiantuntijatiimin vuorovaikutuksen erityispiirteet .....	8
2.2 Funktionaalinen näkökulma asiantuntijatiimin vuorovaikutukseen .....	10
3 JAETTU JOHTAJUUS ASIANTUNTIJATIIMISSÄ.....	13
3.1 Jaettu johtajuus.....	13
3.2 Johtamisen vuorovaikutusfunktiot tiimissä.....	16
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	20
4.1 Tutkimuskysymykset .....	20
4.2 Tutkimustapauksen ja aineistonkeruun kuvaus .....	21
4.3 Vuorovaikutusanalyysi tutkimusmenetelmänä .....	23
4.4 Aineiston käsittely ja analysointi .....	25
5 TULOKSET .....	34
5.1 Johtamisen vuorovaikutusfunktiot asiantuntijatiimin palaverissa .....	34
5.2 Tiimin jäsenten osallistuminen johtamiseen .....	40
6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI .....	46
7 TULOSTEN POHDINTA .....	50
8 PÄÄTÄNTÖ .....	57
KIRJALLISUUS.....	59
LIITTEET .....	66
Liite 1: Yhteydenottoviesti .....	66

Liite 2: Informaatioviesti tiimin jäsenille .....	67
Liite 3: Suostumus tutkimukseen.....	68
Liite 4: Luokitusjärjestelmä .....	69
Liite 5: Luokituksen muodostuminen .....	70

# 1 JOHDANTO

Nykypäivänä työskentely erilaisissa tiimeissä ja ryhmissä on hyvin yleistä. Työolobarometrin (2016) mukaan palkansaajista lähes 40 prosenttia työskenteli organisaatorajat ylittävissä tiimeissä vuosina 2014 ja 2015. Niin tiedeyhteisöissä, julkisen hallinnon organisaatioissa kuin yrityspuolellakin työtä organisoidaan niin, että yksittäiset työntekijät tekevät usein yhteistyötä tiimeissä ja ryhmissä organisaation sisäisten ja organisaation ulkoisten asiantuntijoiden kanssa oman itsenäisen työnsä lisäksi.

Nykyaikana tietointensiivisen työn lisääntyessä tiimityöskentely mahdollistaa erilaisen osaamisen yhdistämisen. Tiimin jäsenet saavat oman osaamisensa tueksi myös muiden alojen asiantuntijoiden osaamisen. Yhdistettäessä erilaista osaamista korostuukin vuorovaikutuksen merkitys siinä, kuinka tiimi onnistuu työskentelyssään saavuttamaan yhteiset tavoitteensa yhdistämällä tätä erilaista osaamista.

Tietointensiivisen työn lisääntyessä myös tehokkuusvaatimukset ovat lisääntyneet. Tiimeihin kohdistetut työelämän tehokkuusvaatimukset ovat huomattavissa tiimeistä tehdyn tutkimuksen painotuksessa. Viime aikoina tiimejä on tutkittu tuloksellisuuden näkökulmasta tiimien tehtävä- ja suhdetason prosessien, tiimien sisäisen diversiteetin, viestintäteknologian käytön sekä tiimien johtamisen suhteen. Onkin havaittu, että nämä ovat tiimin tuloksellisuuden kannalta merkittäviä tekijöitä. (Raappana & Valo 2012, 247.)

Kun työ muuttuu enenevässä määrin tietointensiivisemmäksi ja asiantuntijakeskeisemmäksi, muuttuvat myös tiimien ja ryhmien johtamiselle asetetut haasteet. On siirrytty kauemmas hierarkkisesta, yksisuuntaisesta johtajuudesta kohti tiimin jäsenten vuorovaikutuksessa muodostuvaa, yhteistä vastuuta tiimin tavoitteiden saavuttamisesta. Tässä tutkimuksessa tiimin johtajuutta tarkastellaankin jaettuna johtajuutena. Tällöin johtajuus tiimeissä ymmärretään ilmiönä, johon voi osallistua kuka tahansa tiimin jäsenistä toteuttamalla johtamisen vuorovaikutusfunktioita. Ilmiönä jaettu

johtajuus sijoittuu puheviestinnän tutkimuskentällä ryhmäviestinnän ja johtamisviestinnän tutkimusalueisiin.

Jaettua johtajuutta tiimeissä ja ryhmissä on tutkittu paljon tehokkuuden näkökulmasta. Sitä on kuvattu jopa yhtenä ratkaisuna yhä kovemmille johtajuudelle asetetuille vaatimuksille. Tiedon määrän ja työn kompleksisuuden lisääntyessä johtajuutta jakamalla voidaan vastuuta osaamisesta ja päätöksistä kohdistaa useammille tiimin jäsenille, jolloin myös valmius reagoida tiimin ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin paranee (Pearce, Manz & Sims 2009).

Tiimien tapaamisten tutkimuksella on merkitystä. Palaveri- tai kokoustilanteen onnistuneen vuorovaikutuksen on havaittu olevan yhteydessä organisaation menestykseen kahden ja puolen vuoden aikajänteellä (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012). Vaikka palaveri- ja kokoustilanteita pidetään merkittävänä ja tiimityöskentely on erittäin yleistä nykypäivänä, on todellisia työelämän tiimejä tutkittu verrattain vähän niiden luonnollisissa olosuhteissa (ks. esim. Raappana & Valo 2015; Olbertz-Siitonen, Siitonen & Valo 2014). Tällaiselle tutkimukselle onkin todettu olevan huomattava tarve. Myöskään tiimien tapaamisia niiden luonnollisissa olosuhteissa ei ole paljoakaan tutkittu (ks. esim. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012; Laapotti & Mikkola 2015). Erityisesti työelämän tiimien tapaamisten havainnoivalle tutkimukselle on huomattu olevan tarvetta (Laapotti & Mikkola 2015).

Tämä tutkimus vastaa erityisesti tarpeeseen tehdä havainnointitutkimusta luonnollisista tiimeistä tiimin autenttiossa ympäristössä. Tutkimus tuottaa siis lisää tietoa juuri autenttiossa työelämän asiantuntijatiimin jaetusta johtajuudesta todellisessa palaveritilanteessa. Tutkielmasta saatua tietoa voidaan soveltaa työelämän tiimien johtajuuden toteuttamiseen tiimin jäsenten yhteistyönä ja parantaa näin tiimin mahdollisuuksia vastata sille osoitettuihin tehokkuusvaatimuksiin.

Tämän työn tavoitteena on siis kuvata ja ymmärtää, miten jaettu johtajuus toteutuu asiantuntijatiimin vuorovaikutuksessa palaverin aikana. Ilmiötä lähestytään tapaustutkimuksen kautta tarkastelemalla erään asiantuntijatiimin palaveria. Jaetun johtajuuden toteutumiseen palaverin aikana syvennytään toteuttamalla vuorovaikutusanalyysi.

Seuraavaksi esittelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, jossa syvennyn asiantuntijatiimin vuorovaikutukselle ominaisiin piirteisiin sekä jaettuun johtajuuteen tiimeissä ja ryhmissä. Tämän jälkeen kuvaan menetelmäluvussa tutkimuksen toteuttamisen vaihe vaiheelta, jonka jälkeen paneudun vuorovaikutusanalyysin perusteella saatuihin tuloksiin ja pohdin tuloksia suhteessa asiantuntijatiimien vuorovaikutukseen ja jaettuun johtajuuteen.

## 2 VUOROVAIKUTUS ASiantuntijatiimissä

### 2.1 Asiantuntijatiimin vuorovaikutuksen erityispiirteet

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajuutta asiantuntijoista koostuvassa tiimissä. Tiimejä tutkittaessa on hyvä huomioida se, että ryhmä ja tiimi ovat toistensa lähikäsitteitä. Tiimin käsite voidaan hahmottaa myös ryhmän alakäsitteenä. Kaikki tiimit voidaan ymmärtää ryhminä, mutta kaikki ryhmät eivät ominaisuuksiltaan täytä tiimin määritelmää. Tiimille on ominaista, että se on olemassa jotain erikseen määritettyä toimintaa varten. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 23.) Tiimin erona ryhmään voidaan usein pitää sen tehtäväorientoitunutta luonnetta, vaikkakin ryhmäkäsitteen alle määriteltäviä työryhmiä voidaan myös pitää tehtäväkeskeisinä (Sivunen 2007, 24). Työryhmissä tehtävät ovat yksilöllisiä, kun taas tiimissä työtehtäviä työstedään yhdessä tiimin jäsenten kesken (Katzenbach & Smith 1993, 89). Työryhmissä johtajuus on yleensä selkeästi kohdentunut yhdelle henkilölle ja ryhmän jäsenillä on suuri yksilöllinen vastuu. Tiimeille puolestaan on tyypillisempää johtajuuden jakautuminen ja yhteisvastuu tuloksista (Katzenbach & Smith 1993, 214). Vaikka tiimi ja ryhmä eroavat toisistaan kuten edellä on kuvattu, voidaan tässä tutkimuksessa kuvattavia ryhmiin kohdistuvia teoreettisia näkökulmia ja käsitteitä soveltaa myös tiimeihin.

Asiantuntijatiimille on tyypillistä enemmänkin yhteisöllisyys kuin yksilöllisyys. Tiimin jäsenet ovat keskinäisesti riippuvaisia toisistaan ja tiimin jäsenten erilaisesta osaamisesta. Jotta eri osapuolet voivat toimia tiiminä, on oleellista, että heidän välillään on keskinäistä riippuvuutta ja yhteisiä tavoitteita. He työskentelevät yhteisten tehtävien parissa ja ovat yhteisesti vastuussa tiimin suorituksista. Heidän velvollisuutenaan on koordinoita toimintaansa, jakaa osaamistaan ja osallistua yhteiseen päätöksentekoon. (Scott 2013, 302.) Myös erilaisen osaamisen yhdistäminen korostuu tiimeissä yhä enemmän nykypäivänä (ks. esim. Ghobadi & D'Ambra 2012; Molleman ym. 2010). Tiimejä onkin kuvattu työskentelymuotona, jossa erilaisista lähtökohdista tulevien tiimin jäsenten osaaminen yhdistyy (Katzenbach & Smith 1993, 59). Asiantuntijatiimien koostuessa monien eri alojen osaajista yhteistyötä voidaankin kuvata



moniammatilliseksi. Moniammatillisen yhteistyön määritelmässä korostuu tiimin jäsenten yhteinen panostus ja osaamisen yhdistäminen (Macduff & Netting 2000, 48). Tällöin myös johtajuus voi muodostua yhteisen panostuksen myötä ja olla jaettavaa.

Asiantuntijatiimien vuorovaikutukselle on tyypillistä myös itseohjautuvuus. Itseohjautuva (*self-directing*) tiimi toimii ilman tehtävään määrättyä vetäjää (Katzenbach & Smith 1999, 45). Tällöin usein tiimin jäsenet jakavat johtajuutta tiimissä toteuttaen johtamisen vuorovaikutusfunktioita (McIntyre & Foti 2013, 47). He ovat siis itse vastuussa tehtävien suorittamisesta ja tiimin työn koordinoinnista omien työtehtäviensä lisäksi (Alper, Tjosvold & Law 1998, 34).

Lisäksi asiantuntijatiimin vuorovaikutukseen voi vaikuttaa tiimin jäsenten hajautuneisuus maantieteellisesti ja ajallisesti eli toimiminen virtuaalitiiminä (Carte, Chidambaram & Becker 2006, 323). Virtuaalitiimien vuorovaikutus toteutuu teknologiavälitteisesti, ja myös niille on tyypillistä työtehtävien vahva keskinäinen riippuvuus sekä tiimin jäsenten yhteinen vastuu tiimin tuloksista. Lisäksi usein virtuaalitiimeissä tiimin jäsenet edustavat eri toiminnallisia sektoreita tuoden tiimiin oman osaamisensa. (Malholtra, Majchrzak & Rosen 2007, 60.)

Asiantuntijatiimin vuorovaikutukselle ominaisena piirteenä voidaan pitää tiimin jäsenten välistä yhteistyötä. Asiantuntijatiimiä voidaan siis kuvata myös kollaboratiivisena ryhmänä eli yhteistyöryhmänä. Yhteistyöryhmällä on useita samoja piirteitä kuin aiemmin kuvatuilla itseohjautuvilla tiimeillä ja virtuaalitiimeillä. Huotari, Hurme ja Valkonen (2005) ovat koonneet yhteistyöryhmän ominaispiirteitä Stohlin ja Walkerin (2002, 238) ajatusten pohjalta. Yhteistyöryhmän jäsenet edustavat tyypillisesti eri organisaatioita ja he kokoontuvat yhteen määrääjäksi saavuttaakseen yhteisen tavoitteensa tai päämääränsä, joita voi olla yksi tai useampia. Tavoitteet voivat olla sekä yksityisiä että tiimin jäsenten yhteisiä. Tiimin jäsenet sitoutuvat yhteistyöryhmässä keskinäiseen yhteistyöhön, jota ilman yhteistä tavoitetta ei voitaisi saavuttaa. Saavuttaakseen tavoitteensa yhteistyöryhmän jäsenten tulee olla kasvokkaisessa tai teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutus ei siis ole sidottu paikkaan eikä aikaan. Myös yhteistyöryhmä voi toimia itseohjautuvasti ilman nimettyä johtajaa, jolloin johtajan tehtävät jakautuvat tiimin jäsenten kesken. (Huotari, Hurme &

Valkonen 2005, 119.) Asiantuntijatiimille tyypillisiä piirteitä voidaan tarkastella niin itseohjautuvien tiimien, virtuaalitiimien kuin yhteistyöryhmien konteksteissa.

Asiantuntijatiimin vuorovaikutukselle ominaiset piirteet ovat yhteydessä tiimin suoritukseen. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen nähdäänkin olevan monin tavoin yhteydessä sekä tiimin että organisaation tuloksellisuuteen (ks. esim. Huotari ym. 2005, 88; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012, 146). Viime vuosikymmenen ajan tiimejä on tutkittu tuloksellisuuden näkökulmasta erityisesti seuraavilla osa-alueilla: tiimien tehtävä- ja suhdetason prosessien, tiimien sisäisen diversiteetin, viestintäteknologian käytön sekä tiimien johtamisen näkökulmasta. Näiden on havaittu olevan tiimin tuloksellisuuden kannalta huomionarvoisia tekijöitä. (Raappana & Valo 2012, 247.)

Tässä tutkimuksessa tiimiä tarkastellaan pienenä ryhmänä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään sekä yhteisiin tavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin pitäen itseään yhteisvastuullisina suorituksistaan (Katzenbach & Smith 1993, 45). Lisäksi tiimin jäsenet ovat työskentelyssään riippuvaisia toisistaan (Valo & Hurme 2010, 382). Tiimien voidaan myös lähtökohtaisesti ajatella perustuvan tehtäväkeskeiselle toiminnalle (Katzenbach & Smith 1993, 25). Tässä tutkimuksessa asiantuntijatiimiä tarkastellaankin juuri tehtäväkeskeisenä, yhteisvastuullisena ja itseohjautuvana ryhmänä ihmisiä, vaikka tiimin yksi jäsen olisikin nimetty tiimin vetäjäksi. Seuraavaksi esittelen ryhmäviestinnän funktionaalisen näkökulman, jonka kautta ryhmää voidaan tarkastella juuri tehtäväkeskeisenä ja tuloksellisuuteen pyrkivänä kokonaisuutena.

## **2.2 Funktionaalinen näkökulma asiantuntijatiimin vuorovaikutukseen**

Ryhmän vuorovaikutusta voidaan tarkastella useista erilaisista teoreettisista näkökulmista. Erilaisista näkökulmista tarkasteltuna ryhmän vuorovaikutuksen erilaiset ilmiöt saavat erilaisen selityksen. Esimerkiksi se, mitä johtamisprosessissa ymmärretään tapahtuvan, riippuu teoreettisesta näkökulmasta ryhmän johtajuuteen. Tässä tutkimuksessa asiantuntijatiimin vuorovaikutusta tarkastellaan funktionaalisesta näkökulmasta.

Ryhmän vuorovaikutuksen funktionaalinen näkökulma pyrkii ennustamaan ja selittämään tehtäväkeskeisen ryhmän toimintaa (Hollingshead, Wittenbaum, Paulus, Hirokawa, Ancona, Peterson, Jehn & Yoon 2005, 21). Näkökulman mukaan ryhmän vuorovaikutus on suoraan yhteydessä ryhmän tehtävään ja se toimii funktionaalisenä keinona ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi (Frey 1999, ix). Taustalla on siis tavoite ymmärtää, millaisia funktioita ryhmän vuorovaikutus toteuttaa suhteessa ryhmän tarpeisiin, tavoitteisiin, ongelmiin tai haasteisiin, jotka ryhmän tulee joko tyydyttää tai selvittää ollakseen tehokas ja ylläpitää toimintaansa (Poole 1999, 42).

Vuorovaikutuksen avulla tyydytettävät tarpeet voivat olla fyysisiä, välineellisiä ja sosiaalisia. Näitä tarpeita eli vuorovaikutuksen funktioita ryhmissä ja tiimeissä on havaittu olevan esimerkiksi ryhmän toiminnan ylläpitäminen ja kehittäminen, tiedon jakaminen ja välittyminen sekä ongelmanratkaisu. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 43.)

Ryhmän funktionaalisen näkökulman perusajatuksena on, että 1) ryhmä on tavoitteellisesti orientoitunut, eli sillä on jokin päämäärä (sosiaalis-emotionaalinen, ryhmäkeskeinen tai tehtäväkeskeinen), 2) ryhmän suoriutumista tehtävästään on mahdollista arvioida, 3) vuorovaikutusprosesseilla on merkitystä ryhmän suoriutumiselle ja näitä prosesseja voidaan säädellä, ja 4) ryhmän suoritukseen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät vuorovaikutuksen kautta. Näkökulma auttaa ymmärtämään niitä tekijöitä ja prosesseja, jotka edistävät tai häiritsevät ryhmän suoriutumista tarkastelemalla esimerkiksi erilaisten johtamistyylien yhteyttä laadukkaaseen ryhmän päätöksentekoon ja tiimin jäsenten vuorovaikutus- ja konfliktinhallintatapojen yhteyttä tiimin tuottavuuteen. (Hollingshead ym. 2005, 22–24.) Asiantuntijatiimiä voidaan pitää tehtäväkeskeisenä ryhmänä (Katzenbach & Smith 1993, 25). Tarkasteltaessa asiantuntijatiimin vuorovaikutusta funktionaalisesta näkökulmasta huomio kiinnittyy suoraan tiimin havaittavaan vuorovaikutukseen ja siihen, millainen merkitys vuorovaikutuksella on tiimille (Poole 1999, 45). Tässä työssä tarkastellaan jaettua johtajuutta asiantuntijatiimin vuorovaikutuksessa ja keskitytään siihen, millaisena ilmiönä se näyttäytyy funktionaalisesta näkökulmasta.

Funktionaalista näkökulmaa on kuitenkin myös kritisoitu. Näkökulman avulla voidaan selittää ryhmän suoriutumista tehokkaasti päätehtävästään, mutta heikommin kuvata

tiimin suoriutumista useista erilaisista tavoitteistaan. Tämän näkökulman avulla ei siis pystytä selittämään kompleksisia, mukautuvia ja dynaamisia systeemejä, joilla on useita erilaisia tavoitteita. Lisäksi näkökulman heikkoutena voidaan pitää sitä, että ryhmän tehokkaan toiminnan määrittely ja mittaaminen on hankalaa, koska funktionaalisesta näkökulmasta vain tietynlaista ryhmän vuorovaikutusta voidaan pitää tehokkaana ja ryhmän vuorovaikutuksen tarkastelu onkin hyvin normatiivisesti määrittynyttä. (Hollingshead ym. 2005, 47–48.)

## 3 JAETTU JOHTAJUUS ASiantuntijatiimissä

### 3.1 Jaettu johtajuus

Tiimien ja ryhmien onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta johtajuus on merkittävä tekijä. Johtajuutta voi toteuttaa vain yksi tiimin jäsen tai se voi muodostua tiimin vuorovaikutuksessa yhteistyönä, mutta tiimi tarvitsee johtajuutta jossain muodossa päästääkseen kohti tavoitettaan (ks. esim. Keyton & Beck 2008, 492; Zigurs 2003, 339). Tiimin vuorovaikutus ilman minkäänlaista koordinoitua johtaa usein heikkoon päätöksentekoon, tarpeettomaan yhdenmukaiseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen, vapaamatkustamiseen (*social loafing*) sekä tehottomiin vuorovaikutuksen prosesseihin, käytänteisiin ja tuloksiin (Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld 2013, 366).

Tiimien tehtävä- ja tavoitekeskeisyyteen ovat yhteydessä tiimin saavuttamat tulokset. Tapa, jolla tiimiä johdetaan, on osoittautunut olennaiseksi tiimin tulosten saavuttamisessa (Raappana & Valo 2012, 246). Työn muodon muuttuessa myös ryhmien ja tiimien johtamiselle asetetut vaatimukset ovat muuttuneet ja nämä uudet olosuhteet ovat lisänneet johtamisen tarvetta ohjauksen ja koordinoinnin rinnalla. Nykyaikana johtamisen haasteina voidaan pitää teknologiavälitteistä viestintää, työn hajautuneisuutta, tiimin jäsenten ammatillisia, kulttuurisia ja osaamiseen liittyviä eroja sekä erilaisia ryhmäprosesseja kuten jännitteiden ja konfliktien hallintaa. (Raappana & Valo 2012, 248.)

Jaetun johtajuuden (*shared leadership*) voidaankin nähdä olevan yksi ratkaisu näille nykyajan tiimeille kohdistetuille vaatimuksille (Pearce, Manz & Sims 2009, 235). Työelämän tiimejä onkin 2000-luvulla tutkittu myös jaetun johtajuuden näkökulmasta (ks. esim. Raappana & Valo 2012, 246), ja näkökulma johtajuuteen jaettuna ja emergenttinä ilmiönä on yleistynyt johtamisen tutkimuksessa (Contractor ym. 2012, 994). Jaetun johtajuuden yhteyttä tiimin tehokkuuteen ovat vahvistaneet jo useat tutkimukset (ks. esim. Drescher ym. 2014; Hoch & Kozlowski 2014; Bergman ym. 2012).

Jaettua johtajuutta on määritelty useilla eri tavoilla (ks. esim. Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1219). Sitä on kuvattu esimerkiksi prosessina, jossa tiimin jäsenet osallistuvat johtamiseen tavoitteena edistää tiimin yhteisen päämäärän saavuttamista vaikuttamalla toisiin tiimin jäseniin. Johtaminen ei ole tällöin sidoksissa tiimin jäsenen hierarkkiseen asemaan, vaan vallan ja vastuun ymmärretään jakautuvan tiimin jäsenten välillä (Pearce, Manz & Sims 2009, 234). Jaettua johtajuutta toteutetaan siis yhteistyönä. Tällöin useamman kuin yhden tiimin jäsenen ymmärretään osallistuvan tiimin johtamiseen (ks. esim. Muethel & Hoegl 2013). On hyvä kuitenkin ymmärtää, että jaettu johtajuus ei ole pysyvä tila tiimin jäsenten kesken, vaan jatkuvasti muutoksessa oleva vuorovaikutusilmiö, jossa osallistuminen johtamisen vuorovaikutusfunktioiden toteuttamiseen vaihtelee tiimin jäsenten välillä (Kramer 2006, 156).

Tarkasteltaessa tiimin vuorovaikutusta jaetun johtajuuden näkökulmasta huomio kiinnittyykin nimetyn johtajan sijasta tiimin jäseniin ja heidän vuorovaikutuksessa muodostuvaan johtajuuteen (Contractor ym. 2012, 994). Jaettua johtajuutta voidaan siis tarkastella myös emergenttinä ilmiönä (ks. esim. Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1218), jolloin johtajuuden ymmärretään määräytyvän tiimin jäsenten vuorovaikutuksessa (Pavitt 1999, 320) ja jakautuvan sille henkilölle, jolla on parhaimmat tiedot ja taidot käsiteltävästä asiasta (ks. esim. Pearce, Manz & Sims 2009, 235). Johtajuuden voidaan näin ymmärtää siirtyvän tiimin jäseneltä toiselle käsiteltävien asiasisältöjen ja tiimin jäsenten osaamisen mukaan (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1220). Kuitenkin lähtökohtana emergentille johtajuudelle on toisten tiimin jäsenten hyväksyntä, kun johtajuus jakautuu jollekin tietylle tiimin jäsenelle, eikä niinkään tiimin jäsenen asema tai status (McIntyre & Foti 2013, 46). Emergentti johtajuus on tyypillistä esimerkiksi itseohjautuvissa tiimeissä, jotka toimivat alun perin ilman johtajaa (ks. esim. Carte, Chidambaram & Becker 2006; Oh 2012; Pavitt 1999, 320).

Johtajuuden jakautumista emergenttinä ilmiönä on tarkasteltu myös verbaalisen viestinnän näkökulmasta. Toisaalta johtajuutta määrittävänä tekijänä on tarkasteltu puheenvuorojen määrää, toisaalta puheenvuorojen sisältöä. Puheenvuorojen määrän on havaittu olevan merkittävä tekijä johtajuuden jakautumisessa niin, että saman asiasisällön toistamisella ja näin puheenvuorojen määrän lisäämisellä on havaittu olevan yhteyksiä johtajuuden jakautumiseen. (Pavitt 1999, 320–321.) Toisaalta myös sisällöllä

on merkitystä. Esimerkiksi tiimin toiminnan menettelytapoihin liittyvien puheenvuorojen on havaittu olevan yhteydessä tiimin johtajuuteen (Pavitt 1999, 321).

Jaettu johtajuus on mielenkiintoinen ilmiö juuri asiantuntijatiimissä, koska sen on havaittu tehostavan tiimin työskentelyä monella eri tavalla. Jaettu johtajuus mahdollistaa esimerkiksi erilaisen osaamisen yhdistämisen ja hyödyntämisen, kun tiimin eri asiantuntijat voivat jakaa tietoaan osallistuessaan tiimin johtajuuteen (Pearce, Manz & Sims 2009, 235). Jaetun johtajuuden on havaittu myös tehostavan itseohjautuvien tiimien yhteistyötä edistämällä tiimin jäsenten erilaisen tiedon ja osaamisen sekä tiimin tavoitteiden ja tehtävien koordinoitua (McIntyre & Foti 2013). Itseohjautuvien virtuaalitiimien on havaittu olevan tuloksellisia silloin, kun tiimin johtajuus on sekä yksittäisten tiimin jäsenten että kaikkien tiimin jäsenten yhteistyönä toteuttamaa. Tällöin yhdistyvät tiimin jäsenten henkilökohtaiset taidot, kun kaikki tiimin jäsenet osallistuvat työn koordinoituihin ja työskentelyyn edistämiseen. (Carte, Chidambaram & Becker 2006, 340.)

Johtajuuden jakautumisella on yhteyksiä myös tiimin jäsenten luovuuteen. Jaetun johtajuuden ja sen mahdollistaman tiedon jakautumisen tiimissä on havaittu tehostavan tiimin jäsenten luovuutta ja luovaa yhteistyötä (Lee, Lee, Seo & Choi 2015, 54.) Toisaalta jaetun johtajuuden ja tiimin luovuuden yhteydestä on saatu ristiriitaisia tuloksia osoittaen, että luova prosessi ei välttämättä tapahdukaan tiimin jäsenten yhteistyönä (ks. esim. Serban & Roberts 2016, 195).

Johtajuuden jakaminen tiimissä ei ole kuitenkaan aina lähtökohtaisesti paras mahdollinen ratkaisu. Ensinnäkin, johtajuuden jakautuminen ei välttämättä aina tehosta tiimin työskentelyä eikä sitä voi soveltaa kaikkiin tiimikonteksteihin. Jotta jaettu johtajuus tehostaisi tiimin työskentelyä, tiimin jäseniltä edellytetään motivaatiota ja halukkuutta toteuttaa johtajuutta tiimissä. (D’Innocenzo, Mathieu & Kukenberger 2016, 1986.) Jaetun johtajuuden onkin havaittu tehostavan erityisesti itseohjautuvien, tietotyötä tekevien tiimien tuloksellisuutta, mutta saattavan heikentää puolestaan tuotantotyötä tekevien tiimien tuloksellisuutta. Tietotyön on havaittu edellyttävän jaettua johtajuutta ja usean tiimin jäsenen osaamisen yhdistämistä kompleksisia ja vaihtelevia tehtäviä suoritettaessa, mutta rutiininomaisemmassa tuotantotyössä samanlaisina toistuvia tehtäviä suoritettaessa jaetusta johtajuudesta ei ole havaittu

samanlaista hyötyä. (Fausing ym. 2013, 256.) Jaetun johtajuuden on tutkittu parhaiten tehostavan tiimin työskentelyä silloin, kun työskentely edellyttää kompleksisen tietotyön lisäksi keskinäistä riippuvuutta (Wang, Waldman & Zhang 2014, 191).

Toiseksi, tiimin ilmapiirillä on myös merkitystä sille, miten tiimin jäsenet osallistuvat johtamiseen ja jaetaan johtajuutta. Tiimin jäsenten kokema sosiaalinen tuki, yhteinen ymmärrys tiimin tavoitteesta ja kokemus mahdollisuudesta osallistua tiimin keskusteluun ovat yhteydessä jaetun johtajuuden toteutumiseen (ks. esim. Serban & Roberts 2016, 195). Tiimin kannustavan ja osallistumiseen rohkaisevan ilmapiirin on havaittu olevan merkittävä edellytys jaetulle johtajuudelle (McIntyre & Foti 2013, 55). Jaettua johtajuutta itseohjautuvissa tiimeissä tarkasteltaessa on havaittu myös, että avoin vuorovaikutus sekä tiimin jäsenten henkilökohtaisen osaamisen kehittyminen ovat merkittäviä edellytyksiä johtajuuden onnistuneelle jakautumiselle tiimeissä (Vähämäki 2010, 43–44).

### **3.2 Johtamisen vuorovaikutusfunktiot tiimeissä**

Tässä tutkimuksessa jaettua johtajuutta tarkastellaan johtajuuden funktionaalisesta näkökulmasta eli tiimille tarpeellisten vuorovaikutusfunktioiden toteuttamisena. Vielä vähän tiedetään siitä, miten jaettu johtajuus toteutuu tiimin vuorovaikutuksessa funktionaalisesta näkökulmasta (Sunaguchi 2015, 198). Kuitenkin tarkasteltaessa funktioita, keskitytään siihen, mitä vuorovaikutuksella tehdään tai mitä sillä saavutetaan (Laapotti & Mikkola 2015, 39). Johtajuus on tällöin väline ryhmän tavoitteen saavuttamisessa ja ryhmän toiminnan ylläpitämisessä. Johtajuus ymmärretäänkin tällöin niiden funktioiden toteuttamisena, jotka ovat olennaisia ryhmän tavoitteen saavuttamisen kannalta. (Pavitt 1999, 314.)

Jaetun johtajuuden tarkastelu funktionaalisena toimintana on mielenkiintoista, koska tästä näkökulmasta tarkasteltuna kaikkien tiimin jäsenten on mahdollista osallistua tiimin johtamiseen. Kuka tahansa tiimin jäsenistä voi siis toteuttaa johtamisen vuorovaikutusfunktioita tiimeissä riippumatta hänen asemastaan tai muiden tiimin jäsenten käsityksistä hänestä (Pavitt 1999, 316). Johtamisen vuorovaikutusfunktioiden



toteuttaminen voi olla siis jakautunutta tiimin jäsenten kesken. Usein johtamisen vuorovaikutusfunktioita ei toteuta vain yksi tiimin jäsen, vaan siihen osallistuvat useat tiimin jäsenet toteuttaen väliaikaisesti jotain funktiota (Kramer 2006, 156). Johtajuutta tarkastellaan siis tiimin jäsenten vuorovaikutuskäyttäytymisen, ei hierarkkisen aseman tai statuksen, määrittämänä.

Johtamisen vuorovaikutusfunktioita on luokiteltu monin eri tavoin sekä itseohjautuvissa että perinteisissä tiimeissä eikä yhtä yhtenäistä luokitusta ole (Kline 2003, 75; Pavitt 1999, 316). Ryhmän johtajan tehtävät voidaan esimerkiksi jakaa karkeasti kahteen luokkaan ryhmän kahden päätavoitteen, ryhmän ylläpitämisen ja tehtävän suorittamisen, mukaan. Tiimeissä on havaittu olevan usein siis tehtäväjohtaja ja ryhmän ylläpitämiseen keskittynyt johtaja. Johtajuuden on ymmärretty määräytyvän tiimin jäsenten puheenvuorojen määrän perusteella. (Pavitt 1999, 316–317.) Ryhmän ylläpitämiseen liittyviä johtamisen vuorovaikutusfunktioita voivat olla rohkaiseminen tai sovittelu. Puolestaan ryhmän tehtävän suorittamiseen liittyviä funktioita voivat olla esimerkiksi aloitteentekeminen tai mielipiteen antaminen sekä menettelytapoihin liittyvät vuorovaikutusfunktiot, kuten koordinointi sekä ryhmän toiminnan suuntaaminen. (Pavitt 1999, 318.)

Tiimien johtamistarpeita on kuvattu myös useampien erilaisten johtamisen vuorovaikutusfunktioiden avulla. Johtajuutta sekä perinteisissä että itseohjautuvissa tiimeissä voidaan kuvata myös fasilitointina, managerointina ja valmentamisena. Tämän luokituksen taustalla on ajatus, että tiimin johtajan tehtäviä ei toteuta pelkästään yksi henkilö, vaan johtajuus voi olla jaettua. (Kline 2003, 83, 95.) Tällöin johtamisen vuorovaikutusfunktioita ovat esimerkiksi:

- tiimin työskentelyn ja tiimin jäsenten kehittäminen refleктоimalla ja arvioimalla yhdessä tiimin jäsenten kanssa tiimin työskentelyä
- rakentavan palautteen ja asiantuntijuuden tarjoaminen tiimin työskentelyn kehittämiseksi
- tiimin tavoitteiden asettaminen ja selkiyttäminen sekä niiden linjaaminen organisaation tavoitteiden mukaisiksi
- tavoitteisiin sitouttaminen sekä tavoitteiden aikataulusta huolehtiminen
- tiimin jäsenten roolien selkiyttäminen ja työtehtävien jakaminen
- tarvittavien resurssien, palautteen ja arviointien tarjoaminen tiimille

- tiimin työskentelyn tunnustaminen ja palkitseminen
- tiimin ja organisaation sekä sidosryhmien välinen koordinointi ja tiedottaminen
- arvostavan, rehellisen ja avoimen työilmapiirin ylläpitäminen

(Kline 2003, 97–129.)

Johtamisen vuorovaikutusfunktioita toteutettaessa tyydytetään siis sekä tiimin tehtävä- että suhdetason tarpeita. Myös virtuaalitiimeissä on havaittu sekä tehtävä- että suhdetason johtamisen vuorovaikutusfunktioita: tiimin ja sitä ympäröivän organisaation välistä yhteydenpitoa, avoimen ja arvostavan työilmapiirin luomista, tiimin jäsenten erilaisen osaamisen tunnustamista ja palkitsemista, tiimin toiminnan ja tapaamisten hallitsemista sekä työskentelyn etenemisestä huolehtimista seuraamalla tiimin työskentelyä (Malholtra, Majchrzak & Rosen 2007, 62).

Tarkasteltaessa tiimejä tiimin työskentelyn kahden erilaisen vaiheen, siirtymä- ja toimintavaiheen kautta, havaittiin myös, että tiimin johtamisen vuorovaikutusfunktioita ovat tiimin muodostamisen ja tiimin tehtävän määrittelyn lisäksi tiimin tavoitteiden vakiinnuttaminen, tiimin toiminnan koordinointi ja tarkkaileminen sekä tiimin rajojen hallitseminen. Lisäksi ongelmien arviointi ja ratkaisujen kehittäminen yhdessä tiimin jäsenten kanssa, resurssien tarjoaminen tiimille, tiimin haastaminen, tiimin valmentaminen ja kehittäminen sekä rohkaiseminen ja palautteen antaminen tiimin jäsenille tiimin ilmapiiristä huolehtimisen ohessa voidaan ymmärtää johtamisen vuorovaikutusfunktioiksi. (Morgeson, DeRue & Karam 2010, 12–27.) Tiimin jäsenten rohkaisemisen, puheenvuorojen vahvistamisen ja näkemysten yhteensovittamisen sekä tiimin toiminnan suunnittelun on myös havaittu olevan olennaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita, kun tiimin jäsenet yhteistyössä ilman nimettyä johtajaa ratkaisivat erimielisyyksiä ja konflikteja monitieteellisissä tiimissä (Choi & Schnurr 2014, 19–20). Johtamisen vuorovaikutusfunktioiden välillä on siis havaittu yhtäläisyyksiä useissa erilaisissa tiimeissä. Seuraavaksi kuvaan, millaisena tämän tutkimuksen kontekstissa eli asiantuntijatiimissä ymmärretään jaettu johtajuus ja siihen liittyvät johtamisen vuorovaikutusfunktiot.

Jaettu johtajuus määritellään tässä tutkimuksessa funktionaaliseksi toiminnaksi, jolloin kuka tahansa tiimin jäsenistä voi osallistua tiimin johtajuuteen toteuttamalla tiimin tehtävä- ja suhdetason kannalta tarpeellisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita tiimin

tavoitteen saavuttamiseksi. Nämä johtamisen vuorovaikutusfunktiot ilmenevät tiimin vuorovaikutuksessa kielellisenä viestintänä.

Jaettu johtajuus on siis tiimin jäsenten yhteistyönä toteuttamaa johtajuutta, jolloin tiimin jäsenet sekä ylläpitävät ryhmän toimintaa että huolehtivat tiimin tehtävän suorittamisesta ottamalla vastuuta tiimin työskentelyn etenemisestä ja tavoitteellisuudesta sekä koordinoinnista ja organisoitumisesta. He koordinoivat ja ylläpitävät tiimin ulkopuolisia yhteyksiä ja näkyvyyttä, kehittävät tiimin työskentelyä reflektoimalla, arvioimalla ja antamalla palautetta sekä ylläpitävät arvostavaa ja rehellistä ilmapiiriä tunnustamalla onnistumisia ja rohkaisemalla tiimin jäseniä.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on naturalistinen näkökulma, jonka mukaan ilmiötä tulee tutkia sen luonnollisessa kontekstissa, jotta siitä saadaan mahdollisimman aitoja havaintoja. Tällöin tutkitaan siis ihmisten käyttäytymistä aidoissa vuorovaikutustilanteissa ja havainnoidaan sitä, kuinka yksilöt yleensä toimivat heidän luonnollisissa jokapäiväisissä vuorovaikutustilanteissaan. (Frey, Botan & Kreps 2000, 257–258.)

Työn päätavoitteena on kuvata ja ymmärtää, miten jaettu johtajuus toteutuu asiantuntijatiimin vuorovaikutuksessa palaverin aikana, kun asiantuntijatiimin johtajuutta tarkastellaan funktionaalisenä toimintana. Tutkielman tavoitetta täsmentävät tutkimuskysymykset ovat:

1. *Millaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita asiantuntijatiimin palaverissa ilmenee?*
2. *Miten osallistuminen tiimin johtamiseen jakautuu tiimin jäsenten kesken?*

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla halutaan ymmärtää, millaista jaettu johtajuus on asiantuntijatiimin vuorovaikutuksessa, kun sitä tarkastellaan funktionaalisesta näkökulmasta. Keskitytään siis siihen, millaisia johtajuuteen liittyviä tehtäviä tiimin vuorovaikutuksessa toteutetaan. Tällöin johtajuutta tarkastellaan tiimin tavoitteen saavuttamisen kannalta oleellisten vuorovaikutusfunktioiden toteuttamisena (Pavitt 1999, 314–316.) Tiimin johtajalla on havaittu olevan useita erilaisia tehtäviä eikä yhtä yhtenäistä luokittelua näille tehtäville ole (Kline 2003; Pavitt 1999).

Johtamisen vuorovaikutusfunktiot ovat havaittavissa tiimin palaverissa puheenvuoroina, joiden sisältö on tulkittavissa tiimin toiminnan edistämiseksi kohti tiimin tavoitetta tiimin tehtävä- ja suhdetasolla. Tehtävätason funktioiden toteuttamisella tarkoitetaan sellaista vuorovaikutuskäyttäytymistä, joka liittyy tiimin tehtävätavoitteen

suorittamiseen. Suhdetason funktiot puolestaan liittyvät tiimin interpersonaalisiin suhteisiin. Puheenvuorot voivat liittyä tiimin palaverikeskustelun koordinointiin tavoitteena edistää tiimin palaverissa käytävää keskustelua kohti tiimin tavoitetta palaverin asettamien aikarajoitusten ja käsiteltävien asiasisältöjen suhteen. Puheenvuorot voivat myös liittyä tiimin työn koordinointiin palavereiden välillä koordinoimalla ja seuraamalla tiimin työtehtäviä, toiminnan linjauksena ja tavoitteiden selkiyttämisenä, tiedonvälittämisenä tiimin sekä muun organisaation välillä ja tulevien tapaamisten organisointina. Lisäksi johtaminen voi ilmetä myös puheenvuoroissa, joissa reflektoidaan tiimin työskentelyä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haetaan vastausta toteuttamalla vuorovaikutusanalyysi tiimin palaverikeskustelusta ja kuvaamalla tämän analyysin perusteella, millaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita asiantuntijatiimin palaverissa ilmenee.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla puolestaan halutaan ymmärtää, miten osallistuminen johtajuuden toteuttamiseen jakautuu tiimin jäsenten kesken. Johtajuuden funktionaalista näkökulmasta tarkasteltuna johtamisen vuorovaikutusfunktioita voi toteuttaa kuka tahansa tiimin jäsenistä eikä johtajuus ole välttämättä keskittynyt vain yhdelle henkilölle. (Pavitt 1999, 316.) Asiantuntijatiimeille ominaisena piirteenä voidaan pitää yhteisvastuuta tiimin suorituksista (Katzenbach & Smith 1993, 60). Toiseen kysymykseen haetaan vastausta tarkastelemalla osallistumisaktiivisuuden analyysin avulla, miten paljon tiimin jäsenet ilmaisevat johtamisen vuorovaikutusfunktioita puheenvuoroissaan.

## **4.2 Tutkimustapauksen ja aineistonkeruun kuvaus**

Kohderyhmä tähän tapaustutkimukseen löytyi lähettämällä sähköpostiviestejä (ks. liite 1) erilaisille asiantuntijaorganisaatioille. Tavoitteenani oli löytää asiantuntijatiimi, jolla ei olisi nimettyä johtajaa. Tällaisen tiimin löytäminen osoittautui kuitenkin haastavaksi. Useiden sähköpostitiedustelujen jälkeen CIMOsta, Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskukselta, löytyi asiantuntijatiimi, johon kuuluu useiden eri yksiköiden asiantuntijoita.

Ensimmäinen yhteyshenkilöni CIMOlla oli tarkastelemani tiimin kokoonkutsujan esimies. Hän kuvasi tiimiä horisontaalisena tiiminä, jolla ei ole muodollista esimiestä. Hän mainitsi kuitenkin, että tiimissä on kokoonkutsuja. Tämän jälkeen olin yhteydessä suoraan tiimin kokoonkutsujaan, joka kuvasi itse minulle, että hänet on nimetty tehtävään tiimin vetäjän ominaisuudessa, mutta mainitsi, että johtajaa tiimillä ei ole. Tämän tiedon perusteella voidaan siis todeta, että tiimillä on vetäjä. Onkin huomionarvoista, miten eri tavoin johtajuutta voidaan määritellä ja ymmärtää organisaation sisälläkin.

Tarkastelemaani asiantuntijatiimiin kuuluu virallisesti noin 12 henkilöä, joista palavereihin osallistuu tiimin jäseniä hyvin vaihtelevasti. Tiimiin on nimetty edustajat kultakin CIMOn viideltä sektorilta eli alalta, jotka ovat ammatillinen koulutus, yleissivistävä ja aikuiskoulutus, korkeakoulutus ja nuoriso. Tiimin palavereihin voivat osallistua myös kaikki, joiden työtehtävät liittyvät kyseisen tiimin toteuttamiin hankkeisiin.

Tiimi kokoontuu yleensä kerran kuussa ja se on ollut toiminnassa reilun vuoden silloin, kun havainnointi toteutettiin. Tiimin tavoitteena on koordinoita tiettyjen hankkeiden hallinnointiin liittyviä asioita CIMOssa. Havainnoimassani palaverissa oli etukäteen saamieni tietojen mukaan tavoitteena käsitellä tiettyjä asiakokonaisuuksia kuten tulevia koulutuksia ja esiin tulleita hallintosäännöksiä ja linjauksia. Ylipäätään kyseisen tiimin palaverioiden agendalla ovat yleensä tulevat koulutukset tai muut ajankohtaiset asiat, joista on tarvetta puhua. Kuka tahansa voi esittää aiheita agendalle.

Tiimin jäsenten kanssa sovittiin, että heidän organisaation nimen voi mainita maisterintutkielmassani. Kuitenkaan tiimin jäsenten henkilöllisyyttä eikä tarkempia tietoja aineistonkeruusta tulla paljastamaan. Tiimin jäsenten oikeiden nimien tilalla käytän aineistoa kuvatessani pseudonyymejä, jotka kuvaavat samaa sukupuolta ja ovat samalta vuosikymmeneltä. Tiimin vetäjä on nimetty Virpiksi. Tässä tutkielmassa käytän siis jatkossa tiimin jäsenistä puhuttaessa pseudonyymejä.

Ennen aineistonkeruun toteuttamista välitin kaikille tiimin jäsenille informaatioviestin (ks. liite 2) opinnäytetyöni aineistonkeruusta. Tässä informaatioviestissä tutkittavat saivat myös yhteistietoni mahdollisia yhteydenottoja varten. Korostin, että

tutkimustilanne ei edellytä tiimin jäseniltä mitään normaalista poikkeavaa toimintaa. Kerroin myös, että palaverin yhteydessä jokaiselta tiimin jäseneltä tullaan pyytämään kirjallisesti suostumus (ks. liite 3) tutkimukseen osallistumisesta. Lisäksi pyysin tiimin vetäjältä muutamia ennakkotietoja tiimistä yleisesti.

Aineistonkeruu toteutettiin organisaation omissa tiloissa, palaverille varatussa neuvottelutilassa. Palaveri tallennettiin 360° panoraamakameran avulla, joka tallentaa videokuvaa 360 astetta kameran ympäriltä. Ennen palaverin alkua, ennen kuin muut tiimin jäsenet olivat paikalla, videokamera sijoitettiin pöydälle huoneen keskelle ja käynnistettiin, jotta sen käynnistäminen tiimin jäsenten ollessa paikalla ei aiheuttaisi häiriötä tiimin jäsenten luonnolliseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Palaveri tallennettiin kokonaisuudessaan yhtäjaksoisesti, ja sen kesto oli 1 tunti 9 minuuttia 9 sekuntia. Se sujui kaiken kaikkiaan ilman minkäänlaisia häiriötekijöitä ja kesti tiimin jäsenten kommenttien mukaan hieman pidempään kuin oli tarkoitus.

Tutkijana sijoituin tilassa noin viiden metrin päähän pöydästä. Tiimin jäsenet saapuivat tilaan yksi kerrallaan. Olin vuorovaikutuksessa osan tiimin jäsenten kanssa ennen palaverin alkua ja kaikkien kanssa palaverin päätyttyä. Tiimin jäsenet reagoivat minuun ystävällisesti, osa ei noteerannut lainkaan. Palaverin aikana tein muistiinpanoja tilanteesta ja tunnelmasta. Kuitenkaan muistiinpanoista ei ilmennyt tutkimukseni kannalta mitään sellaista merkittävää tietoa, jota ei videomateriaalista olisi havaittavissa. Palaverin aikana en ollut vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kanssa. Lopuksi pyysin allekirjoitukset tiimin jäseniltä tutkimuslupapapereihin (ks. liite 3). Tiimin jäsenet osoittivat kiinnostustaan tutkimustani kohtaan esittämällä tarkempia kysymyksiä tutkimusaiheestani ja aineistonkeruusta.

### **4.3 Vuorovaikutusanalyysi tutkimusmenetelmänä**

Ryhmän vuorovaikutusta analysoitaessa tavoitteena on ymmärtää ryhmän vuorovaikutuksen suhdetta esimerkiksi ryhmän tuloksellisuuteen tai pyrkiä analysoimaan jonkin vuorovaikutusilmiön esiintymistä ja merkitystä ryhmän keskustelussa. Vuorovaikutusanalyysi (*interaction analysis*) tutkimusmenetelmänä

auttaa tunnistamaan ryhmän vuorovaikutuksessa ilmenevää toistuvuutta ja ymmärtämään yksilö- ja ryhmätasolla vuorovaikutuksen ominaispiirteitä ja merkitystä. Analyysi voi kohdistua sekä ryhmän tehtävään liittyvään vuorovaikutukseen että ryhmän jäsenten vuorovaikutussuhteisiin. Sen avulla voidaan tarkastella esimerkiksi vuorovaikutuksen määrää ja laatua, viestinnän funktioita ja sisältöä tai ryhmän jäsenten vuorovaikutussuhteita ja -verkostoja. (Valkonen & Laapotti 2011, 46.) Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusanalyysi kohdistuu johtamisen vuorovaikutusfunktioiden tarkasteluun asiantuntijatiimin palaverikeskustelussa.

Ryhmän vuorovaikutuksen analysointi perustuu aina yksilö- tai ryhmätason havainnointiin. Se voi kohdistua sekä vuorovaikutustoimintaan että sen tuloksiin. Lisäksi se edellyttää ryhmän toimintaympäristön, kontekstin ja viestinnän sisällön ymmärtämistä. Analyysiä varten tulee määritellä aineisto- tai teorialähtöisesti analyysiyksiköt, joita voivat olla ajan yksiköt (esim. sekunti), yksittäiset kielelliset yksiköt (esim. sana, ilmaus) tai niitä laajemmat vuorovaikutuksen osakokonaisuudet (esim. lausuma, puheenvuoro tai keskustelun jakso) tai merkityskokonaisuudet (esim. topiikki, teema). (Valkonen & Laapotti 2011, 46.) Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusanalyysi kohdistuu ryhmätasolle tarkastelemalla, millaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita esiintyy tiimin palaverikeskustelussa.

Vuorovaikutusanalyysiä voidaan pitää systemaattisena havainnointina, jolle on tyypillistä tarkastella luonnollista vuorovaikutuskäyttäytymistä todenmukaisissa tilanteissa. Tavoitteena on määritellä etukäteen, millaista vuorovaikutuskäyttäytymistä tarkastellaan ja millaisin tulkintasäännöin. Lisäksi systemaattiselle havainnoinnille on ominaista tutkimuskohtaisen luokittelujärjestelmän kehittäminen, johon aineisto koodataan ja jonka avulla määritellään, millainen vuorovaikutuskäyttäytyminen on olennaista tutkimuksen kannalta (Bakeman & Gottman 1997, 3–4; Meyers & Seibold 2012, 331.) Päätös ryhmän vuorovaikutuksen analysoinnista tulee näkyä jo tutkimuskysymysten asettelussa. Ryhmän vuorovaikutuksen analysointi sopii tarkkuutensa ansiosta erityisen hyvin analyysimenetelmäksi, kun halutaan tarkastella esimerkiksi ryhmän vuorovaikutuksen funktioita tai rakenteita. (Meyers & Seibold 2012, 330–331.)



Ryhmän vuorovaikutusta voidaan analysoida sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin (Valkonen & Laapotti 2011, 49). Tässä tutkimuksessa tutkimusaihetta lähestytään laadullisen tutkimusotteen avulla, joka pyrkii kuvaamaan erilaisia todellisuuksia, merkityksiä ja vuorovaikutusta mahdollisimman luonnollisesti (Frey, Botan & Kreps 2000, 262). Tiimin tutkiminen sen autenttiossa ympäristössä onkin mielenkiintoista, koska työelämän tiimejä on tutkittu verrattain vähän niiden luonnollisessa kontekstissaan (Raappana & Valo 2012, 248–249).

Ryhmän vuorovaikutuksen analysoinnin etuina voidaan pitää sitä, että sen avulla voidaan hahmottaa osallistumista vuorovaikutustilanteessa, voidaan kuvata vuorovaikutusrakenteita ryhmässä esimerkiksi argumenttien rakentumisen suhteen ja kuvata vuorovaikutuksen muotoutumista ja järjestystä. Tunnistamalla vuorovaikutustilanteeseen osallistumisen jakautumista, rakenteita ja vuorovaikutuksen muotoja voidaan kehittää ja ennustaa paremmin vuorovaikutusprosesseja. (Meyers & Seibold 2012, 340–341.)

#### **4.4 Aineiston käsittely ja analysointi**

##### **Aineiston kuvaus**

Tutkimusaineisto muodostuu CIMOn asiantuntijatiimin palaverista. Palaverin kesto on 1 tunti 9 minuuttia 9 sekuntia. Havainnoimaani palaveriin osallistui 12 tiimin jäsenestä viisi tiimin jäsentä. Heistä kaksi edusti samaa sektoria ja kolme muuta tulivat kaikki eri sektoreilta. Tiimin vetäjä edusti yksin omaa sektoriaan tässä palaverissa.

Palaveri alkaa siitä, kun tiimin vetäjä ottaa puheeksi ensimmäisen käsiteltävän aiheen. Palaverin kuluessa käydään läpi yhdeksän laajempaa aihealuetta. Suurin osa, eli noin puolet palaverin kestosta käsitellään tulevaan koulutukseen liittyviä asioita. Näitä ovat muun muassa ilmoittautumisien koordinointi, osallistujien tiedottamisen koordinointi, koulutuksessa kerrottavien asiasisältöjen järjestyksestä sopiminen, hakijoille kerrottavan informaation yhdenmukaisuudesta sopiminen ja esityksen aktivointiosion suunnittelu. Lisäksi palaverissa käsitellään toisen koulutuksen järjestämistä ja siihen liittyviä haasteita, tiimin toimintaa koskevia kustannuksia, toiminnan raportointia ja käytäntöjä

sekä raportointiin liittyviä työkaluja ja organisaation hyödyntämän sovelluksen käyttöä. Lopuksi tiimi sopii seuraavasta tapaamisesta ja esille nousevat vielä eräs työntekoa haittaava ongelma sekä tiimin jäseniä huvittavat mainosilmoitukset. Palaveri päättyy, kun ensimmäinen tiimin jäsen poistuu palaveritilanteesta. Tämän jälkeen muutkin tiimin jäsenet alkavat siirtyä seuraaviin työtehtäviin.

Tiimi etenee keskustelussaan johdonmukaisesti eteenpäin muutamaa sivujuonnetta lukuun ottamatta. Uudet käsiteltävät aiheet otetaan selkeästi esille tiimin vetäjän toimesta eikä niihin palata enää uudestaan, kun yhteenveto tai jonkinlainen yhteinen linjaus asiasta on sovittu. Viiteen kuudesta käsiteltävästä ja yhteenvetoa vaativasta asiasta saadaan palaverissa selkeä päätös ja yhteinen linjaus. Yhteen linjausta vaativaan asiaan päätetään palata myöhemmin.

### **Aineiston käsittely**

Aineiston käsittely alkoi muuntamalla 360° panoraamakameran tallentama videomateriaali katseltavaan muotoon. Tämän jälkeen katsoin videomateriaalin ensin kokonaisuudessaan kerran läpi kokonaiskuvan muodostamiseksi ennen litteroinnin aloittamista.

Litteroin aineiston sanatarkasti ja niin, että merkitsin kaikki keskeytykset, päällekkäiset puheenvuorot ja tauot litteraattiin. Aineisto litteroitiin sanatarkasti, koska jokaisella sanalla voi olla merkitystä johtamisen vuorovaikutusfunktioiden tulkinnessa.

Ainoastaan sellaista puhetta, josta en saanut selvää, en kirjoittanut litteraattiin. Tällaista olivat useimmiten päälle puhuttaessa tai samaan aikaan aloitettaessa lausutut ilmaukset. Aineiston litteroinnissa noudatin Meyersin laatimia (Meyers & Seibold 2012, 351–352) ohjeita litteroinnille. Kävin aineiston ensin läpi kirjoittamalla jokaisen puheenvuoron sanatarkasti auki, aloittaen jokaisen uuden puheenvuoron omalta riviltään ja merkiten samanaikaiset puheenvuorot sitaattimerkkeihin. Litteraattina aineiston pituus on 41 sivua (fontti 12, riviväli 1).

Tämän jälkeen kävin aineiston toisen kerran läpi merkiten jokaiselle puheenvuorolle puhujan ja varmistamalla vielä videomateriaalista kenestä tiimin jäsenestä oli kyse. Lisäksi merkitsin litteraattiin tarkasti suhteessa muihin puheenvuoroihin keskeytysten paikat ja erilaiset myöntymistä osoittavat äännähdykset. Keskeytykset merkitsin niin,

että keskeytyneen puheenvuoron loppuun merkitsin kolme pistettä ja puheenvuoron mahdollisesti jatkuessa sen alkuun kolme pistettä. Sekä puheenvuoron alku- ja loppuosan merkitsin omille riveilleen. Keskeyttävän puheenvuoron merkitsin heittomerkein omalle rivilleen keskeytetyn puheenvuoron osien väliin. Toisella litterointikerralla myös luonnollisesti tarkistin litteraatin sisällön paikkansa pitävyyden suhteessa videomateriaaliin. Kävin litteraatin läpi vielä kolmannen kerran merkatun naurahdukset, naurut ja korjaten muutamat puheenvuorot. Yhteensä siis katsoin videomateriaalin läpi neljä kertaa, joista kolme kertaa litteraatin kanssa ennen analysoinnin aloittamista.

Säilytin ja käsittelin aineistoa ainoastaan henkilökohtaisella tietokoneellani niin, että sitä käsitellessäni ulkopuolisilla henkilöillä ei ollut mahdollista nähdä aineiston sisältöä. Aineiston kopiota säilytin henkilökohtaisen salasananani suojaamana. Alkuperäinen aineisto sekä sen varmuuskopio tullaan hävittämään sitten, kun työni on lopullisesti hyväksytty.

### **Vuorovaikutusanalyysi**

Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusanalyysin tavoitteena oli tunnistaa, nimetä ja luokitella asiantuntijatiimin palaverissa esiintyviä johtamisen vuorovaikutusfunktioita. Systemaattinen analyysi kohdentui erityisesti asiantuntijoiden kielelliseen vuorovaikutuskäyttäytymiseen, vaikka videotallennetta hyödynnettiinkin puheenvuorojen identifioimisessa tiimin asiantuntijoille. Tässä vuorovaikutusanalyysissä oli kaksi vaihetta: teorialähtöinen ja aineistolähtöinen. Toteutin teorialähtöisesti luokitusjärjestelmän luomisen, jonka jälkeen täydensin sitä aineistolähtöisesti.

Analyysiyksikökseni määrittelin puheenvuoron, jossa ilmaistaan tiimin johtamista. Puheenvuoro voi koostua yksittäisestä lauseesta, virkkeestä tai useista lauseista sekä virkkeistä. Esimerkki analyysiyksiköstä: ”Okei. Niin eli tuota... Oliko kukaan ehtinyt sitä omia osuuksiaan kattoo, et oliko niissä nyt jotain ihmeellistä?”

Vuorovaikutusanalyysi toteutettiin tässä tutkimuksessa noudattamalla Meyersin ja Seiboldin (2012, 313–340) kuvaamia vuorovaikutuksen analyysiprosessin eri vaiheita. Nämä vaiheet ovat: 1) keskustelumateriaalin purkaminen käsiteltävään muotoon, 2)

aineiston jakaminen analyysiyksiköihin, 3) luokittelujärjestelmän luominen ja 4) aineiston koodaaminen.

Palaverikeskustelun litterointi videotallenteelta helpottaa vuorovaikutuksen analysointia ja on edellytys systemaattisen analysointiprosessin onnistumiseksi. Litteraattiin voidaan myös asettaa välimerkit, jolloin otettaisiin huomioon luonnolliset tauot puheessa, äänen vaihtelut ja intonaatio lauseiden päättymisessä, kysymyksissä ja huudahduksissa. Välimerkkien laittamisella on huomattu olevan positiivista vaikutusta tuotetun datan reliabiliteettiin. (Meyers & Seibold 2012, 331–332.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset eivät kuitenkaan ohjaa näin tarkkaan analyysiin, eikä tulosten kannalta ole merkitystä välimerkkien laittamisella. Sanatarkka puhtaaksi kirjoittaminen riittää.

Seuraavana vaiheena analyysiprosessissa on aineiston jakaminen analyysiyksiköihin. Tämä sisältää useita eri vaiheita. Ensiksi tulee määrittää analyysiyksikkö, sitten säännöt analyysiyksiköihin koodaamiselle ja tämän jälkeen jakaa aineisto analyysiyksiköihin. (Meyers & Seibold 2012, 332–334.) Etenin analyysissäni kuitenkin niin, että jaoin aineistoni analyysiyksiköihin vasta kun olin muodostanut luokittelujärjestelmäni.

Analyysiyksikön määrittämisen jälkeen määrittelin säännöt analyysiyksiköihin luokittelulle. Luokittelun sääntöjen määrittäminen on tärkeä vaihe analyysin systemaattisuuden varmistamiseksi. Olennaista on määrittellä, milloin ilmaisut erotetaan ja milloin pidetään yhdessä eli milloin puheenvuorot toimivat irrallisina toisistaan. (Meyers & Seibold 2012, 333.)

Luokittelun säännöissä mukailin Meyersin (Meyers & Seibold 2012, 352–354) luomia sääntöjä analyysiyksiköiden tulkinnalle. Luokiteltujen puheenvuorojen tuli olla järkeviä kokonaisuuksia. Toteutin analyysin niin, että yhden yksittäisen koodin muodosti puheenvuoro, jonka sisältö oli tulkittavissa johtamisen vuorovaikutusfunktiksi. Oli se sitten yksittäinen lause, virke tai niiden yhdistelmä. Jos esimerkiksi virkkeestä oli tulkittavissa useita erilaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita ilmaisevia kokonaisuuksia, niin analysoin nämä kaikki eri koodeiksi. Useat peräkkäiset saman henkilön ilmaisut analysoin samalle koodille, kuten esimerkiksi puheenvuoron

aloitusyrietykset, jotka analysoin samalle koodille lopullisen toteutuneen puheenvuoron kanssa, jos johtamisen vuorovaikutusfunktio oli tulkittavissa samaksi.

Kuten usein ryhmäkeskustelussa, tässäkin palaverissa oli paljon päällekkäisiä puheenvuoroja ja keskeytyksiä. Tällöin analysoin niin, että otin mukaan koko johtamisen vuorovaikutusfunktiota kuvaavan puheenvuoron, vaikka se olisi ollut hetkellisesti keskeytynyt, ja analysoin puheenvuoron eri osat samalle koodille. Päällekkäiset puheenvuorot analysoin omiksi puheenvuoroikseen, jos ne olivat vain tarpeeksi selkeästi kuultavissa videomateriaalista.

Analyysiyksikön määrittelyn jälkeen muodostin luokittelujärjestelmän ja jaoin aineiston analyysiyksiköihin. Tutkimuksesta riippuen voidaan käyttää valmista luokitusjärjestelmää, mutta jos sopivaa luokitusjärjestelmää ei ole saatavilla, tulee perehtyä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja muodostaa itse tämän perusteella alustava runko luokitusjärjestelmälle. Luokitusjärjestelmään tehdään usein korjauksia testikoodausten perusteella. Tavoitteena on luoda sellainen luokitusjärjestelmä, joka pitää sisällään analyysikategoriat kaikille mahdollisille aineiston yksiköille eikä sisällä päällekkäisiä kategorioita. Useimmissa luokitusjärjestelmissä yksi analyysiyksikkö sijoitetaan vain yhteen analyysikategoriaan. Jos päätetään sijoittaa tiettyä analyysiyksikköä useampiin kategorioihin, tulee tätä varten kehittää tarkemmat säännöt. Luokitusjärjestelmään voidaan myös sijoittaa analyysikategoria sellaisia analyysiyksiköitä varten, jotka eivät sovi mihinkään muuhun kategoriaan. (Meyers & Seibold 2012, 335–336.) Luokittelujärjestelmä on jo itsessään tietynlainen hypoteesi siitä, mitä aineistosta voi löytyä. Se kiteyttää sen, mitä tutkija pitää aiheeseen liittyen oleellisena ja kuvastaa tutkijan tapaa nähdä maailma. (Bakeman & Gottman 1997, 15.)

Muodostin alustavan luokitusjärjestelmän kirjallisuuden perusteella ja ensimmäisen analyysikerran jälkeen muokkasin ja täydensin sitä aineistolähtöisesti. Tämä tarkoitti käytännössä, että muodostin pääluokat ensin teorialähtöisesti, jonka jälkeen muokkasin luokitusjärjestelmää sen mukaan, millaisia muita johtamisen vuorovaikutusfunktioita palaverikeskustelusta oli havaittavissa. Luokitusjärjestelmän pääluokkien sisälle muodostin alaluokkia yhdistelemällä pääluokkaan sijoitettuja analyysiyksiköitä. Alaluokkien nimet tarkentuivat sekä teoriaan nojaten että aineiston perusteella. Näin pystyin tarkentamaan, millaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita asiantuntijatiimin

palaverikeskustelussa ilmaistiin. Alustavassa luokitusjärjestelmässä oli analyysikategoria myös muille palaverikeskustelussa mahdollisesti havaittaville johtamisen vuorovaikutusfunktioille.

Lopullinen luokitusjärjestelmä (ks. liite 4) koostui teorialähtöisesti muodostetuista analyysikategorioista, jotka olivat tiimin palaverikeskustelun koordinointi, tiimin jäsenten motivointi ja rohkaiseminen, sekä tiimin työskentelyn reflektointi. Lisäksi yksi analyysikategoria, tiimityön koordinointi, muodostui aineiston perusteella.

Seuraavassa vaiheessa analyysiyksiköt sijoitetaan luokitusjärjestelmään. Lähtökohtana on se, että koodaaja on tutustunut luokitusjärjestelmäänsä (Meyers & Seibold 2012, 337). Ensimmäisellä koodauskerralla koodasin aineistosta kaikki luokitusjärjestelmän mukaiset johtamisen vuorovaikutusfunktiot, joita palaverissa ilmaistiin. Käytin tämän luokitusjärjestelmän mukaisesti luotuja kirjain- ja värikoodeja ja tarkastelin, oliko palaverikeskustelusta tunnistettavissa myös joitain muita johtamisen vuorovaikutusfunktioita eli oliko luokitusjärjestelmän aineistolähtöiselle muokkaamiselle tarvetta. Tässä vaiheessa analysoin aineistoani vain muodostamieni pääluokkien eli laajempien analyysikategorioiden mukaan. Merkkasin litteraattiin kirjain- ja värikoodeilla, mitkä ilmaisut tulkitsin mihinkin luokitusjärjestelmän analyysikategoriaan. Lopullisessa muodossaan koodit olivat: *PK tiimin palaverikeskustelun koordinointi*, *TK tiimityön koordinointi*, *MR tiimin jäsenten motivointi ja rohkaiseminen*, *TR tiimin työskentelyn reflektointi*, ja *MVF jokin muu tiimin johtamisen vuorovaikutusfunktio*. Koodauksen perusteella sijoitin analyysiyksiköt samannimisiin analyysikategorioihin.

Analyysin ensimmäisellä kerralla testasin sekä analyysiyksikköni toimivuutta että luokitusjärjestelmäni toimivuutta. Analyysiyksikkönä puheenvuoro oli toimiva eikä sitä tarvinnut tarkentaa. Joissain tapauksissa koodattu puheenvuoro koostui useista virkkeistä, jotta ymmärrettävyys säilyi. Ensimmäisellä analyysikerralla analysoin alustavien koodien avulla alustaviin analyysikategorioihin ja tarkastelin, ilmaistaanko aineistossa joitain muita johtamisen vuorovaikutusfunktioita.

Ensimmäisen analyysikerran jälkeen tarkastelin, millaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita aineistosta on tulkittavissa, tiivistin analyysikategorioita ja

lisäsin sinne aineistolähtöisesti yhden uuden analyysikategorian nimeltään tiimityön koordinointi. Muokkasin näin ollen myös koodien nimityksiä analyysikategorioiden muuttuessa. Lisäksi huomasin, ettei joitain luokittelujärjestelmään sijoittamistani johtamisen vuorovaikutusfunktioista ilmaistu palaverikeskustelussa.

Toisella analyysikerralla analysoin aineiston uudestaan läpi varmistaen ensimmäisen kerran koodauksen. Lisäksi merkitsin analyysiyksiköitä tarkemmilla koodeilla ja muodostin pääluokkien alle samaan aikaan tarkempia alaluokkia. Tarkemmat koodit näkyvät luokitusjärjestelmästä (ks. liite 4).

Analysoituani aineiston kaksi kertaa läpi tarkastelin luokitusjärjestelmään sijoittamiani puheenvuoroja, niiden pääluokkia ja alaluokkia. Tarkensin nimityksiä, tarkistin jokaisen analyysikategoriaan sijoitetun analyysiyksikön merkityksen suhteessa muihin saman kategorian analyysiyksiköihin. Erityisesti kiinnitin huomiota tulkinnan systemaattisuuteen ja tarkkuuteen. Osa analyysiyksiköiden sisältämistä johtamisen vuorovaikutusfunktioista oli tulkittavissa usealla eri tavalla ja tästä syystä jotkin analyysiyksiköt sijoituivat useampaan eri analyysikategoriaan, esimerkiksi jotkin analyysiyksiköistä oli tulkittavissa sekä työtehtävien seurantana että tiimin ja muun organisaation välisenä tiedon välityksenä. Aineistosta koodatut johtamista ilmaisevat puheenvuorot jaoin kolmeen pääkategoriaan ja näistä tarkentui vielä kahdeksan erilaista alakategoriaa kuvaamaan johtamisen vuorovaikutusfunktioita. Taulukossa 1 on esitelty luokituksen muodostuminen ja kaikki palaverissa ilmenneet johtamisen vuorovaikutusfunktiot (ks. liite 5).

### **Luokittelun ongelmakohtia**

Vuorovaikutusanalyysin toteutus oli mielenkiintoista ja mahdollisti palaverikeskustelun analysoinnin syvemmillä tasolla ja hienojakoisemmin. Koska aineiston analyysi on yksi keskeisimmistä ja haastavimmista tutkimuksen vaiheista, mutta toisaalta luovimmista ja mielenkiintoisimmista, vaatii tämä vaihe tutkijalta syvää paneutumista ja tarkkuutta.

Ylipäättään haasteena analyysissä oli johtamisen vuorovaikutusfunktioiden tulkinta, mikä ilmeni kahdella tavalla. Ensinnäkin, mitkä ilmaisukokonaisuudet olivat tulkittavissa johtamisen vuorovaikutusfunktioiksi ja toiseksi, systemaattisuuden säilyttäminen tulkinnassa ja siinä, mitkä analyysiyksiköt sijoitetaan mihinkin

analyysikategoriaan. Kyse on kuitenkin tulkinnanvaraisesta analyysistä, joten luokittelu edellytti jatkuvaa omaan johtamisen vuorovaikutusfunktioiden määrittelyyn palaamista ja muistuttelua siitä, miten jaettu johtajuus ymmärretään tässä tutkimuksessa.

Esimerkiksi, tiimissä käsitellään paljon tietoa ja asiantuntijat jakavat paljon tietoa omista yksiköistään. Haasteena olikin tunnistaa, mikä tästä tiedon jakamiseen liittyvästä vuorovaikutuksesta oli tulkittavissa johtamiseksi.

Osittain myös edelliseen liittyy haaste oman rajauksen säilyttämisestä. Aineistoa analysoidessani huomasin paljon muunlaisiakin vuorovaikutuksen funktioita, kuten mielipiteen tai sosiaalisen tuen hakemista. Analyysiä tehdessä tulikin pysyä tarkkana oman näkökulman rajauksesta ja muistuttaa aika ajoin mieleen, mitä aineistolta halutaan kysyä, eli kuinka tutkimuskysymykset suuntaavat analyysiäni.

### **Osallistumisaktiivisuuden analyysi**

Analysoin asiantuntijatiimin vuorovaikutusta myös osallistumisaktiivisuuden näkökulmasta. Laskin aineistosta sekä kaikki palaverissa ilmaistut puheenvuorot että johtamista ilmaisevat puheenvuorot ja niiden jakautumisen tiimin jäsenten kesken. Jotta johtamista ilmaisevien puheenvuorojen määrää voitiin verrata kaikkiin palaverin puheenvuoroihin, laskin litteraatista kaikki palaverissa ilmaistut puheenvuorot. Tämä tapahtui niin, että uudeksi puheenvuoroksi laskin sellaisen virkkeen tai lauseen, joka ei ole keskeytynyt. Puheenvuoroiksi on laskettu kaikki puhe, josta sain selvää.

Puheenvuoroihin en kuitenkaan laskenut sellaista keskustelua taustalta, jota ei oltu voitu puheen epäselvyyden takia kirjoittaa auki litteraattiin. Puheenvuoroihin laskin kuitenkin sellaiset yksittäiset puheenvuorot, jotka oli osoitettu koko tiimille, vaikka en saanut niistä päälle puhumisen takia selvää. Tämän jälkeen laskin, miten kaikki palaverissa ilmaistut puheenvuorot jakautuvat tiimin jäsenten kesken.

Lisäksi laskin, kuinka monessa puheenvuorossa kutakin johtamisen vuorovaikutusfunktiota ilmaistaan sekä ketkä tiimin jäsenet osallistuvat minkäkin johtamisen vuorovaikutusfunktion toteuttamiseen. Laskin luokittelujärjestelmästä siis jokaisen johtamisen vuorovaikutusfunktion kohdalta, kuinka monta puheenvuoroa kyseisen funktion luokkaan oli koodattu. Tämän jälkeen laskin, kuinka monta puheenvuoroa kultakin tiimin jäseneltä on koodattu luokittelujärjestelmään ja mitä johtamisen vuorovaikutusfunktiota puheenvuorot ilmaisevat. Näin sain selville tiimin



jäsenten osallistumisen jakautumisen johtamisen vuorovaikutusfunktioiden toteuttamiseen.

Tiimin jäsenten osallistumisaktiivisuuden kuvaamiseksi mahdollisimman havainnollistavalla tavalla laskin puheenvuorot sekä kokonaislukuina että puheenvuorojen prosentuaaliset osuudet muista puheenvuoroista. Puheenvuorot laskettiin ensin kokonaislukuina niin, että laskin kaikkien puheenvuorojen sekä johtamista ilmaisevien puheenvuorojen määrän kunkin tiimin jäsenen kohdalta. Tiimin jäsenten osallistumista kuvaavat prosentuaaliset osuudet sain laskemalla tiimin jäsenen johtamista ilmaisevien puheenvuorojen määrän suhteessa hänen kaikkiin puheenvuoroihin sekä tiimin jäsenen johtamista ilmaisevien puheenvuorojen määrän suhteessa jokaisen johtamisen vuorovaikutusfunktion kaikkiin puheenvuorojen määriin.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Johtamisen vuorovaikutusfunktiot asiantuntijatiimin palaverissa

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää, miten jaettu johtajuus toteutuu asiantuntijatiimin vuorovaikutuksessa tiimin palaverin aikana. Vuorovaikutusanalyysin mukaan asiantuntijatiimiä johdetaan *koordinoimalla palaverikeskustelua*, *koordinoimalla tiimityötä* sekä *reflektoiden tiimin työskentelyä*. Johtamista ilmaistaan yhteensä 155 puheenvuorossa tiimin palaverin aikana. Tämä on 13 % kaikista tiimin palaverin puheenvuoroista, joita on 1185. Seuraavaksi esittelen, miten paljon tiimissä ilmaistaan erilaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita, jonka jälkeen kuvaan, miten jaettu johtajuus ilmenee tiimin palaverissa.

TAULUKKO 2 Johtamisen vuorovaikutusfunktiot asiantuntijatiimin palaverissa

Johtamisen vuorovaikutusfunktiot		f	%	f	%
Tiimin palaverikeskustelun koordinointi	Ajankäytön ja asiasisältöjen koordinointi	24	15.5	40	25.8
	Keskustelun yhteenvetäminen	16	10.3		
Tiimityön koordinointi	Työtehtävien koordinointi	26	16.8	109	70.3
	Työtehtävien seuranta	9	5.8		
	Työskentelyn yhteisen linjan kokoaminen	33	21.3		
	Tiimin ja muun organisaation välinen tiedon välitys	16	10.3		
	Seuraavan palaverin koordinointi	25	16.1		
Tiimin työskentelyn reflektointi	Positiivisen palautteen antaminen	6	3.9	6	3.9
Yhteensä				155	100

Tiimityön koordinointi on keskeisessä osassa tiimin johtamista tässä palaverissa (ks. Taulukko 2). Tiimityön koordinointia ilmaistaan yhteensä 109 puheenvuorossa: koordinoimalla työtehtäviä (16.8 %), ilmaisemalla työtehtävien seuranta (5.8 %), kokoamalla työskentelyn yhteistä linjaa (21.3 %), välittämällä tietoa tiimin ja muun organisaation välillä (10.3 %) ja sopimalla tiimin seuraavan palaverin ajankohdasta ja

paikasta (16.1 %). Tämä on 70.3 % kaikista niistä puheenvuoroista, joissa ilmaistaan johtamista.

Lisäksi tiimin jäsenet osallistuvat johtamiseen koordinoimalla palaverikeskustelua yhteensä 40 puheenvuorossa. Tiimin jäsenet koordinoivat palaverikeskustelua koordinoimalla ajankäyttöä ja asiasisältöjä (15.5 %) ja yhteenvetämällä käytyä keskustelua (10.3 %). Pienessä osassa tiimin johtajuutta on myös tiimin työskentelyn reflektointi. Tässä palaverissa tiimin työskentelyä reflektoidaan antamalla positiivista palautetta toisille tiimin jäsenille. Positiivista palautetta annetaan yhteensä kuudessa puheenvuorossa koko palaverin aikana, mikä on 3.9 % kaikesta tiimin johtamiseen käytetyistä puheenvuoroista.

*Tiimin palaverikeskustelua koordinoidaan ajankäyttöä ja asiasisältöjä koordinoimalla sekä yhteenvetämällä keskustelua. Ajankäyttöä ja asiasisältöjä koordinoidaan palaverissa ottamalla puheeksi käsiteltäviä asiasisältöjä ja näin siirtymällä asiasisällöstä toiseen sekä huolehtimalla samalla myös palaverikeskustelun etenemisestä suhteessa palaverille varattuun aikaan. Näin johdetaan tiimiä suhteessa sen aikaresursseihin ja organisoidaan tiimin vuorovaikutusta asiasisältöjen mukaan. Ajankäytön ja asiasisältöjen koordinointia ilmaistaan kuvaamalla palaverissa käsiteltäviä asioita, kehottamalla tiimin jäseniä siirtymään seuraavaan aiheeseen, tiedustelemalla tiimin jäsenten aikaresursseja sekä käsiteltyjä asiasisältöjä:*

Esimerkki 1: Meillähän oli vissiin tänään tarkoitus kattoo sitä tammikuun työpajaa noin niin kuin...

...lähinnä tässä oli jotain muitakin asioita mitä mä laitoin, mutta... Mut ainakin nyt siitä (Virpi)

Esimerkki 2: Mut hei mennään vaan eteenpäin täs työsuunnitelmas (Annika)

Esimerkki 3: Onks teil hei miten paljon aikaa? (Virpi)

Esimerkki 4: Saatiinksme...

...saatiinko asiat kuitenkin ei tarvi siirtää seuraavaan? (Mette)

*Keskustelua yhteenvedetään kiteyttämällä tai tiivistämällä käsiteltyä asiaa tavoitteena viedä keskustelua eteenpäin ja siirtyä seuraavaan aiheeseen. Välillä keskustelun yhteenvetämistä ilmaistaan myös sanoittamalla käsitelty asia päätöksen muotoon tai vahvistamalla päätöstä kertaamalla omin sanoin se, mitä tiimissä äskettäin puhuttiin. Tiimin jäsenet esimerkiksi kuvaavat keskustelun päätteeksi, millaisesta lähtökohdasta*

tiimi jatkaa työskentelyään, miten jatkossa toimitaan tai kiteyttävät yhdelle tiimin jäsenelle annetun tiedon koko tiimin puolesta:

Esimerkki 5: Joo no...  
...lähetään siitä, että käytetään niitä edelleen niitä meidän...  
...malleja, että ne on olemassa... (Annika)

Esimerkki 6: Mä laitan nyt vaikka et sovitaan työpajan jälkeen, koska jos siellä tulee jotain kysymyksiä ja muutenkin käydä se läpi kuka päivittää, ellei joku hingu nyt jo tässä ottaa sitä, mut mäkin voin sen kyl sitte ottaa (Virpi)

Esimerkki 7: mutta nyt mennään näillä...  
...Eli... Sun täytyy  
...selvittää, että ku onks se [nimi] sit joka allekirjottaa...  
...vai [nimi]  
...ku se on niinku... Teillä on ollut vähä erilainen, et meillä se meni [nimi] allekirjotukseen sitte (Mette)

*Tiimityön koordinointi* on keskeinen johtamisen vuorovaikutusfunktio asiantuntijatiimin palaverissa. Tiimiä johdetaan koordinoimalla työtehtäviä tiimin jäsenten välillä, seuraamalla työtehtävien edistymistä, kokoamalla ja selventämällä tiimin työskentelyn yhteistä linjaa, välittämällä tietoa tiimin ja muun organisaation välillä sekä koordinoimalla seuraavan palaverin toteuttamista ajan ja paikan suhteen. Tiimin työtä organisoidaan siis myös pidemmällä aikajänteellä suunnitellen tulevaa ja kokoamalla mennyttä eikä pelkästään koordinoimalla tiimin työskentelyä vain yhden palaverin aikana.

*Työtehtäviä koordinoidaan* sekä määrittelemällä ja kuvaamalla tarkasti, mitä pitäisi tehdä, että pohdiskelemalla ääneen ja tekemällä ehdotuksia, mitä tulisi jatkossa tehdä. Työtehtäviä osoitetaan suoraan itselle sekä todetaan yleisesti, mitä tulisi tehdä, ja osoitetaan suoraan jokin tehtävä toiselle tiimin jäsenelle. Kuvataan myös työtehtävien aikataulutusta eli milloin mitäkin työtehtäviä tulisi tehdä. Tehtäviä ajoitetaan tiimin tuleviin palavereihin tiimin jäsenelle itselle, muille tai yleisesti koko tiimin käsiteltäväksi sekä palaverien ulkopuolella hoidettaviksi, mutta tehtäviä osoitetaan myös palaverihetkellä toteutettaviksi:

Esimerkki 8: Jes. Eli sen voi lisätä sen linkin siihen. Ja tosiaan se... Niin sen ohjelmankin voi laittaa sitten mihin kukin sit haluu, mutta kaipa se tulis mejän tonne kuitenkin tohon tapahtumakalenteriin (Virpi)

Esimerkki 9: Voittehan tekin tietysti kysellä...  
...jos halutte omilta niinku...  
...joiltakin...

...siis et minkäläinen reaktio tulee niin ei kai meidän mitään tartte tässä sen kummempaa...  
...selvitystä... (Virpi)

Esimerkki 10: Mä laitan sen tähän näin tähän muistioon vaikka...  
...linjaustaulukko joka löytyy... (Virpi)

Esimerkki 11: Ehkä vois miettiä nyt Iisa, ku säki luet sitä...  
...niin voitaisko me itse kehittää siihen vielä jotain muita kysymyksiä siis, koska nythän ne otettiin suoraan siitä loppuraportista mutta... (Mette)

Esimerkki 12: Täytyy sit laittaa vielä lomien jälkeen muistutusta (Iisa)

Tiimityötä koordinoidaan myös *seuraamalla tiimin työtehtäviä*. Työtehtävien seurannan avulla selvitetään tiimin tehtävien edistymistä sekä päivitetään tiimin jäsenten kuulumisia työtehtävien osalta. Tiimissä tiedustellaan, ovatko tiimin jäsenet edistyneet sekä omalla että yhteisellä tehtäväalueella, mutta kuvataan myös, miten itse ollaan edistytty omien tehtävien suhteen. Lähinnä tiedustellaan, ovatko tiimin jäsenet edistäneet omia osuuksiaan tulevaa yhteistä esitystä varten tai ovatko tiimin jäsenet kerenneet keskustella omissa yksiköissään tätä tiimiä koskevista asioista:

Esimerkki 13: Mä en tiedä, onks kukaan ehtinyt kattoon. No mä ehdin sen verran, että mä ehdin viime vuoden kalvot kopioida sinne kansioon ja sit sitä ohjelmaa siihen lisäsin jotain siin sisäiseen ohjelmaan. Tai tein siitä siis kaksi versiota. (Virpi)

Esimerkki 14: Okei. Niin eli tuota... Oliko kukaan ehtinyt sitä omia osuuksiaan kattoo, et oliko niissä nyt jotain ihmeellistä? (Virpi)

Esimerkki 15: Tota sä löysit varmaan ne työkalut muuten? Tai siis no [nimi] löys ainakin, jossa oli ne arviointilomakkeet. (Virpi)

Esimerkki 16: Mut sit tuli hei semmonen viesti, öö teillekin varmaan vetäjien kautta niistä [nimi] tai yksikkökustannuksista, mikä koski nyt sitten myös [nimi]-hankkeita, koska tietenkkin meilläkin on yksikkökustannuksia, niin olittekte näistä puhunu omissa yksiköissänne? (Virpi)

Esimerkki 17: Sit mä tein tänne tämmösii. Mä aattelin, et siihen johdantoon tai alkuun vois varmaan laittaa jotain tämmösii... Mä laitoin jotain kysymyschattii: Mihin kysymyksiin haluatte tänään saada vastauksia? Ja sitte pari pollia. (Virpi)

*Työskentelyn yhteisen linjan kokoamisella* vahvistetaan toiminnan yhdenmukaisuutta tiimin jäsenten kesken. Tiimi kokoaa keskustelussaan, kuinka he tulevat toimimaan jatkossa omassa työskentelyssään sekä kuinka he tulevat ohjeistamaan jotain tiimistä riippuvaista toista tahoja. Yhteisen linjan kokoamista ilmaistaan hakemalla vahvistusta muilta tiimin jäseniltä siitä, mikä on keskustelun lopputulema kysymällä mielipiteitä, tekemällä ehdotuksia ja pohtimalla sekä toteamalla. Tiimin jäsenet myös kysyvät suoraan muilta tiimin jäseniltä, kuinka he tulevat toimimaan jatkossa ja tukevat omilla kommentteillaan muiden yhteisen linjan kokoamista ilmaisevia puheenvuoroja.

Tyypillisesti tiimin yhteistä linjaa kootaan palaverissa vaatimalla muilta tiimin jäseniltä selkeää päätöstä siitä, kuinka tullaan jatkossa toimimaan tai perustelemalla ensin ja ehdottamalla sen jälkeen mahdollista toimintatapaa, mutta myös tukemalla toisen tiimin jäsenen kommentteja:

Esimerkki 18: Nii mitkä ne on ne niiku ne ne avainsanat mitä me niille sanotaan, että mitä teidän täytyy oikeesti tässä kuvata? Eikä mitään niinku tommosii niiku (Annika)

Esimerkki 19: Nii nyt meil on sitte ne kaks tai ei kaks, vaan useampi eri ilmoittautumislista, niin tota oisko se sitten kuitenkin niin, että ne jossain kohti yhdistetään tyyliin siis vai lähettääkö jokainen sitte omille osallistujilleen sitten jonkun viestin (Virpi)

Esimerkki 20: Mut mikä on sitte se järkevin...  
...tapa... tapa hoitaa tää asia? (Mette)

Esimerkki 21: Niin ja sit ja vähä just...  
...et joku kuvaus, joka ei oo niinku lisäinformaatiota tai joku lisähakemus, vaan niinku mahdollisimman...  
...kuvaava (Marjo)

Ilmaistessaan johtamisen vuorovaikutusfunktioita tiimin jäsenet *välittävät tietoa tiimin ja muun organisaation välillä*. Tiimin jäsenet tuovat informaatiota muista organisaation yksiköistä, palavereista tai muista epämuodollisista keskusteluista ja niissä käsitellyistä asioista, jotka liittyvät tämän tiimin työskentelyyn. He toteavat faktoja, jotka vaikuttavat myös tiimin työskentelyyn sekä pohdiskelevat, mitä joku tiimin ulkopuolinen ihminen oli todennut ja jakavat informaatiota todeten sen totuudenmukaisuuden olevan epävarmaa. Tiedon välitys kohdistuu myös tiimistä ulospäin niin, että tiimin jäsenet sopivat tiedottavansa jostain tiimissä keskustellusta asiasta organisaation muille tahoille. Jakamalla tietoa organisaation ja tiimin välillä tiimin jäsenet antavat panoksensa tiimin työskentelyn edistämiseen ja toisaalta tekevät tiimiä näkyväksi muualle organisaatioon. Tiimin jäsenet lupaavat informoida palaverin ulkopuolisia henkilöitä, he kertovat tietoa muiden palavereiden ajankohdista ja tuovat tiimiin tietoa muista palavereista:

Esimerkki 22: Mä voisin [nimi] sanoa, että jos se lyö sen sinne eiks se... (Virpi)

Esimerkki 23: Nythän se tää proseduuri, mikä oli siis loppuraporttien siis tota käsittelyyn, niin siitähän piti olla se kokous tässä pari viikkoo sitten, mutta se peruuntui ja siirty. En tiedä, onko sitä sovittu edes sitä seuraavaa aikaa. (Virpi)

Esimerkki 24: Siis käytännössä kai siinä oli toi... Mä en oo nähnyt sitä dokari, mut [nimi] ku meillä oli mejän tiimipalaveri se eilen puhu siitä...  
...niin tota...  
...noi matkakustannukset on kalliimpia...  
...eli ne haluis mä ymmärsin et ne haluu noi matkakustannuksiin niihin yksiköihin tehdä...  
...jotain eroo (Mette)

Tiimityötä koordinoidaan myös *koordinoimalla tiimin seuraavan palaverin ajankohtaa ja paikkaa*. Tähän tiimin jäsenet osallistuvat kyselemällä ja kartoittamalla, milloin kukin jäsen olisi paikalla ja milloin seuraava tiimipalaveri olisi mahdollinen. Tiimin jäsenet ehdottelevat heille sopivia aikoja ja tiedustelevat ajankohdan sopivuutta muille tiimin jäsenille. Lisäksi tiimin jäsenet selvittävät, mikä organisaation tila olisi käytettävissä seuraavan palaverin ajankohtana. Tulevan palaverin aikaa ja paikkaa koordinoidaan vasta tämän palaverin loppuvaiheessa:

Esimerkki 25: Oottekste paikalla...  
...niinku milloin? (Virpi)

Esimerkki 26: Onks se vähä harshia heti ekana päivänä? (Marjo)

Esimerkki 27: Toi [kokoushuoneen nimi] esimerkiks on vapaa (Annika)

Esimerkki 28: Tai sit me voidaan siirtää totakin myös myöhemmäksi (Marjo)

Tiimiä johdetaan myös *reflektoidulla tiimin työskentelyä*. Tiimin jäsenten tehdylle työlle osoitetaan arvostusta ja tunnustetaan annettu työpanos muutamassa kohdin palaveria antamalla positiivista palautetta käydystä keskustelusta. Tyytyväisyyttä ja kiitosta osoitetaan kehumalla, kiittämällä ja kommentoimalla hyvää ideaa tai onnistunutta työpanosta sekä perustelemalla annettua positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä:

Esimerkki 29: Okei no, mut sehän on hyvä (Virpi)

Esimerkki 30: Hyvä idea (Mette)

Esimerkki 31: Kiitos tästä. Tää oli ihan hyvä. (Annika)

Esimerkki 32: Se oli tosi kiva, kun siel lopussa oli lukittu ne tietyt vaihtoehdot sulla, että on yli 70 % käytetty...  
...tai siis sillä tavalla...  
...sillä tavalla, että se on periaatteessa valmiina annettuna... (Mette)

Tämä johtamisen vuorovaikutusfunktio on kuitenkin pienessä osassa tiimin johtamista suhteessa palaverikeskustelun koordinointiin ja tiimityön koordinointiin. Seuraavaksi kuvaan, miten johtajuus jakautui palaverin aikana tarkastelemalla tiimin jäsenten osallistumisaktiivisuutta tiimin johtamiseen.

## 5.2 Tiimin jäsenten osallistuminen johtamiseen

Tiimin jäsenten osallistumisaktiivisuuden analyysin avulla voidaan kuvata sitä, miten johtajuus jakautuu tiimin jäsenten välillä, kun tiimin jäsenet toteuttavat erilaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita. Tämä analyysi osoitti johtajuuden jakautuvan niin, että tiimin vetäjä osallistuu selvästi eniten johtamiseen toteuttamalla johtamisen vuorovaikutusfunktioita, mutta myös muut tiimin jäsenet osallistuvat tiimin johtamiseen palaverin aikana. Tiimissä on kuitenkin selkeitä eroja osallistumisaktiivisuuden suhteen ja johtajuus jakautuukin eniten kolmen aktiivisimman tiimin jäsenen välillä. Seuraavaksi kuvaan lyhyesti tiimin jäsenten osallistumisaktiivisuutta koko palaverin aikana suhteessa johtamiseen, jonka jälkeen keskityn kuvaamaan, kuinka paljon ja miten kukin tiimin jäsen osallistui erilaisten johtamisen vuorovaikutusfunktioiden toteuttamiseen.

### Osallistumisaktiivisuus koko palaverissa suhteessa johtamiseen

Tiimin palaverissa ilmaistaan kaiken kaikkiaan 1185 puheenvuoroa. Tiimin jäsenten osallistuminen kokonaisuudessaan tiimin palaverikeskusteluun vaihtelee tiimin jäsenten välillä. Tiimin jäsenten kaikkien puheenvuorojen määrän suhteessa johtamista ilmaisevien puheenvuorojen määrään on mielenkiintoisia eroja (ks. taulukko 3).

TAULUKKO 3 Tiimin jäsenten puheenvuorot

Tiimin jäsenet	Johtamista ilmaisevat puheenvuorot		Kaikki puheenvuorot	
	f	%*	f	%
Virpi	100	19	528	44.6
Mette	23	7	311	26.2
Iisa	2	2	113	9.5
Annika	23	15	153	12.9
Marjo	7	9	80	6.8
<b>Yhteensä</b>	<b>155</b>	<b>–</b>	<b>1185</b>	<b>100</b>

\* Johtamisen puheenvuorojen suhteellinen osuus kaikista tiimin jäsenen puheenvuoroista.

Tulosten mukaan tiimin vetäjällä Virpillä on merkittävä rooli tiimin palaverikeskusteluun osallistumisessa. Hän osallistuu eniten koko palaverikeskusteluun ja suhteellisesti eniten johtamiseen (19 %), mutta hän jakaa johtajuutta myös Annikan



kanssa, jonka puheenvuoroista merkittävä osa on johtajuutta (15 %) verrattuna muihin tiimin jäseniin. Annika ilmaisee puheenvuoroissaan suhteellisesti enemmän johtamista verrattuna Metteen (7 %), vaikka he molemmat osallistuvat puheenvuorojen määrän perusteella yhtä paljon tiimin johtamiseen palaverin aikana (23 puheenvuoroa). Puolestaan Marjon osallistuminen palaverikeskusteluun kaiken kaikkiaan on melko vähäistä, mutta hän johtaa tiimiä suhteellisesti enemmän puheenvuoroissaan (9 %) kuin Mette. Vaikka Iisa osallistuu aktiivisemmin palaverikeskusteluun kuin Marjo, johtaa Iisa suhteellisesti vähemmän tiimiä palaverin aikana (2 %) verrattuna Marjoon. Iisa osallistuu siis vähiten tiimin johtamiseen, vaikka hän osallistuu kokonaisuudessa enemmän tiimin palaverikeskusteluun kuin Marjo.

Tulokset siis osoittavat, että vaikka tiimin jäsen olisi kaikkien puheenvuorojen suhteen aktiivinen tiimin palaverikeskustelussa, ei hänen osallistumisaktiivisuutensa suhteessa johtamiseen ole välttämättä suurempi kuin vähemmän aktiivisten tiimin jäsenten. Osa tiimin jäsenistä siis ilmaisee puheenvuoroissaan suhteellisesti enemmän johtajuutta kuin toiset. Tämä tiimin palaveri osoitti, että jotkin tiimin jäsenet saattavat osallistua vähemmän tiimin keskusteluun kokonaisuudessaan, mutta silloin kun he osallistuvat, he jakavat johtajuutta ottamalla vastuuta tiimin tavoitteen saavuttamista edistävistä tehtävistä. Seuraavaksi kuvaankin, millaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita kukin tiimin jäsen ilmaisi ja miten johtajuus jakaantui.

### **Osallistumisaktiivisuus tiimin johtamiseen**

Tiimin jäsenet osallistuvat johtamiseen palaverissa yhteensä 155 puheenvuorolla. Tiimiä johdetaan koordinoimalla palaverikeskustelua ja tiimityötä sekä reflektoiden tiimin työskentelyä. Tulokset osoittavat, että tiimin johtajuutta jaetaan kaikilla näillä osa-alueilla (ks. taulukkoa 4 seuraavalla sivulla).

Tiimin johtajuus jakautuu eniten tiimin vetäjälle eli Virpille (100 puheenvuoroa). Tiimin vetäjän lisäksi johtajuus jakautuu selvästi eniten myös Metelle (23 puheenvuoroa) ja Annikalle (23 puheenvuoroa). He kaikki kolme osallistuvat tiimin johtamiseen niin palaverikeskustelun koordinoinnissa, tiimityön koordinoinnissa kuin tiimin työskentelyn reflektoinnissakin. Kuten edeltä voi huomata, tiimin vetäjän puheenvuorojen määrä on huomattavasti suurempi kuin muiden johtamiseen aktiivisesti

osallistuvien tiimin jäsenten puheenvuorojen määrä. Selvästi vähiten tiimin johtamiseen osallistuvat Iisa (2 puheenvuoroa) ja Marjo (7 puheenvuoroa).

TAULUKKO 4 Tiimin jäsenten osallistuminen tiimin johtamiseen

Johtamisen vuorovaikutusfunktiot	Tiimin jäsenet					Yhteensä
	Virpi	Mette	Iisa	Annika	Marjo	
<b>Tiimin palaverikeskustelun koordinointi</b>	29	3	-	8	-	40
Ajankäytön ja asiasisältöjen koordinointi	20	1	-	3	-	24
Keskustelun yhteenvetäminen	9	2	-	5	-	16
<b>Tiimityön koordinointi</b>	<b>68</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>109</b>
Työtehtävien koordinointi	22	3	1	-	-	26
Työtehtävien seuranta	9	-	-	-	-	9
Työskentelyn yhteisen linjan kokoaminen	16	7	-	8	2	33
Tiimin ja muun organisaation välinen tiedon välitys	15	1	-	-	-	16
Seuraavan palaverin koordinointi	6	7	1	6	5	25
<b>Tiimin työskentelyn reflektointi</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>6</b>
Positiivisen palautteen antaminen	3	2	-	1	-	6
<b>Yhteensä</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>7</b>	<b>155</b>

*Palaverikeskustelun koordinointiin* osallistutaan sekä ajankäyttöä ja asiasisältöjä koordinoimalla että vetämällä yhteen käytyä keskustelua. Johtajuus jakaantuu niin, että tiimin jäsenistä Virpi, Mette ja Annika koordinoivat tiimin palaverikeskustelua. Ajankäytön ja asiasisältöjen koordinointi jakautuu heidän välillään niin, että Virpi osallistuu 20 puheenvuorolla, Annika kolmella puheenvuorolla ja Mette yhdellä puheenvuorolla. Keskustelun yhteenvetämiseen he osallistuvat niin, että Virpi osallistuu

yhdeksällä puheenvuorolla, Annika viidellä puheenvuorolla ja Mette kahdella puheenvuorolla. Tiimin palaverikeskustelua koordinoi siis eniten Virpi (29 puheenvuoroa), jonka kanssa johtajuutta jakavat Annika (8 puheenvuoroa) ja Mette (3 puheenvuoroa). Iisa ja Marjo eivät osallistu tiimin johtamiseen palaverikeskustelun koordinoinnin suhteen.

*Tiimityön koordinointiin* osallistutaan koordinoimalla työtehtäviä, seuraamalla tiimin työtehtäviä, kokoamalla keskustelusta työskentelyn yhteistä linjaa, välittämällä tietoa tiimin ja muun organisaation välillä sekä koordinoimalla seuraavaa palaveria. Tiimityötä koordinoivat kaikki tiimin jäsenet, mutta eivät kaikilla tiimityön koordinoinnin osa-alueilla. *Työtehtävien koordinoinnin* suhteen johtajuus jakautuu Virpin, Meten ja Iisan välillä niin, että Virpi osallistuu johtamiseen 22 puheenvuorolla, Mette kolmella puheenvuorolla ja Iisa yhdellä puheenvuorolla. Työtehtävien koordinointiin eivät osallistu Annika ja Marjo. Virpi koordinoi eniten tiimin työtehtäviä, mutta johtajuus jakautuu myös Metelle ja Iisalle.

Vaikka johtajuus näyttäisi jakautuvan jossain määrin palaverin aikana kaikkien eri johtamisen vuorovaikutusfunktioiden kohdalla, on *työtehtävien seuranta* ainut osa-alue palaverissa, jota toteuttaa vain tiimin vetäjä Virpi. Hän ilmaisee työtehtävien seurantaan yhdeksässä puheenvuorossa. Työtehtävien seuranta ei ole kuitenkaan kovin suuressa osassa johtamista palaverin aikana verrattuna muihin johtamisen vuorovaikutusfunktioihin.

Tiimin *työskentelyn yhteisen linjan kokoamiseen* osallistuvat kaikki muut tiimin jäsenet paitsi Iisa. Tiimin työskentelyn yhteistä linjaa kokoavat tiimin jäsenet niin, että Virpi ilmaisee 16 puheenvuoroa, Annika kahdeksan, Mette seitsemän ja Marjo kaksi puheenvuoroa. Johtajuus jakautuu siis Virpin, Annikan, Meten ja Marjon kesken. Virpi osallistuu työskentelyn yhteisen linjan kokoamiseen eniten verrattuna muihin tiimin jäseniin. Mette ja Annika osallistuvat toisiinsa verrattuna melkein saman verran johtamiseen, mutta Marjo selvästi vähemmän.

*Tietoa tiimin ja muun organisaation välillä välittävät* tässä palaverissa vain kaksi tiimin jäsentä, mutta näiden tiimin jäsenten osallistumisaktiivisuudessa on selkeä ero. Virpi osallistuu tiedon välitykseen 15 puheenvuorolla ja Mette vain yhdellä puheenvuorolla.

Iisa, Annika eikä Marjo osallistu ollenkaan tiedon välitykseen. Johtajuutta ilmaisee siis selkeästi eniten Virpi, mutta johtajuuden voidaan kuitenkin ymmärtää olevan jakautunut osittain Virpin ja Meten kesken, kun tiimissä välitetään tietoa tiimin ja muun organisaation välillä.

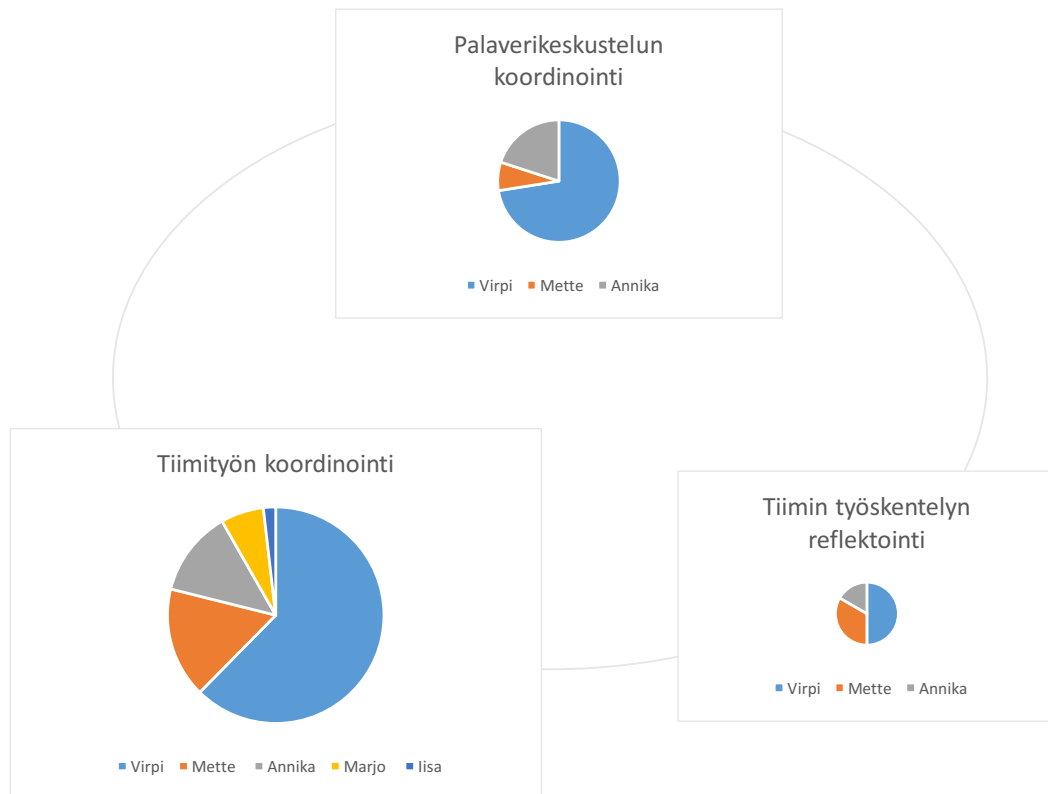
Kaikki tiimin jäsenet osallistuvat *seuraavan palaverin koordinointiin*. Tämän aiheen käsittely on ainoa hetki tiimin palaverissa, kun johtajuus jakautuu kaikkien tiimin jäsenten kesken. Mette osallistuu johtamiseen tässä seitsemällä puheenvuorolla, Virpi sekä Annika kuudella puheenvuorolla, Marjo viidellä puheenvuorolla ja Iisa yhdellä puheenvuorolla. Keskusteluun seuraavan palaverin ajasta ja paikasta osallistuvat siis lähes tasapuolisesti kaikki tiimin jäsenet lukuun ottamatta Iisaa.

Tulosten mukaan johtajuus jakautuu siis kaikkien tiimin jäsenten kesken silloin, kun koordinoidaan tiimityötä. Kaiken kaikkiaan tiimityötä koordinoi eniten Virpi 68 puheenvuorolla. Muiden tiimin jäsenten välillä johtaminen jakautuu niin, että Mette osallistuu 18 puheenvuorolla, Annika 14 puheenvuorolla, Marjo seitsemällä puheenvuorolla ja Iisa kahdella puheenvuorolla. Näyttää siltä, että tiimityön koordinoinnin päävastuu on Virpillä, mutta on mielenkiintoista, että Annika ja Mette jakavat vastuuta tiimityön koordinoinnista lähes yhtä paljon toisiinsa verrattuna. Myös Marjo ottaa vastuuta johtajuudesta, mutta puolet vähemmän kuin Annika. Iisa osallistuu johtamiseen huomattavasti vähiten verrattuna muihin tiimin jäseniin.

Tiimin jäsenet myös *reflektivat tiimin työskentelyä* antamalla positiivista palautetta. Tämä on kuitenkin pienessä osassa tiimin johtamista palaverin aikana. Tiimin työskentelyä reflektoidessa Virpi osallistuu johtamiseen kolmella, Mette kahdella ja Annika yhdellä puheenvuorolla. Iisa eikä Marjo osallistu lainkaan johtamiseen tiimin työskentelyä reflektoidessa. Johtajuus näyttää jakautuvan tässä melko tasaisesti näiden kolmen tiimin jäsenen välillä verrattuna muihin johtamisen osa-alueisiin tiimin palaverissa.

Jaettu johtajuus toteutuu asiantuntijatiimin palaverissa siis *koordinoimalla palaverikeskustelua, koordinoimalla tiimityötä sekä reflektoidamalla tiimin työskentelyä* (ks. kuviota 1 seuraavalla sivulla). Tiimin johtaminen on selvästi painottunut tiimityön koordinointiin. Tiimityön koordinointiin osallistuvat kaikki tiimin jäsenet, kuitenkin

huomattavasti eniten tiimin vetäjä eli Virpi. Tiimin palaverikeskustelua koordinoidaan myös jonkin verran. Tällöinkin johtajuus jakautuu eniten tiimin vetäjälle sekä kahdelle muulle tiimin jäsenelle. Tiimin jäsenet myös hieman refleктоivat tiimin työskentelyä antamalla positiivista palautetta muille tiimin jäsenille palaverin aikana. Tällöinkin johtajuus jakautuu vain kolmen tiimin jäsenen välillä.



KUVIO 1 Jaetun johtajuuden toteutuminen asiantuntijatiimin palaverissa

Tiimissä on siis sekä jaettua johtajuutta että nimettyä johtajuutta. Asiantuntijatiimin palaverissa johtamiseen osallistuvat kaikki tiimin jäsenet. Tiimin vetäjä ottaa eniten vastuuta johtamisesta ja hänen lisäksi kaksi muuta tiimin jäsentä osallistuvat myös aktiivisesti johtamiseen. Johtajuuden voidaan todeta jakautuvan tiimin palaverissa eniten tiimin vetäjän, eli Virpin, sekä Meten ja Annikan kesken. Mette ja Annika osallistuvat johtamiseen täsmälleen saman verran puheenvuorojen määrän perusteella. Kaksi muuta tiimin jäsentä, Iisa ja Marjo, ottavat myös vastuuta johtamisesta, mutta huomattavasti vähemmän.

## 6 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Toteutin tutkimukseni käyttäen laadullista tutkimusotetta. Tässä luvussa keskityinkin arvioimaan laadullisen tutkimuksen kriteerein tutkimusprosessiani tarkastellen erityisesti tutkimusmenetelmäni, aineiston keruuta sekä aineistoni luonnetta.

Laadullisen tutkimuksen arviointi voidaan kiteyttää kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Tutkijan keskeinen rooli kvalitatiivisessa tutkimuksessa suuntaakin luotettavuuden arvioinnin koskemaan koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2008, 210.)

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt kuvaamaan lukijalle jokaisessa vaiheessa mahdollisimman tarkasti, kuinka olen menetellyt, millaiset olosuhteet ovat olleet aineistonkeruutilanteessa, kuinka vuorovaikutusanalyysin toteuttaminen on edennyt aineiston litteroinnista, analyysiyksikön määrittämisen kautta lopullisten luokittelujen syntymiseen sekä mihin päätelmät tuloksistani rakentuvat. Seuraavaksi arvioin tämän tapaustutkimuksen luotettavuutta neljästä erilaisesta näkökulmasta: *uskottavuuden*, *siirrettävyyden*, *varmuuden* sekä *vahvistuvuuden* kriteereistä (Eskola & Suoranta 2008, 211–212; Lincoln & Guba 1985).

Tarkasteltaessa *uskottavuutta* yhtenä luotettavuuden kriteerinä tarkoitetaan sitä, että vastaavatko tutkijan käsitteellistykset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä samasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2008, 211). Tällöin tutkijan rakentamien representaatioiden tulee vastata tutkittavien maailmaa (Lincoln & Guba 1985, 296). Tässä tutkimuksessa muodostamani representaatio tutkittavien maailmasta kiteytyi muodostamaani luokitusjärjestelmään. Luokitusjärjestelmän analyysikategoriat kuvasivat erilaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisenä piirteenä oma subjektiivinen käsitykseni vaikutti luokitusjärjestelmän perusteella muodostettuun tulkintaan palaverissa ilmenneistä johtamisen vuorovaikutusfunktioista. Vaikka muodostamaani luokitusjärjestelmää verrattaisiin tutkittavien tulkintaan johtajuudesta palaverin aikana, ei tutkimuksen uskottavuutta välttämättä voitaisi lisätä. Usein tutkittavat nimittäin voivat olla kykenemättömiä arvioimaan kokemustaan tai tilannetta, johon ovat osallistuneet (Eskola & Suoranta 2008, 211).

Lisäksi uskottavuutta tarkastellessa on hyvä huomioida, että tutkijana en tunne kyseisessä organisaatiossa käytettäviä kaikkia käsitteitä enkä näin ollen välttämättä pysty ymmärtämään puheen kaikkia merkitystasoja. Olen toiminut havainnointitilanteessa siis ulkopuolisena tarkkailijana. On kuitenkin havaittu, että myös ulkopuolisen havainnoijan on mahdollista päätellä, millaisia vuorovaikutuksen funktioita tiimin tapaamisissa ilmaistaan (Beck & Keyton 2009).

Tutkimustulosten *siirrettävyydellä* tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin (Eskola & Suoranta 2008, 211). Tällöin tarkastellaan sitä, onko ilmiötä tutkittu sellaisen aineiston avulla, joka edustaisi tarpeeksi kattavasti tutkittua kontekstia, jolloin tutkimustuloksia samasta ilmiöstä voitaisiin tarkastella myös toisessa kontekstissa (Lincoln & Guba 1985, 297). Asiantuntijatiimin palaverista tehtyjä havaintoja jaetun johtajuuden toteutumisesta voitaisiin mahdollisesti soveltaa esimerkiksi johonkin toiseen asiantuntijaryhmään muistaen kuitenkin, että tämä tutkimus oli tapaustutkimuksena toteutettu. Yleistettävyyys ei ole aina kuitenkaan tavoiteltu ihanne, koska naturalistisen paradigman mukaan tutkimustulosten yleistyksket eivät ole mahdollisia johtuen sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta (Eskola & Suoranta 2008, 211–212).

Tutkimuksen *varmuus* paranee, jos tutkijan ennakko-oletukset otetaan huomioon (Eskola & Suoranta 2008, 212). Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä, jos tutkimuksessa otetaan huomioon erilaiset epävarmuutta aiheuttavat ulkoiset tekijät (Lincoln & Guba 1985, 299). Tutkimuksen aineistonkeruun alkaessa tiesin tarkastelemastani tiimistä sen perustehtävän ja merkityksen organisaatiossa laajemmin sekä tiimin jäsenten välisestä hierarkiasta sen, että tiimissä on vetäjä, joka ei pidä itseään tiimin johtajana. Tämä ennakko-oletus tulee ottaa huomioon tarkasteltaessa tulkintaa tiimin johtajuuden jakautumisesta. Analyysiä tehdessäni minulla oli jonkinlainen oletus siitä, että todennäköisesti tiimin vetäjä osallistuu eniten johtajuuteen, vaikka hän ei ajattelekaan tiimissä olevan johtajaa. Ennakko-oletukseni saikin vahvistusta vuorovaikutusanalyysin tuloksista. Luonnollisesti minulla oli myös jonkinlainen alustava aiemman tutkimuksen pohjalta muotoutunut käsitys siitä, miten johtajuus voi toteutua tiimin palaverissa. Tämä ymmärrettävästi vaikutti luokitusjärjestelmäni muodostumiseen.

*Vahvistuvuutta* puolestaan voidaan lisätä osoittamalla muista tutkimuksista tukea omassa tutkimuksessa tehdyille tulkinnoille (Eskola & Suoranta 2008, 212).

Tutkimukseni tulokset ovat saaneet vahvistusta aiemmista tutkimuksista erityisesti siihen, miten jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa tiimeissä (ks. esim. Kline, 2003; Malholtra, Majchrzak & Rosen 2007; Morgeson, DeRue & Karam 2010; Raappana & Valo 2015).

Lisäksi tämän tutkimuksen aineistoa tarkastellaan *aineiston merkittävyyden*, *aineiston riittävyyden* ja *analyysin kattavuuden* sekä *analyysin arvioitavuuden* ja *toistettavuuden* näkökulmista (Eskola & Suoranta 2008, 214–217). *Aineiston merkittävyyttä* voidaan pitää suhteellisena asiana (Eskola & Suoranta 2008, 214). Tutkimuksessani aineisto koostui aidosta työelämän tiimistä, jolle palaveri kuului osaksi tiimin normaalia työskentelytapaa. Ylipäätään tiimien tapaamisia on tutkittu vähän niiden luonnollisissa olosuhteissa ja tarve työelämän tiimien tutkimukseen on korostunut (ks. esim. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012, 132; Raappana & Valo 2015, 132).

*Aineiston riittävyyden* arviointi etukäteen on laadullisessa tutkimuksessa haastavaa. (Eskola & Suoranta 2008, 215.) Aineiston riittävyyttä voidaan esimerkiksi arvioida aineiston kylläntymisen eli saturaation avulla. Tällöin tarkastellaan sitä, tuottaako lisäaineiston kerääminen tutkimuskohteesta uutta informaatiota vai alkavatko aineistossa toistua samat asiat. (Eskola & Suoranta 2008, 62–63.) Tavoitteenani oli tapaustutkimuksen näkökulmasta kuvata ja ymmärtää, miten jaettu johtajuus toteutuu asiantuntijatiimin palaverissa. En siis pyrkinyt kylläntämään aineistoa niin, että aineisto olisi koostunut useammasta eri tiimin palaverista. Voidaan todeta, että tässä tapaustutkimuksessa aineisto oli riittävä ilmiön ymmärtämistä varten.

*Analyysin kattavuudella* tarkoitetaan sitä, että aineistosta tehdyt tulkinnat eivät perustu aineistosta tehtyihin satunnaisiin poimintoihin (Eskola & Suoranta 2008, 215).

Vuorovaikutusanalyysiä toteuttaessani etenin luokittelussani systemaattisesti ja palasin aiemmin analysoituun aineistoon useamman kerran varmistaakseni luokittelun kriteerien säilymisen samana koko analyysin ajan. Vuorovaikutusanalyysille onkin ominaista, että etukäteen määritellään, millaista vuorovaikutuskäyttäytymistä tarkastellaan luomalla tutkimuskohtainen luokittelujärjestelmä, määrittämällä



tulkintasäännöt tarkastelun kohteena olevalle vuorovaikutuskäyttäytymiselle ja tulkitsemalla aineistoa näiden sääntöjen avulla (Meyers & Seibold 2012).

*Analyysin arvioitavuus ja toistettavuus* tarkoittavat sitä, että lukija tai toinen tutkija voi halutessaan tehdä samat tulkinnat samasta aineistosta kuin alkuperäinen tutkija. Tutkijan tulee siis osoittaa tulkintasääntönsä lukijalle nostamalla tekstiin esille aineistokatkelmia, joihin tulkinnat perustuvat. (Eskola & Suoranta 2008, 215–216.) Tässä tutkimuksessa olen antanut lukijan nähtäväksi aineistosta sitaatteja niistä puheenvuoroista, joissa ilmaistaan johtamisen vuorovaikutusfunktioita. Tämä antaa lukijalle mahdollisuuden hyväksyä tehty tulkinta tai kritisoida sitä ja olla näin eri mieltä (Eskola & Suoranta 2008, 217). Lukijan tulkinnan tueksi olen esitellyt myös menetelmäluvussa vaihe vaiheelta, kuinka olen toteuttanut vuorovaikutusanalyysin sekä millaista analyysiyksikköä ja luokitusjärjestelmää olen käyttänyt päätyessäni tutkimuksessa esitettyihin tulkintoihin.

Tutkimuksen arvioinnissa on hyvä ottaa huomioon myös tutkimusmenetelmälle kohdistettu kritiikki. Vuorovaikutusanalyysiä on kuvattu työlääksi aineiston auki kirjoittamisen sekä luokitusjärjestelmän muodostamisen takia. Lisäksi ulkopuolisten analyysoijien käyttöä ja kouluttamista vuorovaikutusanalyysin toteuttamiseen on kuvattu aikaa vieväksi ja monimutkaiseksi. Usein myös analyysiprosessista saatu data on muodoltaan nimellistä ja se voi rajoittaa tilastollisen analyysin toteutusta. (Meyers & Seibold 2012, 344.)

## 7 TULOSTEN POHDINTA

Työn päätavoitteena oli kuvata ja ymmärtää, miten jaettu johtajuus toteutuu asiantuntijatiimin vuorovaikutuksessa palaverin aikana. Tavoitetta täsmennettiin tarkastelemalla, millaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita asiantuntijatiimin palaverissa ilmenee sekä miten osallistuminen tiimin johtamiseen jakautuu tiimin jäsenten kesken.

Jaettu johtajuus toteutuu tiimin jäsenten vuorovaikutuksessa niin, että he *koordinoivat palaverikeskustelua ja tiimityötä sekä reflektivat tiimin työskentelyä*. Tiimin johtaminen on selvästi painottunut tiimityön koordinointiin. Lisäksi tiimin jäsenet myös koordinoivat jonkin verran tiimin palaverikeskustelua sekä reflektivat hieman tiimin työskentelyä. Tämän asiantuntijatiimin palaverissa työn koordinointi ja organisoiminen ovat siis merkittävässä roolissa, kun tiimin jäsenet yhdessä johtavat tiimin palaveria.

Tiimissä on sekä jaettua että nimettyä johtajuutta. Asiantuntijatiimin palaverissa johtajuus jakautuu, ja vastuuta johtamisesta ottavat kaikki tiimin jäsenet. Tiimin vetäjä ottaa eniten vastuuta johtamisesta. Hänen lisäksi kaksi muuta tiimin jäsentä osallistuvat myös aktiivisesti johtamiseen. Johtajuuden voidaankin todeta jakautuvan tiimin palaverissa eniten kolmen aktiivisimman tiimin jäsenen kesken.

### **Jaettu johtajuus ja yhteistyö**

Jaettua johtajuutta toteutetaan tarkastelemassani asiantuntijatiimissä yhteistyönä.

Yhteistyölle luonnollisena piirteenä voidaankin pitää yhteisen tavoitteen, resurssien ja toimintatapojen jakamista (Lewis 2006, 228). Tässäkin tiimissä tiimin jäsenet jakaessaan johtajuutta työskentelevät kohti yhteistä tavoitetta osallistumalla tiimin johtajuuteen. Tiimissä voidaankin nähdä myös yhteistyöryhmän piirteitä.

Yhteistyöryhmälle on tyypillistä, että tiimin jäsenet jakavat yhteisiä tavoitteita ja sitoutuvat keskinäiseen yhteistyöhön. Yhteistyö on edellytys tiimin tavoitteiden saavuttamiselle, ja tiimin jäsenet usein myös jakavat tiimin johtajan tehtäviä keskenään. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 119.)

Yhteistyön lähtökohtana voidaan pitää sitä, että tiimin jäsenet ymmärtävät tarvitsevansa muiden asiantuntijoiden tiedollista tukea tehtävän tai ongelman ratkaisussa. Tällöin yhteistyön ensimmäisinä askelina voidaan ymmärtää toisten tiimin jäsenten näkökulmien, ajatusten ja ideoiden hyväksyminen. (Peters & Manz 2007, 119.)

Yhteistyönä voidaan mielestäni ymmärtää myös se, että tiimin jäsenet hyväksyvät sen, että heitä johdetaan. Jaetun johtajuuden tehokkuuteen onkin nähty vaikuttavan tiimin jäsenten keskinäinen yhteistyö siinä mielessä, että tiimin jäsenet hyväksyvät olevansa johdettavina, mutta pyrkivät itsekin johtamaan muita tiimin jäseniä (Muethel & Hoegl 2013). Yhteistyöhön voidaankin ymmärtää liittyvän myös vastavuoroisuus niin johtamisessa kuin siihen liittyvässä tiedon jakamisessakin. Esimerkiksi terveysviestinnän kontekstissa osapuolten välillä vaihdetun asiantuntemuksen ja informaation tasapuolinen arvo on yhtä merkittävää kuin itse vastavuoroisuus (Lewis 2006, 228, 230). Jaetun johtajuuden voidaan siis ajatella edellyttävän tiimin jäseniltä yhteistyöhalukkuutta, johon kuuluu vastavuoroisuus niin, että tiimin jäsenet arvostavat toisten tiimin jäsenten tieto- ja taitopääomaa, ovat valmiita hyväksymään erilaisia mielipiteitä ja ajatuksia sekä osallistumaan johtamiseen sekä johtajina että johdettavina.

### **Jaettu johtajuus ja osallistuminen**

Jaettu johtajuus mahdollistaa siis tiimin jäsenten osallistumisen, kun he tekevät yhteistyötä. Moniammatillisia tiimejä tutkittaessa on huomattu, että tiimin jäsenten mahdollisuus osallistua ja tarjota omaa asiantuntijuutta tiimin johtamiseen on yhteydessä tiimin tehokkuuteen (Daspit, Tillman, Boyd & Mckee 2013). Tiimin jäsenten mahdollisuus osallistua tiimin johtamiseen näyttää siis tehostavan erityisesti moniammatillisten tiimien suorituksia. Tämä antaa aihetta pohtia mahdollista yhteyttä tiimin jäsenten osallistumisen, tiedon jakamisen sekä asiantuntijatiimien tehokkaan työskentelyn välillä.

Tehdessään yhteistyötä asiantuntijatiimin jäsenet siis osallistuvat johtajuuden toteuttamiseen tiimissä. Johtajuus voi olla jaettua tiimin jäsenten kesken, vaikka tiimissä on nimetty vetäjä. Näyttää siltä, että tässäkin asiantuntijatiimissä johtajuudesta otetaan yhteistä vastuuta ja tiimi toimii itseohjautuvasti. Asiantuntijatiimeillehän erityisenä piirteenä voidaan pitää johtajuuden jakautumista (ks. esim. Katzenbach & Smith 1993, 59). Tutkimaani tiimiin oli nimetty vetäjä, mutta johtajaa tiimissä ei ollut. Onkin kiinnostavaa tarkastella tiimin vuorovaikutusta tästä näkökulmasta, koska tulosten

perusteella näyttää kuitenkin siltä, että tiimin vetäjä toimii välillä tiimin johtajana. Kuitenkin näyttää siltä, että myös muut tiimin jäsenet ovat yksilöinä vastuussa tiimin johtamisesta. Tiimeille onkin tyypillistä, että niin yksilöt kuin koko tiimi ottavat vastuun tiimin suorituksista (Katzenbach & Smith 1998, 76). Tiimin jäsenet siis näyttivät ottavan omien työtehtäviensä lisäksi vastuuta koko tiimin työskentelystä. Tämä onkin tyypillistä itseohjautuville tiimeille (ks. esim. Alper, Tjosvold & Law 1998, 34.) Johtajuutta ei välttämättä tarvitse siis nimetä kenellekään, vaan johtajuus voi olla tehokasta ja edistää tiimin tavoitteen saavuttamista myös emergenttinä ilmiönä niin, että johtajuus jakautuu tiimin palaverin aikana tiimin eri jäsenille. Näyttää siis siltä, että johtajuutta jakamalla voidaan aivan yhtä lailla toteuttaa tiimille olennaisia johtamisen vuorovaikutusfunktioita, kuten esimerkiksi tiimin vuorovaikutuksen koordinoitua.

Tiimin jäsenten osallistumista ja johtajuuden jakautumista voidaan tarkastella myös verbaalisena aktiivisuutena. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu verbaalisen aktiivisuuden olevan yhteydessä johtajuuteen (ks. esim. Akbari, Kashani & Chajani 2016, 547; Carson, Tesluk, & Marrone 2007, 1222). Vaikka tässä tiimissä jaetaan johtajuutta, näyttäytyy tiimin vetäjä myös johtajana palaverin aikana. Hän ilmaisi puheenvuoroissaan eniten johtamista ja toteutti näin eniten johtamisen vuorovaikutusfunktioita koordinoimalla tiimin palaverikeskustelua ja tiimityötä sekä reflektioimalla tiimin työskentelyä kaikkein eniten tässä palaverissa. Johtajuus voi siis jakautua tiimissä, vaikka se olisikin välillä myös nimettyä eikä johtajuus välttämättä jakaudu tasaisesti kaikkien tiimin jäsenten kesken.

### **Jaettu johtajuus ja tiimin vuorovaikutuksen koordinointi**

Jaettua johtajuutta toteuttaessaan tiimin jäsenet voivat yhdessä koordinoida vuorovaikutustaan. Johtajuus jakautuu tarkastelemassani asiantuntijatiimissä niin, että tiimin jäsenet yhteistyössä koordinoivat sekä palaverikeskustelua että tiimityötä. Heidän välillään voidaan siis todeta olevan keskinäistä riippuvuutta, mikä näkyy yhteisenä vastuuna yhteisen tehtävän kanssa työskenneltäessä (Scott 2013, 302). Tiimin jäsenet siis työskentelevät yhteistä tavoitetta kohti. Yhteinen ymmärrys tiimin tavoitteesta onkin yksi jaetun johtajuuden toteutumisen edellytyksistä (Akbari, Kashani & Chajani 2016, 547).

Jakaessaan johtajuutta tiimin jäsenet koordinoivat sekä palaverikeskustelua ja tiimityötä. Voidaan sanoa, että tiimissä orientoidutaan paljon tulevaan. Koordinoivat tehtävät ovat korostuneet myös aiemmissa tutkimuksissa. Koordinointi on yksi tärkeä johtamisen vuorovaikutusfunktio tiimin johtamisessa (ks. esim. Morgeson, DeRue & Karam 2010) ja toiminnan koordinointia voidaan pitää jopa tiimin jäsenten velvollisuutena (Scott 2013, 302). Ilman tiimityön koordinointia tiimin on havaittu ajautuvan usein tehottomiin vuorovaikutuksen prosesseihin, käytänteisiin ja tuloksiin (Lehmann-Willenbrock, Allen & Kauffeld 2013, 366). Koordinoivien vuorovaikutustehtävien on tutkittu olevan osa esimerkiksi virtuaalitiimien tapaamisia. Koordinoivina tehtävinä on pidetty muun muassa yleiskatsauksien tekemistä, työnjakoa, aikatauluttamista sekä suunnittelua. (Raappana & Valo 2015, 115–116.)

Palavereita tutkittaessa työn koordinoinnilla on huomattu olevan merkitystä sekä tiimin tehtävä- että suhdetasolla. Näin ollen se vaikuttaa myös sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen koko työyhteisössä. Työn koordinoinnin onkin ymmärretty sisältävän esimerkiksi organisoimista, suunnittelua, keskustelua ja neuvottelua työn tekoon liittyvistä asioista, mutta olevan merkittävä tekijä myös työpaikan vuorovaikutussuhteiden muodostumisessa ja ylläpitämisessä. (Pennanen & Mikkola 2016.) Tarkastelemassani tiimissäkin koordinointi ilmeni esimerkiksi seuraamalla tiimin työtehtävien edistymistä, osoittamalla työtehtävien vastuuta tiimin jäsenten kesken, aikatauluttamalla tiimin tulevaa tapaamista ja suunnittelemalla ja koordinoimalla työtehtävien toteuttamista. Voidaan siis ajatella, että toteuttaessaan jaettua johtajuutta ja koordinoidessaan tiimin työtä tiimin jäsenet voivat vaikuttaa tiimin sisäisten vuorovaikutussuhteiden rakentumiseen ja ylläpitämiseen.

Tiimin jäsenet myös suunnittelevat paljon koordinoidessaan tiimityötä. Liiallisella suunnittelulla voi olla kuitenkin kääntöpuolensa, jolloin itse asiasta puhuminen saattaa jäädä pienempään rooliin eikä tiimi etene esimerkiksi päätöksenteossaan. Esimerkiksi suunnittelutiimeissä tapaamisia voitaisiin tehostaa hyödyntämällä tiukempaa työnjakoa ja aikataulua (Raappana & Valo 2015, 130). Suunnittelu kuuluu kuitenkin myös tiimin työskentelyyn. Se voidaan nähdä olennaisena osana työn koordinointia organisoinnin, keskustelun ja neuvottelun lisäksi (Pennanen & Mikkola 2016).

### **Jaettu johtajuus kollektiivisena asiantuntijuutena ja osaamisen hyödyntämisenä**

Asiantuntijatiimissä jaettu johtajuus mahdollistaa erilaisen osaamisen hyödyntämisen, kun tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä osallistumalla tiimin johtamiseen. Kuitenkin yhteistyön onnistumiseksi osapuolten tulee aktiivisesti panostaa vuorovaikutukseen esimerkiksi jakamalla tietoa (Aira 2012, 130; Koivunen 2005, 43). Johtamisen vuorovaikutusfunktio, työn koordinointi, voidaan ymmärtää myös tiedon jakamisena ja työhön liittyvänä tiedon järjeistämisenä toisten tiimin jäsenten kanssa. Jakaessaan johtajuutta tiimin jäsenet jakavat siis tietoa ja järjeistävät tietoa yhdessä toisten tiimin jäsenten kanssa. Esimerkiksi työntekijöiden palavereissa tiedon käsittely on nähty kollektiivisena tapahtumana, jossa tietoa käsitellään neuvottelemalla yhteisestä ymmärryksestä eri osapuolten välillä (Pennanen & Mikola 2016).

Asiantuntijoista koostuvan tiimin voidaan oikeastaan lähtökohtaisesti ajatella toteuttavan kollektiivista asiantuntijuutta, kun he jakavat tietoa keskenään ja toimivat itseohjautuvana ryhmänä, jolloin asiantuntijat organisoituvat tiedon jakamiseen omaaloitteisesti (Koivunen 2005, 33). Johtajuuden jakautuessa tarkastelemani tiimin jäsenet osallistuvat yhteisestä ymmärryksestä neuvottelemiseen esimerkiksi tiimin tulevaan toimintaan liittyen. Osallistumisen kautta tiimin jäsenet voivat vaikuttaa omaan työhönsä, minkä puolestaan on nähty olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Rodwell & Munro 2013). Näyttäisikin siltä, että jaettu johtajuus mahdollistaa tiimin jäsenten osallistumisen yhteisestä ymmärryksestä neuvottelemiseen ja näin myös johtajuuden jakautuessa he voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Jaetun johtajuuden voitaisiin siis näillä perusteilla ymmärtää olevan yhteydessä tiimin jäsenten kokemaan työtyytyväisyyteen.

Jaettu johtajuus toteutuu usein tiimeissä tietoa jakamalla ja sillä on havaittu olevan yhteyksiä tiimin suorituksen paranemiseen (Hoch 2014). Tiedon jakamisen on ylipäätään tutkittu lisäävän tiimien tehokkuutta (ks. esim. Staples & Webster 2008). Jakaessaan tietoa tiimin jäsenet hyödyntävät siis erilaista osaamistaustaansa ja tekevät näin yhteistyötä tiimin suorituksen parantamiseksi. Voidaankin todeta, että tässäkin tutkimuksessa jaettu johtajuus toteutui tiedon jakamisen kautta, kun tiimin jäsenet neuvottelivat yhteisestä ymmärryksestä ja käsittelivät tietoa kollektiivisesti. Näyttääkin siltä, että jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa jakamalla tietoa, ja se on yhteydessä tiimin tehokkaaseen työskentelyyn.

On mielenkiintoista myös pohtia, olisiko kollektiivisen asiantuntijuuden hyödyntäminen juurikin se tekijä, joka helpottaisi tiimin mukautumista tietointensiivisen työn tuomiin haasteisiin kuten aiemmin on argumentoitu (ks. esim. Pearce, Manz & Sims 2009). Ehkäpä jaettu johtajuus voi juuri näin helpottaa tiimin jäsenten kokemaa tietointensiivisen työn aiheuttamaa kuormittavuutta, kun tiimin jäsenet saavat tukea toisten tiimin jäsenten erilaisesta osaamisesta. Toisaalta johtajuuden jakautuminen voi kuitenkin lisätä tiimin jäsenten kokemaa työn kuormittavuutta, kun heille kohdistuu enemmän vastuuta ja mahdollisesti myös vastuun tuomaa painetta.

Asiantuntijatiimin jäsenten erilaisen osaamisen ja johtamisen jakautumisen yhteyttä on myös mielenkiintoista pohtia. Tiimin jäsenen osaamisen on nimittäin tutkittu olevan yhteydessä tiimin jäsenelle kohdistuvan vastuun määrään ja täten johtajuuden jakautumiseen (ks. esim. Pearce, Manz & Sims 2009, 253; Vähämäki 2010, 43). Esimerkiksi johtoryhmien jäsenet ovat kokeneet, että osallistumisen jakautumiseen voi vaikuttaa ryhmän jäsenen asema organisaatiossa ja tähän asemaan kytkeytyvä osaaminen (Hedman & Valo 2015, 6). On mahdollista, että tässäkin tutkimuksessa johtajuus jakautui siis osittain tiimin jäsenten osaamiseen perustuen, koska tiimin vetäjällä oli esimerkiksi paljon tietoa välitettäväksi tiimiin ja hän kuvasi tiettyjä asiasisältöjä, joita tiimissä tullaan käsittelemään.

Asiantuntijatiimissä tiedon jakaminen ja näin oman osaamispanoksen antaminen tiimiin näyttäisi edistävän yhteistyötä. Virtuaalitiimien kontekstissa yhteistyön edellytyksenä on korostettu sitä, että tiimin jäsenet pitävät itseään vastuussa tiimin työskentelyn tuloksista, jolloin tiimin jäsenet antavat oman asiantuntemuksensa panoksen tiimin työskentelyyn (Peters & Manz 2007, 122, 125). Jaettu johtajuus voisikin olla yksi keino erilaisen osaamisen tehokkaampaan hyödyntämiseen.

### **Jaettu johtajuus erilaisten johtamisen vuorovaikutusfunktioiden toteuttamisena**

Tämä tutkimus vahvisti aiempaa tutkimusta siitä, että johtajuuden jakautumista voidaan tarkastella asiantuntijatiimissä johtamisen vuorovaikutusfunktioiden kautta. Aiemmassa tutkimuksessa on myös kuvattu tiimin johtamisen vuorovaikutusfunktiona esimerkiksi tiimin onnistumisien reflektointia yhdessä tiimin jäsenten kanssa, aikataulussa

pysymisestä huolehtimista sekä tiimin ja muun organisaation välisen toiminnan koordinoitua (ks. esim. Kline 2003, 97–129; Malholtra, Majchrzak & Rosen 2007, 62).

Lisäksi virtuaalitiimien palaverissa johtamisen vuorovaikutusfunktioiksi on havaittu esimerkiksi työtahdin ja tiimin teknologiavälitteisten tapaamisten hallitsemisen sekä työskentelyn edistymisen seurannan (Malholtra, Majchrzak & Rosen 2007, 62). Tämän tiimin palaverissa palaverikeskustelua koordinoitiin vetämällä yhteen käytyä keskustelua ja hallitsemalla näin tiimin palaverikeskustelun etenemistä. Myös Morgeson, DeRue ja Karam (2010) totesivat, että tiimin tarkkailu on yksi olennainen johtamisen vuorovaikutusfunktio. Tiimin työskentelyä tarkkailemalla voidaan varmistaa, että tiimi työskentelee parhaalla mahdollisella tavalla (Morgeson, DeRue & Karam 2010, 20). Lisäksi tiimin työskentelyn edistymistä seurattiin tiedustelemalla tiimin jäsenten edistymistä vastuualueillaan. Tässäkin tiimissä siis jaettua johtajuutta toteutettiin työskentelyn tarkkailemisen ja seuraamisen kautta.

Jaettu johtajuus on myös tiimin työskentelyn reflektointia. Johtamisen vuorovaikutusfunktioiksi onkin havaittu palautteen antaminen (ks. esim. Kline 2003; Morgeson, DeRue & Karam 2010). Tarkastelemassani tiimissä kuitenkin työskentelyn reflektointi oli keskittynyt vain positiivisen palautteen antamiseen ja tämäkin oli huomattavan pienessä osassa tiimin palaveria. Ylipäätään tiimin työskentelyä ei arvioitu tiimin palaverin aikana eivätkä tiimin jäsenet antaneet toisilleen myöskään rakentavaa palautetta. Ryhmille ja tiimeille onkin tyypillistä, että ne eivät välttämättä keskity paljoakaan työskentelynsä reflektointiin. Onkin mielenkiintoista, että Hedman (2015) on esimerkiksi todennut johtoryhmien refleктоivan vuorovaikutustaan yllättävän vähän ja johtoryhmätyön arvioinnin jäävän usein vähäiseksi. Tämänkin tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että asiantuntijatiimissä ei työskentelyn reflektointi ole kovin suuressa roolissa palaverikeskustelun aikana.



## 8 PÄÄTÄNTÖ

Tarkastelemani asiantuntijatiimin palaverissa on sekä jaettua että nimettyä johtajuutta. Asiantuntijatiimeissä jaettua johtajuutta voidaan toteuttaa koordinoimalla sekä palaverikeskustelua että tiimityötä, mutta myös refleктоimalla tiimin työskentelyä antamalla positiivista palautetta. Johtajuutta jakamalla voidaan tehostaa tiimin työskentelyä, tiimin jäsenten osallistumista ja erilaisen asiantuntijuuden hyödyntämistä.

Kaiken tämän edellytyksenä on kuitenkin yhteistyö tiimin jäsenten välillä, mikä ilmenee tiedon jakamisena ja näin erilaisen osaamisen hyödyntämisenä, yhteisestä ymmärryksestä neuvottelemisena sekä halukkuutena osallistua johtamiseen sekä johtajana että johdettavana. Jaettua johtajuutta tarkasteltaessa on siis hyvä ottaa huomioon, että johtajuuden jakautumisesta on lähtökohtaisesti tiimille hyötyä, mutta se ei toimi kuitenkaan kaikissa tiimeissä. Näyttää siltä, että johtajuuden jakautuessa tiimin jäsenet voivat myös vaikuttaa omaan työhönsä ja kollektiivisen asiantuntijuuden kautta vastata tehokkaammin tietointensiivisen työn haasteisiin. Jaetun johtajuuden voidaan ymmärtää siis olevan yhteydessä tiimin jäsenten kokemaan työtyytyväisyyteen.

Tutkimusta tästä samasta aiheesta olisi mielenkiintoista jatkaa tulevaisuudessa. Ensimmäisenä jatkotutkimusnäkökulmana ehdottaisin aiheen laajentamista uuteen kohteeseen. Jaettua johtajuutta olisikin mielenkiintoista tutkia myös erilaisissa johtoryhmissä, työryhmissä sekä virtuaalitiimeissä erityisesti siitä näkökulmasta, millaisia yhteyksiä jaetun johtajuuden toteuttamisella on tiimin jäsenten työhyvinvointiin vahventamalla näin pohdintaani jaetun johtajuuden ja koetun työtyytyväisyyden yhteydestä. Tutkimus voisi kohdistua siihen, kokevatko tiimin jäsenet johtamiseen osallistumisen edistävän heidän työssään kokemaansa tyytyväisyyttä ja mahdollisuuttaan vaikuttaa.

Jaetun johtajuuden asiantuntijatiimeissä voidaan todeta myös mahdollistavan vastuun jakautumisen erilaisten asiantuntijoiden kesken. Toisena jatkotutkimusnäkökulmana olisikin mielenkiintoista syventyä enemmän kollektiivisen asiantuntijuuden ja jaetun johtajuuden välisiin yhteyksiin. Olisi kiinnostavaa pohtia, voisiko yhteistyö erilaista

osaamista omaavien asiantuntijoiden välillä olla juuri se tekijä, joka parantaa tiimin tehokkuutta, kun johtamisen jakautuminen mahdollistaa erilaisen tiedon hyödyntämisen tiimissä.

## KIRJALLISUUS

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö: työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 142. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Akbari, M., Kashani, S. H. & Chaijani, M. H. 2016. Sharing, caring, and responsibility in higher education teams. *Small Group Research* 47, 542–568.
- Alper, S., Tjosvold D. & Law, K. S. 1998. Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 74, 33–52.
- Bakeman, R. & Gottman, J. M. 1997. *Observing Interaction. An Introduction to Sequential Analysis*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University.
- Beck, S. J. & Keyton, J. 2009. Perceiving strategic meeting interaction. *Small Group Research* 40, 223–246.
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E, Davenport, S. W & Bergman, S. M. 2012. The shared leadership process in decision-making teams. *Journal of Social Psychology* 152, 17–42.
- Carson, J., Tesluk, P. & Marrone, J. 2007. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal* 50, 1217–1234.
- Carte, T.A., Chidambaram, L. & Becker, A. 2006. Emergent leadership in self-managed virtual teams. *Group Decision and Negotiation* 15, 323–343.
- Choi, S. & Schnurr, S. 2014. Exploring distributed leadership: Solving disagreements and negotiating consensus in a ‘leaderless’ team. *Discourse Studies* 16, 3–24.

Contractor, N. S., DeChurch, L. A., Carson, J., Carter, D. R. & Keegan B. 2012. The topology of collective leadership. *The Leadership Quarterly* 23, 994–1011.

Daspit, J., Tillman, C. J., Boyd, N. G. & Mckee, V. 2013. Cross-functional team effectiveness. *Team Performance Management* 19, 34–56.

D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E. & Kukenberger, M. R. 2016. A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management* 42, 1964–1991.

Drescher, M. A., Welp, I. M., Korsgaard, M. A., Picot, A. & Wigand, R. T. 2014. The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology* 99, 771–783.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.

Fausing, M. J., Jeppesen, H. J., Jønsson, T. S., Lewandowski, J. & Bligh, M. C. 2013. Moderators of shared leadership: Work function and team autonomy. *Team Performance Management* 19, 244–262.

Frey, L. R. 1999. Introduction. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *Handbook of Group Communication Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage, ix–xxi.

Frey, L. R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating Communication. An introduction to communication research methods*. 2nd ed. Needham Heights: Allyn & Bacon.

Ghobadi, S. & D’Ambra, J. 2012. Knowledge sharing in cross-functional teams: A cooperative model. *Journal of Knowledge Management* 16, 285–301.

Hedman, E. 2015. Facilitating Leadership Team Communication. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 266.

Hedman, E. & Valo, M. 2015. Communication challenges facing management teams. *Leadership & Organization Development Journal* 36, 1012–1024.

Hoch, J. E. 2014. Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology* 29, 541–564.

Hoch, J. E. & Kozlowski, S. J. 2014. Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology* 99, 390–403.

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*. Boston: Harvard Business School.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1998. *Tiimit ja tuloksekas yritys*. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1999. *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. New York: HarperCollins.

Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. 2012. Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research* 43, 130–158.

- Keyton, J. & Beck, S. J. 2008. Team attributes, processes, and values: A pedagogical framework. *Business Communication Quarterly* 71, 488–504.
- Kline, T. J. B. 2003. *Teams that lead. A matter of market strategy, leadership skills, and executive strength.* Mahwah: Lawrence Erlbaum
- Koivunen, N. 2005. Miten kollektiivinen asiantuntijuus organisoituu? *Hallinnon tutkimus* 24, 32–45.
- Kramer, M. W. 2006. Shared leadership in a community theater group: Filling the leadership role. *Journal of Applied Communication Research* 34, 141–162.
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2015. Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän tutkimus* 13, 38–54.
- Lee, D. S., Lee, K. C., Seo, Y. W. & Choi, D. Y. 2015. An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior* 42, 47–56.
- Lehmann-Willenbrock, N., Allen, J. A. & Kauffeld, S. 2013. A sequential analysis of procedural meeting communication: How teams facilitate their meetings. *Journal of Applied Communication Research* 41, 365–388.
- Lewis, L. K. 2006. Collaborative interaction: Review of communication scholarship and a research agenda. *Communication Yearbook* 30, 197–247.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry.* Beverly Hills: Sage.
- Macduff, N. & Netting, F. E. 2000. Lessons learned from a practitioner-academician collaboration. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29, 46–60.
- Malholtra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. 2007. Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives* 21, 60–70.

- McIntyre, H. H. & Foti, R. J. 2013. The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes & Intergroup Relations* 16, 46–57.
- Meyers, R. A. & Seibold, D. R. 2012. Coding group interaction. Teoksessa A. B. Hollingshead & M. S. Poole (toim.) *Research methods for studying groups and teams*. New York: Routledge, 329–357
- Molleman, E., Broekhuis, M., Stoffels, R. & Jaspers, F. 2010. Complexity of health care needs and interactions in multidisciplinary medical teams. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 55–76.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. 2010. Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management* 36, 5–39.
- Muethel, M. & Hoegl, M. 2013. Shared leadership effectiveness in independent professional teams. *European Management Journal* 31, 423–432.
- Oh, S. 2012. Leadership emergence in autonomous work teams: Who is more willing to lead? *Social behavior and personality* 40, 1451–1464.
- Olbertz-Siitonen, M., Siitonen, M., & Valo, M. 2014. Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life – challenges and opportunities. Teoksessa T. Heiskanen (toim.) *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 5. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto*, 185–192.
- Pavitt, C. 1999. Theorizing about the group communication leadership relationship. *Input-Process-Output and Functional Models*. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S., Poole (toim.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 313–334.
- Pearce, C. L., Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. 2009. Where do we go from here?: Is shared leadership the key to team success? *Organizational Dynamics* 38, 234–238.

- Pennanen, E. & Mikkola, L. 2016. Work coordination as a social interaction process in nursing staff meetings. *Nordic Journal of Working Life Studies* 6, 23–41.
- Peters, L. M. & Manz, C. C. 2007. Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management* 13, 117–129.
- 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.
- Raappana, M. & Valo, M. 2012. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Teoksessa M. Virkajärvi (toim.) *Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 3. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto*, 239–252.
- Raappana, M., & Valo, M. 2015. Vuorovaikutustehtävät virtuaalitiimien tapaamisissa. *Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2015*. Jyväskylä: Prologos ry.
- Rodwell J. & Munro L. 2013. Well-being, satisfaction and commitment: The substitutable nature of resources for maternity hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing* 69, 2218–2228.
- Scott, M. E. 2013. Communicate through the roof: A case study analysis of the communicative rules and resources of an effective global virtual team. *Communication Quarterly* 61, 301–318.
- Serban, A. & Roberts, A. J. B. 2016. Exploring antecedents and outcomes of shared leadership in a creative context: A mixed-methods approach. *The Leadership Quarterly* 27, 181–199.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. *Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities* 79.



- Staples, D. S. & Webster, J. 2008. Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal* 18, 617–640.
- Stohl, C. & Walker, K. 2002. A bona fide perspective for the future of groups. *Understanding collaborating groups*. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *New directions in group's communication*. Thousand Oaks: Sage, 237–252.
- Sunaguchi, B. 2015. Shared leadership and its dynamics: A neglected mechanism. *Academy of Strategic Management Journal* 14, 197–208.
- Työolobarometri. 2016. Työ ja yrittäjyys 17. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Verkkojulkaisu. Saatavana:  
[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEMjul\\_17\\_2016\\_28042016.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74896/TEMjul_17_2016_28042016.pdf?sequence=1) [Viitattu 12.10.2016].
- Valkonen, T. & Laapotti, T. 2011. Katsaus ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmiin. *Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2011*. 44–73. Jyväskylä: Prologos ry.
- Valo, M. & Hurme, P. 2010. Attributions by team members for team outcomes in finnish working life. *International Journal of Human and Social Sciences* 5, 381–394.
- Vähämäki, M. 2010. Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. *Prologi – Puheviestinnän vuosikirja 2010*. Jyväskylä: Prologos ry, 34–46.
- Wang, D., Waldman, D. A. & Zhang, Z. 2014. A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology* 99, 181–198.
- Zigurs, I. 2003. Leadership in virtual teams: Oxymoron or opportunity? *Organizational Dynamics* 31, 339–351.

# LIITTEET

## Liite 1: Yhteydenottoviesti

Otsikko: Etsitään asiantuntijatiimiä pro gradu -tutkielman tutkimuskohteeksi

Tervehdys!

Olen Jyväskylän yliopiston puheviestinnän maisteriopiskelija ja teen pro gradu -tutkielmaani aiheesta **jaettu johtajuus asiantuntijatiimissä**.

Etsin tutkimuskohteekseni **asiantuntijatiimiä, joka toimii ilman nimettyä johtajaa**. Asiantuntijat voivat olla kaikki samalta alalta tai eri alojen asiantuntijoita. Tavoitteenani on kuvata ja ymmärtää, miten jaettu johtajuus toteutuu asiantuntijatiimin vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää asiantuntijatiiminne työskentelyn kehittämiseen. Tarjoan tiimillenne mielelläni esimerkiksi konsultaation tutkimuksen tuloksiin pohjautuen.

Tutkimus toteutetaan **havainnoimalla tiimin vuorovaikutusta** tiimin tapaamisen, kokouksen tai palaverin aikana. Tämä edellyttää vain sitä, että voin olla mukana havainnoimassa ja tallentamassa 360-kameralla tiiminne normaalin tapaamisen. Tapaamisen tulisi kestää vähintään 30 minuuttia. Havainnoitavien anonyymiteetti tullaan säilyttämään läpi työn niin, että videomateriaalia ei näytetä ulkopuolisille eikä käytetä muihin tarkoituksiin. Lisäksi materiaali tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua eikä tiimin jäsenten henkilöllisyyttä voida tunnistaa valmiista työstä. Minun lisäksi ainoastaan ohjaajallani on lupa tutustua aineistoon.

Havainnoinnin toteutusajankohta on **viikoilla X tai X**. Otathan siis mahdollisimman pian yhteyttä, jos organisaatiostasi löytyy ilman nimettyä johtajaa toimiva asiantuntijatiimi. Vastaan mielelläni myös lisäkysymyksiin tutkimuksen aiheeseen tai toteutukseen liittyen.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,  
Emma Saaranen  
p. 050 XXX XXXX  
emma.j.saaranen@student.jyu.fi

Ohjaaja:  
Puheviestinnän lehtori, FT  
Tarja Valkonen  
tarja.valkonen@jyu.fi  
Jyväskylän yliopisto,  
Viestintätieteiden laitos

## **Liite 2: Informaatioviesti tiimin jäsenille**

Hei,

Olen Jyväskylän yliopiston puheviestinnän maisteriopiskelija ja teen pro gradu - tutkielmaani aiheesta *Jaettu johtajuus asiantuntijatiimissä*. Tulen havainnoimaan tiiminne kokousta **xx.xx.2015 klo xx.xx - xx.xx**. Tämä edellyttää vain sitä, että voin olla mukana havainnoimassa ja tallentamassa 360-kameralle tiiminne kokouksen. Tämä ei edellytä tiimin jäseniltä mitään normaalista poikkeavaa toimintaa. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää tiiminne työskentelyn kehittämiseen. Esittelen mielelläni työni tuloksia tiimillenne esimerkiksi lyhyen konsultaation muodossa.

Havainnoitavien anonymiteetti tullaan säilyttämään läpi työn niin, että videomateriaalia ei näytetä ulkopuolisille eikä käytetä muihin tarkoituksiin. Minun lisäksi ainoastaan ohjaajallani on lupa tutustua aineistoon. Lisäksi materiaali tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua eikä tiimin jäsenten henkilöllisyyttä voida tunnistaa valmiista työstä. Tulen pyytämään jokaiselta kokoukseen osallistuvalta tiimin jäseneltä suostumuksen tutkimukseeni kirjallisesti kokouksen alussa.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,  
Emma Saaranen  
p. 050 XXX XXXX  
emma.j.saaranen@student.jyu.fi

Ohjaaja:  
Puheviestinnän lehtori, FT  
Tarja Valkonen  
tarja.valkonen@jyu.fi  
Jyväskylän yliopisto,  
Viestintätieteiden laitos

### Liite 3: Suostumus tutkimukseen

Jyväskylän yliopisto  
Viestintätieteiden laitos  
Puheviestintä

#### Suostumus

Ilmoitan suostuvani havainnoitavaksi Emma Saarasen pro gradu -tutkielman aineistoa varten. Suostun siihen, että kokous, johon osallistun, videoidaan ja videomateriaalia käytetään tutkimusaineistona.

Anonymiteettini tullaan säilyttämään läpi työn niin, että videomateriaalia ei näytetä ulkopuolisille eikä käytetä muihin tarkoituksiin. Ainoastaan tutkielman tekijän ohjaajalla ja tarkastajilla on lupa tutustua aineistoon. Minulle on myös selvitetty, että materiaali tullaan hävittämään tutkimuksen valmistuttua eikä tiimin jäsenten henkilöllisyyttä voida tunnistaa valmiista työstä. Kyseessä on vapaaehtoinen suostumus ja voin vetäytyä tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa ilman, että siitä on minulle haittaa.

Nimi: \_\_\_\_\_

Puhelin: \_\_\_\_\_

Sähköpostiosoite: \_\_\_\_\_

Työnimike/titteli ja yksikkö: \_\_\_\_\_

Allekirjoitus: \_\_\_\_\_

Päiväys ja paikka: \_\_\_\_\_

Haluan saada tutkielmassa mahdollisesti hyödynnettävät sitaattini tarkistettavaksi ennen tutkielman julkaisemista sähköpostitse (sitaatit ovat nimettömiä).

## **Liite 4: Luokitusjärjestelmä**

### **PK Tiimin palaverikeskustelun koordinointi**

PK1 Palaverin tehtävien ja tavoitteiden määrittely

PK2 Ajankäytön ja asiasisältöjen hallinta

### **TK Tiimityön koordinointi**

TK1 Työtehtävien koordinointi

TK2 Työtehtävien seuranta

TK3 Toiminnan yhteisen linjan kokoaminen

TK4 Tiimin ja muun organisaation välinen tiedon välitys

TK5 Seuraavan palaverin koordinointi

### **MR Tiimin jäsenten motivointi ja rohkaiseminen**

MR1 Tiimin työskentelyn kannustaminen

MR2 Tiimin jäsenten henkilökohtaisen työpanoksen/idean arvostamisen osoittaminen

### **TR Tiimin työskentelyn reflektointi**

TR1 Onnistumisien tunnustaminen ja palkitseminen

TR2 Palautteen antaminen

TR3 Tiimin työskentelyn arviointi

## Liite 5: Luokituksen muodostuminen

TAULUKKO 1 Johtamisen vuorovaikutusfunktiot asiantuntijatiimin palaverissa

<b>Johtamisen vuorovaikutusfunktio</b>	<b>Funktion kuvaus</b>
<b>Tiimin palaverikeskustelun koordinointi</b>	
Ajankäytön ja asiasisältöjen koordinointi	Palaverissa käsiteltävien asiasisältöjen puheeksi ottaminen, asiasisällöstä toiseen siirtyminen ja keskustelun etenemisestä huolehtiminen suhteessa palaverin aikarajoituksiin.
Keskustelun yhteenvetäminen	Käsitellyn asian lopputuloksen kiteyttäminen tai tiivistäminen.
<b>Tiimityön koordinointi</b>	
Työtehtävien koordinointi	Tulevien työtehtävien määrittäminen, niiden vastuun osoittaminen sekä aikataulutus.
Työtehtävien seuranta	Tiedustelua tiimin jäsenten edistymistä sekä yhteisellä että henkilökohtaisella vastuualueella sekä raportointia oman työskentelyn edistymisestä.
Työskentelyn yhteisen linjan kokoaminen	Haetaan tiimin yhteistä näkemystä käsitellystä asiasta suhteessa tulevaan toimintaan.
Tiimin ja muun organisaation välinen tiedon välitys	Jaetaan informaatiota muista organisaation yksiköistä tiimin jäsenille tai tiimistä muualle organisaatioon.
Tulevan palaverin koordinointi	Neuvotellaan tiimin seuraavan palaverin ajankohta ja paikka.
<b>Tiimin työskentelyn reflektointi</b>	
Positiivisen palautteen antaminen	Osoitetaan arvostusta tiimin työskentelylle antamalla positiivista palautetta.