

---

---

## Lectio praecursoria

---

---

# Johtoryhmien vuorovaikutus - miten kehittää taitavaa vuorovaikutusta?

Eerika Hedman

organisation development consultant, FT  
eerika.hedman@gmail.com

---

*Lectio praecursoria puheviestinnän väitöskirjaksi tarkoitettun tutkimuksen **Facilitating leadership team communication** tarkastustilaisuudessa Jyväskylän yliopistossa 5.12.2015. Vastaväittäjänä toimi dosentti Anu Sivunen (Aalto-yliopisto) ja kustoksena professori Maarit Valo.*

Jokaisella meistä on jonkunlainen kokemus ja käsitys siitä, minkälaista on tehdä töitä hyvässä tiimissä. Hyvin usein nämä kokemukset kiteytyvät onnistuneeseen vuorovaikutukseen. Tällöin tiimissä kuunnellaan kaikkien mielipiteitä ja näkökulmia sekä arvostetaan jokaisen tuomaa osaamista ja työpanosta. Toisaalta meillä on myös erilaisia kokemuksia siitä, mitä voi tapahtua, kun tiimityö ei toimikaan erityisen hyvin. Pahimmillaan huono tiimityö nakertaa jokaisen identiteettiä ja osaamista.

Yksi merkittävä työelämän tiimi on johtoryhmä. Johtoryhmät ovat organisaation vaikutusvaltaisimpia ryhmiä, joiden päätöksillä on kantavia vaikutuksia koko organisaation operatiiviseen ja strategiseen toimintaan. Se, miten nuo päätökset syntyvät, riippuu hyvin pitkälti johtoryhmän jäsenten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Osaavien johtajien yhteen laittaminen ei vielä muodosta toimivaa johtoryhmää.

Johtoryhmät, kuten muutkin työelämän tiimit, tulevat sellaisiksi kuin ne vuorovaikutuksessa todentuvat. Johtoryhmät myös kehittyvät ja muuttuvat vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutus on johtoryhmän elämää pumpuava sydän. Jotta tuo sydän pumppaisi hyvin ja tehokkaasti, tarvitaan vuorovaikutusosaamista. Vuorovaikutusosaaminen on yksi puheviestinnän tutkituimpia aiheita. Eikä suotta, sillä vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen voidaan liittää niin ammatilliseen osaamiseen, ihmisenä kasvuun, hyvinvointiin, tulokselliseen toimintaan ja yhteistyöhön. Nykyisessä taloudellisessa ja poliittisessa tilanteessa voi myös sanoa, että vuorovaikuttajina kehittyminen tarkoittaa myös paremman tulevaisuuden ja maailman rakentamista.

Vuorovaikutusosaamista on tutkittu monella eri alalla ja siitä on olemassa monenlaisia eri-

laisia jäsennyksiä. Sitä ei kuitenkaan ole jäsenetty johtoryhmien tai organisaation kehittämisen konteksteissa. Työelämän kehittämisessä törmää usein aika vakiintuneisiin ja yksilökeskeisiin määritelmiin taitavasta vuorovaikutuksesta ja vuorovaikutusosaamisesta. Monissa konteksteissa nämä määritelmät ovat toki tarpeellisia ja ymmärrettäviä. Työelämässä minua on kuitenkin jo vuosia kummututtanut ajatus siitä, että ihmisten vuorovaikutuskäyttäytymisen voitaisiin tiivistää erilaisiin kirjain- tai väriluokituksiin. Pahimmillaan nämä luokitukset voivat leimata meidät tietynlaiseksi vuorovaikuttajiksi, jolloin käyttäytymistämme ja potentiaaliamme rajoitetaan sen sijaan kun niille pitäisi luoda tilaa ja mahdollisuuksia. Olemme paljon kompleksisempia olentoja. Vuorovaikutusemme ja siihen, miten tulkitsemme asioita, vaikuttavat monet eri tekijät.

Väitöskirjatutkimustani on siten ohjannut alusta asti kysymykset siitä, miten vuorovaikutusosaamisemme oikein rakentuu. Mitkä tekijät tuohon rakentumiseen vaikuttavat? Jos vuorovaikutusosaaminen ymmärretään laajempaan kuin yksilön tietoina, taitoina tai asenteina, miten sitä voidaan kehittää? Nämä alustavat kysymykset lopulta ohjasivat minut tutkimaan tarkemmin sitä, miten johtoryhmän vuorovaikutusta ja siinä rakentuvaa vuorovaikutusosaamista voidaan ymmärtää ja kehittää.

Vaikka tutkimukseni lähtökohtana on ollut tarkastella johtoryhmän vuorovaikutusta ylipäätään, monet asiat kiteytyvät johtoryhmän kokouksiin. Johtoryhmäkokoukset ovatkin mielenkiintoisia vuorovaikutuksen areenoita, joissa organisaation todellisuus tulee sekä tulkituksi että tuotetuksi. On tärkeää korostaa, että kokoukset eivät ole vain kokouksia. Johtoryhmä ei vain tulkitse vaan myös rakentaa ja kehittää ryhmänsä identiteettiä, keskinäisiä vuorovaikutussuhteitaan ja organisaation kulttuuria.

Kun johtoryhmä keskustelee vaikkapa strategiastaan se myös samalla luo sitä. Onkin tärkeää, että johtoryhmissä tiedostetaan tämä vuorovaikutuksen refleksiivinen luonne. Samalla kun tulkitsemme ja kuvailemme todellisuuttamme, luomme sitä.

## Tutkimuksen lähtökohdat

Väitöskirjani tavoitteena on ymmärtää ja kehittää taitavaa vuorovaikutusta johtoryhmytyössä. Vuorovaikutusosaamista kuten johtoryhmien vuorovaikutusta ja sen kehittämistä voidaan lähestyä monista erilaisista tieteellisistä lähtökohdista käsin. Väitöskirjani sekä teoreettinen että metodologinen ote nojautuvat sosiaalisen konstruktionismin ajatukseen siitä, että todellisuutemme on vuorovaikutuksessa rakennettu.

Tutkimukseni lähtökohtana on ollut toteuttaa mahdollisimman käytännönläheinen tutkimus, jolla olisi välitöntä hyötyä tutkimukseen osallistuneille johtoryhmän jäsenille. Erityisesti soveltavan viestintätutkimuksen puolella on kritisoitu sitä, että tutkimustiedon soveltamisen ongelmat eivät ole siinä, miten tieto siirtyy tutkimuksesta käytännöksi vaan siinä, miten tutkimus on alun alkaen toteutettu. Puheviestintä tieteenalana sekä viestinnän teoriat ovat usein hyvin konkreettisia, sillä ne auttavat ihmisiä ymmärtämään ja kehittämään sekä omaa että toisten vuorovaikutuskäyttäytymistä. Siksi näenkin tärkeäksi, että viestinnän tutkimuksella on lähtökohtaisesti kehittävä vaikutus.

Minulle oli tärkeää lähestyä tutkimusaiheita johtoryhmien aidoista kokemuksista ja autenttisista tilanteista käsin. Toteutin tutkimukseni laadullisella tutkimusotteella tavoitteenani ymmärtää, miten johtoryhmän jäsenet itse jäsentävät käsityksiään ja kokemuksiaan johtoryhmän vuorovaikutuksesta. Käytin tutkimusmenetelminä teemahaastattelua sekä osallistavaa toi-

mintatutkimusta. Rajasin aineistoni kansainvälisissä yrityksissä toimiviin strategisista päätöksistä vastaaviin johtoryhmiin.

## Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tällä tutkimuksella on viisi tutkimustavoitetta ja se on toteutettu viiden artikkelin avulla.

Ensimmäinen tutkimustavoitteeni oli jäsentää vuorovaikutusosaamisen relationaalisuutta työyhteisön kehittämisen kontekstissa. Tähän syvennyin ensimmäisessä artikkelissani, jossa olen tarkastellut ja jäsentänyt vuorovaikutusosaamisen relationaalisuutta kolmen interpersonaalisen viestinnän teorian valossa. Kun vuorovaikutusosaamisen tarkastelun keskiöön nostetaan relationaalisuus, vuorovaikutusosaaminen perustuu silloin vuorovaikutussuhteiden prosesseihin ja rakenteisiin. Se liittyy myös laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin diskursseihin ja käytänteisiin. Työyhteisön kehittämisen kontekstissa huomio kiinnittyy silloin organisaation vallitseviin diskursseihin, jotka vaikuttavat yksilöiden vuorovaikutuskäyttäytymiseen. On tärkeää, että näistä diskursseista tullaan tietoisiksi. Organisaatioissa tarvitaan keskustelutiloja, joissa nämä diskurssit, työyhteisön vuorovaikutussuhteet ja siten vuorovaikutusosaaminen voivat uudistua ja kehittyä.

Toisena tutkimustavoitteenani oli tutkia, mikälaisia vuorovaikutushaasteita johtoryhmät kohtaavat. Jotta voisimme ymmärtää paremmin, miten taitavaa vuorovaikutusta voi edelleen kehittää, tulee meidän ymmärtää niitä keskeisiä haasteita, jotka saattavat hankaloittaa vuorovaikutusta. Tähän tutkimustavoitteeseen olen vastannut toisessa artikkelissani, joka perustuu eri yrityksistä olevien johtoryhmän jäsenten haastatteluihin.

Tulosten perusteella johtoryhmät kohtaavat monenlaisia ja joskus jännitteisiä vuorovaikutushaasteita. Johtoryhmän yhteinen tavoite ei aina ole kovin selkeä ja joskus johtoryhmän jäsenen rooliin ja tehtävään liittyvät osasto-kohtaiset tavoitteet saattavat muodostua yhteistä tavoitetta tärkeämmäksi. Tämä edelleen saattaa haitata johtoryhmän keskinäistä yhteistyötä. Todelliset mielipiteet on joskus helppo ilmaista kokoushuoneen ulkopuolella. Osallistumista keskusteluun haittaa pelko tulla tyrmätyksi tai se, että muut johtoryhmän jäsenet ovat äänekkäämpiä ja vievät siten tilaa vuorovaikutuksessa. Johtoryhmän vetäjällä, joka useimmiten on toimitusjohtaja, on suuri vaikutus johtoryhmän vuorovaikutukseen ja sen kehittämiseen. Haastatellut johtoryhmän jäsenet näkivät, että johtoryhmän vetäjä usein asettaa vuorovaikutuksen mallin muulle johtoryhmälle ja joskus jopa koko organisaatiolle.

Vaikka haastatellut johtoryhmän jäsenet olivat hyvin usein tietoisia kohtaamistaan vuorovaikutushaasteista, niitä hyvin harvoin käsitellään kokouksessa tai koko johtoryhmän kesken. Vuorovaikutushaasteiden käsitteleminen yhdessä sitä mukaa, kun ne ilmenevät olisi kuitenkin ensiarvoisen tärkeää taitavan vuorovaikutuksen kehittämiseksi.

Kolmas tutkimustavoitteeni oli ymmärtää, miten vuorovaikutuksen fasilitoinnilla voidaan edistää johtoryhmän refleksiivisyyttä. Refleksiivisyys on tärkeä osa vuorovaikutusosaamista. Tähän tutkimustavoitteeseen olen vastannut kolmannessa artikkelissani, joka perustuu toiseen empiiriseen aineistoon. Aineiston olen kerännyt erään Suomessa toimivan kansainvälisen yrityksen ylimmän johtoryhmän kehittämisen prosessin aikana toimintatutkimuksen keinoin. Osallistuin yhdeksän kuukauden ajan johtoryhmien kokouksiin sekä toteutin lyhyitä kehittämistoimia kokousten osana. Toi-

mintatutkimusaineisto koostuu johtoryhmän kokousten videoinneista, kehittämistoimien äänitallenteista, johtoryhmän jäsenten haastatteluista sekä kokousten aikana tehdyistä havaintomateriaaleista.

Kehittämisen prosessin aikana johtoryhmän vuorovaikutus muuttui positiivisemmaksi ja arvostavammaksi. Johtoryhmän jäsenet esimerkiksi alkoivat antaa palautetta toisilleen kokouksissa. Kritiikkiä annettiin, mutta se kosketti lähinnä sovittuja pelisääntöjä ja käytänteitä kuin suoraan muuten muita johtoryhmän jäseniä. Tulosten perusteella voidaan myös sanoa johtoryhmän refleksiivisyyden kehittyneen. He muun muassa refleктоivat sitä, miten heidän vuorovaikutuksensa vaikuttaa muihin jäseniin, miten he reagoivat toistensa puheenvuoroihin ja miten he osoittavat toisilleen tukea.

Aineistosta erotettiin erilaisia avainhetkiä, joissa johtoryhmän refleksiivisyyttä edistettiin joko tietoisesti tai tiedostamatta. Avainhetkiä olivat sellaiset kohdat, joita kuvasti tarve vaikuttaa vuorovaikutuksen etenemiseen. Esimerkiksi, kun johtoryhmän keskustelussa ilmeni jännitteinen tilanne, fasilitaattori pyysi johtoryhmän jäseniä tiedostamaan, mitä todellisuutta he puheenvuoroillaan tuottavat. Aiempi tutkimus tiimien refleksiivisyydestä on pääsääntöisesti ollut kvantitatiivista ja mitannut refleksiivisyyden yhteyttä tiimien tuloksellisuuteen. Onkin tarpeellista tutkia, miten refleksiivisyys rakentuu vuorovaikutusprosesseissa.

Neljäntenä tutkimustavoitteenani oli tarkastella miten *coordinated management of meaning* teoria eli merkitysten yhteensovittamisen teoria soveltuu johtoryhmien keskustelujen fasilitointiin. Tähän tutkimustavoitteeseen olen vastannut neljännessä artikkelissani, jossa tämän teorian käyttöä havainnollistetaan johtoryhmän vuorovaikutuksen kehittämisessä. Artikkelini on

luonteeltaan teoriaa soveltava ja hyödyntää yhtä esimerkkiä aidosta johtoryhmätilanteesta. Artikkelissa havainnollistan, miten johtoryhmää voi auttaa tutkimaan omaa vuorovaikutustaan erilaisten kysymysten avulla. Kysymykset auttavat tutkimaan vuorovaikutuksen eri konteksteja, kuten sitä, miten identiteetti, vuorovaikutussuhteet ja kulttuuri heijastuvat ja kytkeytyvät toisiinsa. Taitavaa vuorovaikutusta mahdollistaa se, että kykenee nähdä, mitkä eri tekijät vaikuttavat omaan vuorovaikutuskäyttäytymiseen ja miten se vaikuttaa ja tuottaa tiettyä vuorovaikutussuhteiden ja kulttuurin todellisuutta.

Tämän tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on ollut käytännönläheisyys. Viidentenä tutkimustavoitteenani oli siten kehittää käytännön työkalu johtoryhmien vuorovaikutuksen, erityisesti vuorovaikutusosaamisen ja refleksiivisyyden, kehittämiseen. Tähän tutkimustavoitteeseen olen vastannut viidennessä artikkelissani, jossa esittelen *Leadership Team Toolin*, eli johtoryhmien vuorovaikutuksen kehittämistyökalun. Työkalussa on käytetty erilaisia interventiivisiä kysymyksiä, jotka on jaettu kolmeen eri kontekstitasoon: koko johtoryhmän vuorovaikutus osana laajempaa organisaatiota, johtoryhmän jäsenten keskinäiset vuorovaikutussuhteet sekä johtoryhmän jäsenten itsereflektio. Työkalun kysymysrakenteen tarkoituksena on vaikuttaa johtoryhmän keskusteluihin, eikä varsinaisesti tuottaa objektiivista dataa. Työkalua voivat käyttää esimerkiksi sisäiset ja ulkoiset organisaatiokehittäjät. On syytä mainita, että työkalun käyttämiseksi on kuitenkin ymmärrettävä sen taustateoriat.

Työkalun kehittämiseksi olisi tärkeää tutkia sen käyttöä käytännössä, kun johtoryhmän vuorovaikutusta kehitetään. Olisikin tärkeää tutkia, minkälaisia vaikutuksia työkalun käytöllä on johtoryhmän vuorovaikutukseen. Myös johto-

ryhmiltä kerätty palaute auttaisi edelleen työkalun kehittämässä.

## Lopuksi

Teorian ja käytännön syvä liitto on ollut tämän tutkimuksen tärkeä lähtökohta. Toimintatutkimus olikin luonnollinen valinta tämän lähtökohdan toteuttamiseksi. Sekä toimintatutkimus että haastattelut ovat tarjonneet monipuolisen ja rikkaan katsauksen johtoryhmien vuorovaikutukseen. Tutkimukseni on lisännyt ymmärrystämme johtoryhmien vuorovaikutuksesta ja sen kehittämistä. Johtoryhmien vuorovaikutuksen tutkiminen on tärkeää, sillä se avaa myös organisaatioiden ja johtamiskulttuurien sielunmaisemaa.

Tutkimustulokset ovat avartaneet ymmärrystä erilaisista johtoryhmien kohtaamista vuorovaikutushaasteista. Jatkotutkimusta kaivataankin lisäämään ymmärrystä noiden haasteiden luonteesta ja niiden yhteydestä vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen. Kansainvälisten yritysten johtoryhmätyötä värittävät usein kulttuurien välisyys ja viestintäteknologian käyttö. Tässä tutkimuksessa näitä teemoja vain pintaraapaitiin, vaikkakin tunnistettiin tärkeiksi tekijöiksi.

Tutkimukseni luo uusia jäsenyyksiä vuorovaikutusosaamisen tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusosaamista tarkasteltiin relationaalisuuden ja refleksiivisyyden näkökulmista käsin. Tällöin korostuu se, että vuorovaikutusosaaminen on pikemminkin vuorovaikutusosapuolten yhteinen saavutus kuin yksilön mukanaan tuomaa tietoa, taitoa ja asennetta. Kun vuorovaikutusosaamista jäsennetään kontekstuaalisena ja relationaalisena merkityksentämisen prosessina, sitä olisi syytä tarkastella myös käytäntöön nivottuna tekemisenä taitopohjaisten määritelmien lisäksi. Tämän tulisi olla tärkeä lähtökohta vuorovaiku-

tuskoulutusten suunnittelussa ja toteutuksessa, kuten myös erilaisten arviointi- ja kehittämismenetelmien käytössä.

Johtoryhmien vuorovaikutuksen kehittämistä voidaan toteuttaa monista eri lähtökohdista käsin ja monin eri menetelmin. Tutkimuksessa käytetty ote poikkeaa tyypillisistä vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen tähtäävistä kehittämistoimista. Kehittämisessä ei nimittäin opetettu mitään hyvää vuorovaikutus tai tiimityö on, vaan kehittäminen nivottiin aitoihin kokouskeskusteluihin, joita johtoryhmä itse joutui tarkastelemaan. Johtoryhmän kokouskeskustelut tarjosivat mielenkiintoisen tarttumapinnan ja keskustelumateriaalin vuorovaikutuksen kehittämiseen.

Tutkimuksen tuloksia ja keskeisiä johtopäätöksiä voidaan tietyissä määrin soveltaa johtoryhmien lisäksi myös muihin työelämän tiimeihin ja ryhmiin. Monien tiimien työskentelyfoorumina ovat erilaiset kokoukset ja palaverit, ja ne voivat kohdata samantyyppisiä vuorovaikutuksellisia haasteita kuin johtoryhmätkin. Väitöskirjani tuloksia voivat hyödyntää vuorovaikutuksen kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimukseni tuloksia voivat hyödyntää niin johtoryhmien jäsenet, erityisesti johtoryhmien vetäjät, sisäiset ja ulkoiset kehittäjät, vuorovaikutuskouluttajat ja -konsultit.

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että siihen sisältyy paljon eettisiä valintoja. Tämä on tarkoittanut myös omien ajattelutapojeni ja uskomusteni kyseenalaistamista ja reflektointia. Tuntuikin tarpeelliselta arvioida tutkimustani myös omasta sisäisestä maailmastani käsin sekä tuoda sitä näkyväksi. Miten tutkija-kehittäjän rooli näyttäytyy, kun tulkitsemme ja analysoimme aineistoani? Miten jotkut uskomukseni ja valintani saattavat rajoittaa joidenkin ilmiöiden

havaitsemista? Missä määrin jaan tietoani siitä, mitä olen kuullut tai mitä tiedän, ja missä määrin suojelen olemassa olevia vuorovaikutussuhteita? Mitä oikeastaan tarkoittaa kyseenalaistaa ja arvioida omaa tutkimustaan?

Jotta pohtisin näitä kysymyksiä tarpeeksi syvällisesti, täytyi minun asettautua hetkeksi haastateltavan asemaan. Kollegani Martin Little haastatteli minua kehittämisprosessiin liittyvistä hetkistä ja valinnoista, mikä edelleen auttoi minua jäsentämään suhdettani tutkimukseeni. Haastattelu videoitiin ja siitä on raportoitu otteita väitöskirjan arviointiosuudessa. Toivottavasti tutkimukseni rohkaisee muita tutkijoita sekä kehittäjiä oman ajattelunsa määrätietoiseen reflektointiin. Tutkijan ja kehittäjän ajattelun kontekstit vaikuttavat tutkimisen ja kehittämisen kohteisiin, yksilöihin, tiimeihin ja organisaatioihin. Ei ole siis yhdentekevää, minkälaisella ajattelukehikolla työtämme teemme. Emme näe asioita niin kuin ne ovat, vaan niin kuin me olemme ja niin kuin me yhdessä niitä todennamme vuorovaikutuksessa muiden kanssa.