

**This is a self-archived version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details.**

**Author(s):** Laapotti, Tomi; Mikkola, Leena

**Title:** Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä

**Year:** 2015

**Version:** Published version

**Copyright:** © 2015 Työelämän tutkimus

**Rights:** In Copyright

**Rights url:** <http://rightsstatements.org/page/InC/1.0/?language=en>

**Please cite the original version:**

Laapotti, T., & Mikkola, L. (2015). Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä. *Työelämän tutkimus*, 13(1), 38-55.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87089>

Tomi Laapotti & Leena Mikkola

## Kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmässä<sup>1</sup>

### Abstrakti

Kokous on tärkeä työelämän vuorovaikutustilanne, joka mahdollistaa yhteisen ymmärryksen rakentamisen ja jossa vuorovaikutuksella on useita funktioita. Kokouksia on kuitenkin tutkittu niiden merkittävyyteen nähden vain vähän, ja erityistä tarvetta on havainnointitutkimukselle. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kokouksen vuorovaikutusta vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisten funktioiden näkökulmasta sairaalan toimialueen johtoryhmäkokouksissa: tavoitteena on kuvata, millaisia tehtäväkeskeisiä vuorovaikutusfunktioita kokousvuorovaikutuksessa esiintyy ja miten ajankäyttö jakautuu eri vuorovaikutusfunktioiden välillä. Kokousvuorovaikutus määritellään ja tuloksia pohditaan strukturaatioteoreettisesta näkökulmasta. Aineistona on viisi johtoryhmäkokousta, ja analyysi on toteutettu aineistolähtöisesti. Tutkimustulosten mukaan kokousvuorovaikutus koostuu *tiedon jakamisesta, tiedon käsittelystä, tiedon arvottamisesta, toiminnasta sopimisesta, kokouksen organisoinnista sekä ilmapiirin keventämisestä*. Tiedon jakamiseen käytettiin yhtä kokousta lukuun ottamatta yli puolet kokousajasta ja kokousvuorovaikutus oli kaiken kaikkiaan enemmän tieto- kuin toimintaorientoitunutta. Ongelmanratkaisun ja päätöksenteon funktioita ei tässä aineistossa ollut. Kokousvuorovaikutuksen funktioihin vaikuttanee toimialueen johtoryhmän asema: sillä ei ole toimielimenä valtaa, vaan vastuu toimialueen operatiivisesta ja taloudellisesta toiminnasta ja päätöksenteosta on toimialueen johtajalla. Organisaatorakenteiden voidaankin tulkita ohjaavan kokousvuorovaikutusta.

### Johdanto

Kokouksiin käytetyn ajan on arvioitu kasvaneen viime vuosikymmeninä, mikä johtuu muun muassa tietoperustaisen työn lisääntymisestä (Kangasharju ym. 2003; Beck 2008). Kokoukset ovat organisaatioille merkittävä kustannuserä ja työntekijöille keskeinen osa työtä jo pelkästään ajankäytön vuoksi (Rogelberg ym. 2012). Kokouksilla on myös voimakas symbolinen merkitys: esimerkiksi Boden (1994) toteaa kokousten olevan oleellinen mekanismi, jonka kautta organisaatiot pitävät itseään yllä ja uudelleenorganisoi-  
vat. Kokousvuorovaikutuksessa organisaatio-

ta tehdään siten näkyväksi ja olevaksi. Lisäksi kokoustyytyväisyyden on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen (Rogelberg ym. 2010). Työpaikkojen arjen kannalta on siis tärkeää ymmärtää, mitä kokouksissa tehdään ja miten: kokousvuorovaikutuksen tutkiminen mahdollistaa kokousten kehittämisen. Vuorovaikutuksesta, sen funktionaalisuudesta ja vuorovaikutusta ohjaavista rakenteista voidaan tulla tietoisiksi. Siten muutos on mahdollinen myös vuorovaikutuskäyttäytymisen tasolla. Näin voidaan karsia mahdollisia ylimääräisiä toimintoja, tehostaa toimin-

taa, syventää yhteistyötä ja parantaa kokousten koettua ja tavoitteisiin suhteutettua laatua. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata kokousvuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita ja ymmärtää niiden suhdetta kokouksen tavoitteisiin ja organisaation rakenteisiin. Kokousvuorovaikutusta tarkastellaan sairaalan toimialueen johtoryhmäkokouksessa.

## Teoreettinen kehys

Tässä tutkimuksessa kokouksia tarkastellaan ryhmäviestinnän tutkimusperinteen näkökulmasta (ks. Gouran 1999). Ryhmän vuorovaikutusta on määritelty monin tavoin: keskeiset määrittelyissä toistuvat osatekijät ovat vuorovaikutuksen prosessimaisuus, symbolisuus, informaation siirtäminen, yhteisten merkitysten luominen, sosiaalisen todellisuuden jakaminen sekä sanalliseen ja sanattomiin merkijärjestelmiin perustuva vuorovaikutuskäyttäytyminen (Harris & Sherblom 2011; Burtis & Turman 2006). Vuorovaikutus on olemukseltaan myös funktionaalista eli se toteuttaa moninaisia tehtäviä. Freyn (1999) mukaan ryhmän vuorovaikutus on voima, josta ryhmä rakentuu ja lisäksi se on funktionaalinen keino ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä tutkimuksessa ryhmän vuorovaikutus määritellään funktionaaliseksi prosessiksi, jossa informaatiota välitetään ja jossa luodaan ja jaetaan yhteisiä merkityksiä.

Ryhmän vuorovaikutuksen funktioina on pidetty ryhmän tehtävätavoitteen suorittamista ja ryhmän integroitumista. Näihin perustuen ryhmän vuorovaikutuksessa usein erotetaan toisistaan sosioemotionaalinen eli relationaalinen taso ja tehtävätaso (Bales 1950; Bales & Cohen 1979). Nämä tasot näkyvät vuorovaikutuksessa yhtäaikaaisesti, ja relationaalinen taso on erottamaton, dynaaminen osa kaikkea ryhmän vuorovaikutusta (Beck & Keyton 2009; Poole & Roth 1989). Sanottu voi usein samaan aikaan edistää tehtävän suorittamista, mutta myös palvella suh-

detasolla yhtenäisyyden luomista tai aiheuttaa ryhmän jäsenten välille konflikteja (Valkonen & Mikkola 2000). Teoreettisesti tasot on mahdollista erottaa: tässä tutkimuksessa keskittyy vuorovaikutuksen tehtävätason funktioiden tarkasteluun. Tehtäväkeskeiset funktiot joko edistävät tai estävät ryhmän tehtävätavoitteen suorittamista. Funktioita tarkasteltaessa huomio keskittyy siihen, mitä vuorovaikutuksella tehdään tai mitä sillä saavutetaan. Tehtäväkeskeisinä funktioina on nähty esimerkiksi ajatusten ja mielipiteiden esittämiseen tai hakemiseen liittyviä toimintoja, kuten tiedon jakamista, mielipiteiden pyytämistä, ongelman kuvailemista, ratkaisuehdotuksen tekemistä ja tavoitteelliseen työskentelyyn orientoitumista (Bales 1950; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012).

Schwartzmanin (1989) mukaan kokouksia tarkastelemalla voidaan saada tietoa siitä, kuinka sosiaaliset systeemit rakentuvat ja kuinka yksilöt merkityksentävät näitä systeemejä. Tutkimuksen kohdentaminen kokoustilanteisiin on antoisa ja perusteltu lähtökohta, kunhan samalla huomioidaan kokousten kaksisuuntainen suhde koko organisaation tai yhteisön toimintaan. Vaikka tässä tutkimuksessa huomio kohdistuu kokousvuorovaikutukseen itsessään, ei vuorovaikutukseen vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä voida unohtaa tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa (esim. Stohl & Putnam 2003). Tässä tutkimuksessa kokous nähdään toistuvana, vuorovaikutuksessa todentuvana *ryhmätilanteena*, joka on dynamisessa riippuvuussuhteessa sen ympäristön kanssa (Stohl & Putnam 2003). Ympäristöllä viitataan tässä organisaatioon, jossa kokous pidetään. Näkemys siitä, että kokoustilanne rakentuu vuorovaikutuksessa osana suurempaa systeemiä ja on ympäristön vaikutuksille altis, kytkeytyy strukturaatioteoreettiseen (Giddens 1984; Poole, Seibold & McPhee 1985, 1996) lähestymistapaan ryhmän vuorovaikutuksen tarkastelussa.

Strukturaatioteoriaa on sovellettu ryhmäviestinnän tutkimukseen verrattain runsaasti (Poole 2013). Strukturaatioteoreettisen lähes-

tymistavan mukaan ryhmän vuorovaikutuksen nähdään rakentuvan dualistisesti: ryhmän vuorovaikutusta ohjaavat rakenteet, jotka on luotu ja joita jatkuvasti luodaan, vahvistetaan tai uudelleen määritellään vuorovaikutuksessa. Rakenteet ohjaavat ja mahdollistavat vuorovaikutusta (perustuu rakenteisiin), mutta samalla vuorovaikutus luo uusia tai vahvistaa olemassa olevia rakenteita (määrittää rakenteita) (Poole ym. 1996). Kokoustilanteen vuorovaikutusta säätelevät siten organisaatiorakenteisiin perustuvat rakenteet, kuten osallistujien edustukselliset roolit ja kokouksen tavoite. Lisäksi kokousryhmä itse luo vuorovaikutuksessa mikrotason rakenteita, jotka voivat olla riippumattomia muodollisista rooleista. Ryhmän päätöksenteon strukturaatioteorian (Poole ym. 1985) mukaan ryhmän jäsenillä on aktiivisina toimijoina mahdollisuus rakenteiden uudelleenmäärittelyyn tai uusien rakenteiden luomiseen vuorovaikutuksessa, joko ymmärryksen ja sen myötä tietoisien toiminnan kautta tai sattumalta.

### Kokous vuorovaikutustilanteena

Kokouksista on kirjoitettu runsaasti, mutta kirjallisuus on suurelta osin opaskirjallisuutta hyvän kokouksen järjestämiseksi (esim. Korteso & Koski 2012; Jorgensen 2010; Hawkins 1997). Kokoustutkimusta on melko vähän ja se on perustunut lähinnä haastattelu- ja kyselytutkimuksiin, ei havainnointiin (Asmuß & Svennevig 2009; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012). Usein kokouksiin liittyen on tarkasteltu tiettyä ilmiötä, kuten päätöksentekoa, mutta kokous ei itsessään ole ollut tutkimuksen fokuksessa (Scott ym. 2012). Työelämän kehittämisen kannalta kokoustutkimuksessa on ymmärrettävä kokousten merkityksiä organisaatioille, johtamiselle ja osallistujille ja on ymmärrettävä kokousta vuorovaikutustilanteena, jossa merkityksiä rakennetaan. Tässä tutkimuksessa kokous määritellään organisaation sisäiseksi, erikseen kokoon kutsutuksi muodolliseksi

vuorovaikutustilanteeksi, jossa jaetaan informaatiota ja rakennetaan yhteisiä merkityksiä. Kokoustilanteille tyypillisiä piirteitä ovat erityisesti osallistujien edustuksellinen jäsenyys; muodolliset roolit, kuten puheenjohtaja; kokoustekniikka, joka ilmenee esimerkiksi pöytäkirjojen laatimisena ja puheenvuorojen pyytämisenä; sekä vakiintuneet, tunnistettavissa olevat käytänteet, kuten asialista. Nämä kokouksille tyypilliset piirteet myös säätelevät kokousvuorovaikutusta (Asmuß & Svennevig 2009).

Autenttista kokousvuorovaikutusta on tutkittu eniten keskusteluanalyttisistä lähtökohdista. Näissä tutkimuksissa mielenkiinto on kohdistunut muun muassa kokoustilanteen aloitukseen ja lopetukseen (Nielsen 2013), agendan mukaisten topiikkien vaihtumiseen (Svennevig 2012b; Barnes 2007), johtajuuteen (Clifton 2006), päätöksentekoon (Clifton 2009) ja dialogin fasilitointiin tietojohdamisen näkökulmasta (Kangasharju ym., 2003). Yksi keskeisimpiä tuloksia keskusteluanalyysiä soveltaneissa tutkimuksissa on ollut puheenjohtajan roolin korostuminen kokousvuorovaikutuksessa (Svennevig 2012a; Asmuß & Svennevig 2009). Tämä on havaittu esimerkiksi keskustelun hallinnoinnin, kokouksen aloitusten ja lopetusten, puheenvuorojen vaihtumisen ja kokousprosessin etenemisen näkökulmista (Svennevig 2012a). Keskusteluanalyttiset tutkimukset keskittyvät vuorovaikutuksen mikrotasolle. Laajan ymmärryksen muodostamiseksi tarvitaan myös kokousvuorovaikutuksen muiden tasojen tarkastelua.

Vuorovaikutusfunktioiden näkökulmasta autenttista kokousvuorovaikutusta on tutkittu vain vähän. Kauffeld ja Lehmann-Willenbrock (2012) toteavat kokousvuorovaikutuksella olevan merkitystä sekä osallistujien tyytyväisyyteen että ryhmien tuloksellisuuteen. Menetelmä- ja aineistotriangulaatioita soveltaen he havaitsivat tehtäväkeskeisiin funktioihin painottuneen vuorovaikutuksen nostavan osallistujien tyytyväisyyttä. Se paransi ryhmien, ja kahden ja puolen vuoden aikajänneel-

lä myös organisaatioiden, tuloksia. Lisäksi tulosten mukaan negatiivisuuteen ja muiden kritisointiin keskittyvä kokousvuorovaikutus heikensi huomattavasti tyytyväisyyttä ja tuloksia. Lehmann-Willenbrock kollegoineen (2013) tarkastelivat kokousvuorovaikutusprosessia sekvenssianalyysia käyttäen. Tutkimuksen tulokset osoittivat supporttiivisten vuorovaikutusfunktioiden edistävän kokousprosessin etenemistä ja vähentävän prosessin kannalta negatiivisten funktioiden esiintymistä. Beck ja Keyton (2009) tarkastelivat relationaalisia ja tehtäväkeskeisiä vuorovaikutusfunktioita kokouksissa vertailemalla havainnoijien ja keskusteluun osallistuneiden tulkintoja vuorovaikutuksen funktioista. Analyysimenetelmänä oli Balesin (1950) vuorovaikutusprosessin analyysi (IPA)<sup>2</sup>, joka on vuorovaikutuksen tutkimuksessa käytetyin vakiintunut kategorisointijärjestelmä (Valkonen & Laapotti 2011). Tutkimustulosten mukaan osallistujat tulkitsivat vuorovaikutusfunktioita hyvin samantapaisesti kuin ulkopuoliset havainnoijat. Beckin ja Keytonin mukaan heidän tutkimuksensa osoittaa, että vuorovaikutuksen funktioita voidaan luotettavasti koodata myös ulkopuolisten havainnoijien toimesta. Vuorovaikutusfunktioihin keskittyvät tutkimukset ovat olleet määrällisiä ja analyysi teoriasidonnaista. Kokoustutkimuksen teoria-pohjan kehittämiseksi tarvitaan myös aineistolähtöistä tutkimusta.

### Johtoryhmän kokous tutkimuskohteena

Vaikka johtoryhmien vuorovaikutusta on tutkittu runsaasti, verrattain pieni osa tutkimuksista on kohdentunut tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena olevaan autenttiseen vuorovaikutukseen kokoustilanteissa. Pennasen ja Mikkolan (2013) hallinnollisten ryhmien vuorovaikutusta tarkasteleva katsaus osoittaa, että johtoryhmät ovat eniten tutkittu hallinnollinen ryhmä, että tutkimusta on tehty erityisesti erilaisista yksityisen sektorin ryhmistä ja että tutkimukset ovat suurelta osin pe-

rustuneet kysely- ja haastatteluaineistoihin. Tässä katsauksessa keskitytään ainoastaan kokousten havainnointia hyödyntäneisiin tutkimuksiin. Johtoryhmäkokouksia on tarkasteltu monista lähtökohdista: Keskusteluanalyysiin perustuvan tutkimuksen (esim. Lainema 2013; Clifton 2009; Samra-Fredericks 2004) lisäksi johtoryhmien vuorovaikutuksen havainnointitutkimusta on toteutettu etnografisella otteella (Jarzabkowski & Wilson 2002) ja tapaustutkimuksina, joissa vuorovaikutuksen analyysin tuloksia ei raportoida erikseen, vaan osana laajempaa empiiristä (Hoon 2007; Maitlis 2004; Storey & Salaman 2002) tai teoreettista asetelmaa (Wright & Manning 2004). Johtoryhmäkokousten narratiiveja on tarkastellut Jameson (2001), joka havaitsi niiden tukevan konfliktien hallintaa ja integroivan ryhmää.

Erkkilä (2012) tarkasteli dialogin syntyä johtoryhmäkokouksissa erittelemällä aineistostaan avainhetket, joissa dialogia esiintyy. Tulosten mukaan dialogia syntyy aloitteellisesti kuudella tapaa: poikkeamalla totutusta, tunteita herättämällä, hyvällä asian muotoilulla, liialla pelkistämällä, uuden näkökulman tai konkretian tarjoamisella tai liian varhaisella ehdotuksen esittämisellä. Gorse ja Emmitt (2007) tutkivat vuorovaikutuksen funktioita johto- ja suunnittelu-ryhmän työmaakokouksissa rakennusalalla Balesin (1950) vuorovaikutusprosessin analyysia hyödyntäen. Tulosten mukaan osallistumisprofiilit ovat tehtäväkeskeisiä. He havaitsivat, että tutkituissa projektiryhmissä erikoispiirteeksi nousi mielipiteiden ilmaisemisen korostuminen aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna. Pitkittäisessä case-tutkimuksessaan Raes kumppaneineen (2007) keskittivät temaattisen analyysinsä sekä johtoryhmän päätöksentekoon että johtoryhmän ja keskijohdon väliseen johtajuussuhteeseen. Havainnointiaineiston ohella he perustivat tuloksensa haastatteluaineistoon. Keskeisenä tuloksena he toteavat johtoryhmän luovan yhteisiä merkityksiä käyttämällä yhteisiä metaforia puhuessaan keskijohdosta ja itsestään.

## Sairaalajohtoryhmä

Johtoryhmää tarkasteltaessa on huomioitava, millaisessa kontekstissa johtoryhmä toimii ja mitkä ovat toiminnan tavoitteet. Suuressa osaa johtoryhmätutkimuksista tarkastellaan liike-elämän päätöksentekoa ohjaavia johtoryhmiä, joiden tehtävät ovat strategisia. Julkisen sektorin johtoryhmien tehtävät ja tavoitteet voivat erota niistä merkittävästikin: usein johtoryhmät ovat yksiköiden johtamisen tukemiseksi perustettuja ryhmiä, eikä niillä välttämättä ole strategisia tehtäviä. Sairaalaajohtoryhmien tehtävänä on tukea yksikkö- tai toimialuejohtajaa hallinnollisessa ja johtamis-työssä. Päätöksenteon vastuu on johtoryhmän sijaan sen puheenjohtajalla. Eri hierarkiata-soilla toimivien sairaalajohtoryhmien jäsenten nimittämisestä ja toiminnasta määrätään hallintosäännössä. Sairaalajohtoryhmien voidaan nähdä hoitavan ennen muuta organisaatiota-son koordinoitua ja tiedonvälitykseen liittyviä tehtäviä: tehtävät kytkeytyvät erityisesti operatiiviseen johtamiseen (Viitanen ym. 2011).

Sairaalajohtoryhmiä on tutkittu toistaiseksi erittäin niukasti (ks. Mikkola ym. 2014). Viitanen kumppaneineen (2011) ovat haastattelututkimuksessaan tutkineet sairaalajohtoryhmiin kuuluvien jäsenten käsityksiä johtoryh-  
mätyöskentelyn merkityksestä. Graham ja Jack (2008) sekä Leggat (2007) ovat puolestaan tarkastelleet hoitajajohtajien käsityksiä johtoryhmätyöskentelyssä tarvittavista taidoista ja osaamisen kehittymisestä. Shook ja muut (2005) selvittivät survey-tutkimuksessaan sairaalaorganisaatioon kytkeytyvien teemojen tulkintaa sairaalajohtoryhmässä ja tulkintojen yhteyttä erilaisten konfliktien syntyyn.

Osana laajempaa sairaalajohtamiseen keskittyvää tutkimusta Iedema kollegoineen (1999) analysoi sairaalajohtoryhmän autenttista vuorovaikutusta kriittistä diskurssianalyysia tehden. He totesivat johtoryhmäkoko-  
kusten vuorovaikutuksen olevan muodollisesti jäsentynyttä puheenvuorojen ottamisen ja antamisen kannalta. Lisäksi kokouspuhe oli johdonmukaista, osallistujat omak-

suivat organisaatorakennelähtöiset roolit ja puheenvuorot saattoivat olla kestoiltaan pitkiä. Suomalaisen sairaalajohtoryhmän vuorovaikutusta ovat tarkastelleet Mikkola ja kollegat (2014), joiden tutkimuksessa havainnointiin ja analysoitiin johtoryhmäjäsenten osallistumista toimialueen johtoryhmässä. Analyysimenetelmänä oli Balesin (1950) vuorovaikutuksen prosessianalyysi. Tutkimuksen päätulos oli johtoryhmäkokousten puheenjohtaja- ja tehtäväkeskeisyys. Muiden jäsenten osallistumisen määrässä oli merkittäviä eroja siten, että yksikköjohtajat osallistuivat huomattavasti enemmän kuin henkilöstön edustajat. Relationaalista vuorovaikutusta oli vähän, sen sijaan kokouksessa korostuivat erityisesti tiedon antamisen ja mielipiteen osoittamisen funktiot. Tutkimuksen johtopäätöksenä esitetään, että tiedon rakentumista kokouksissa tulisi tarkastella tarkemmin. Myös analyysimenetelmiä on syytä kehittää siten, että päästään syvemmälle siinä, miten tietoa kokouksissa käsitellään.

## Tutkimuksen toteuttaminen

### *Tutkimuksen tavoite*

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita sairaalajohtoryhmän kokouksissa ja ymmärtää näiden funktioiden suhdetta kokouksen tavoitteisiin ja organisaation rakenteisiin. Tutkimuksen tavoitteeseen vastataan kahden tutkimustehtävän kautta: 1) Millaisia tehtäväkeskeisiä vuorovaikutusfunktioita sairaalajohtoryhmän kokousvuorovaikutuksessa esiintyy? 2) Miten ajankäyttö jakaantuu eri vuorovaikutusfunktioiden välillä?

### *Aineisto*

Tutkimuksen aineistona on viisi sairaalan toimialueen johtoryhmäkokousta. Kyseisessä sairaalassa toimialueet ovat heti sairaanhoitopiirin johtoryhmän alapuolella olevia tulosityk-

siköitä, jotka koostuvat yhdestä kuuteen vastualueesta. Johtoryhmä on osa organisaation tieto- ja johtamisjärjestelmiä, eli se toimii tiedon jakamisen kanavana ja toimialuejohtajan johtamisen apuvälineenä. Sairaanhoidopiirin hallintosääntö määrittää osaltaan toimialuejohtoryhmien kokoonpanon, tehtävät ja käytänteet, kuten muistioiden laatimisen. Johtoryhmän jäseniin kuuluvat puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, vastualuejohtajat sekä henkilöstön edustaja. Lisäksi paikalla on aina sihteeri. Ryhmä tapaa kerran kuukaudessa, useammin tarvittaessa.

Kokoukset tallennettiin 360° panoraamakameralla syksyn 2012 ja kevään 2013 aikana. Kokousten kesto vaihteli vajaasta tunnista lähes kahteen tuntiin; videoaineiston kokonaiskesto on 7:44:37. Osallistujamäärä vaihteli kokouksittain. Kahdessa kokouksessa oli mukana vierailijoita. Osallistujia oli vähimmillään kuusi ja enimmillään kymmenen. Vuodenvaihteessa vaihtui yksi vastualuejohtaja ja henkilöstön edustaja. Tallennettaessa kokouksia läsnä oli myös yksi tai kaksi tutkijaa. Tutkijat varmistivat tekniikan toimivuuden ja tekivät muistiinpanoja lähinnä kokouksen ilmapiiiristä. Laadukkaan videotallenteen vuoksi muistiinpanoja ei lopulta hyödynnetty tämän tutkimuksen aineistona. Kaikilta osallistujilta oli kirjallinen suostumus tallentamisesta ja aineiston tutkimuskäytöstä.

### *Aineiston käsittely ja analyysin toteuttaminen*

Aineisto litteroitiin sanatasolla ja litteraatin pituus oli 147 sivua (Times New Roman, fontti 12, riviväli 1). Analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti ja se kohdentui kielellisen vuorovaikutuskäyttötymisen havainnointiin kokoustilanteessa. Koska tulkintaan ja merkityksentämiseen vaikuttavat myös nonverbaaliset merkkijärjestelmät, hyödynnettiin litteraatin rinnalla videotallennetta. Tämä oli erityisen tärkeää, koska analyysissä ei keskitytty sisällön analysointiin vaan siihen, millainen funktio sanotulla on keskustelussa. Analyysin ta-

voitteena oli tunnistaa, nimetä ja luokitella vuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot.

Analyysiyksiköksi määriteltiin *funktionaalinen kokonaisuus*. Sillä tarkoitetaan sanaa, puheenvuoroa tai ajatuskokonaisuutta, jolla pyritään saavuttamaan tietty tavoite, suhteessa suurempaan tavoitteeseen (esimerkiksi kokouskokous) tai pienempään kokonaisuuteen (esimerkiksi selvennys tai ymmärtämisen osoittaminen). Yhdessä puheenvuorossa voi näin ollen olla useampia funktionaalisia kokonaisuuksia ja toisaalta funktionaalinen kokonaisuus voi koostua yhdestä sanasta, useista, pitkästä virkkeistä tai yhdestä pitkästä puheenvuorosta (vrt. Hirokawa 1982, 139; Bales 1950, 37). Aineistoa tarkasteltiin siten sanaja lausetasolla pyrkien tulkitsemaan, mitä kulloinkin vuorovaikutuksella oli tarkoitus tehdä ja miten muut ryhmän jäsenet lausuttuun kokoustilanteessa reagoivat.

Analyysi aloitettiin tarkastelemalla yhtä kokousta, jonka videotallenne katsottiin läpi useaan otteeseen. Kaikki kokouksessa sanottu jaettiin funktionaalsiin kokonaisuuksiin videotallenteen ja litteraatin pohjalta. Analyysin lähtökohdaksi muodostui näin ollen analyysiyksikön määrittelemine ja aineiston jakaminen analyysiyksiköihin. Tämän jälkeen funktionaalisille kokonaisuuksille ryhdyttiin aineistolähtöisesti määrittämään luokkia niiden funktion perusteella. Kukin funktionaalinen kokonaisuus sijoitettiin yhteen luokkaan. Luokitteluvaiheessa arvioitiin aiemmin tehdyn analyysiyksiköihin jakamisen täsmällisyyttä, täsmennyksiä tehtiin tarvittaessa. Analyysia jatkettiin jakamalla neljän muun kokouksen aineisto analyysiyksiköihin ja luokittelemalla yksiköt. Luokkien kriteereitä täsmennettiin tarvittaessa. Lopullinen luokittelu koostuu kuudesta pääkategoriasta, jotka jakautuvat 16 alakategoriaan.

Analyysi kohdistui kunkin kokouksen osalta koko kokouksen ajalle: kaikki sanottu pyrittiin luokittelemaan. Pieni osa kokousvuorovaikutusta jäi luokittelun ulkopuolelle, sillä kesken jääneiden sanojen tai ajatusten funktiota ei voitu aina päätellä. Tällaisia osittaiseksi jää-

neitä, muutaman tavun sanoja tai muutaman sanan ilmauksia esiintyi aineistossa useimmiten päälle puhuttaessa tai samaan aikaan aloitettaessa. Näitä oli erittäin vähän, koko aineiston ajasta ainoastaan 40 sekuntia, kokousta kohden keskimäärin 0,2 % kokousajasta. Määrä on pieni, sillä aineistossa esiintyy verrattain vähän päällekkäistä puhetta. Tämä ei ole epätavanomaista puheenjohtajan ohjaamisissa kokouksissa (Larrue & Trognon 1993; Iedema ym. 1999).

Luokittelun jälkeen mitattiin kuhunkin funktiokategoriaan käytetty aika. Aika mitattiin sekuntikellolla, puolen sekunnin tarkkuudella. Aika otettiin mukaan tarkasteluun, jotta saadaan tietoa eri vuorovaikutusfunktioiden painotuksista kokousvuorovaikutuksessa.

### *Tutkimuksen luotettavuus*

Aineistona on autenttista kokouksista tallennettu videomateriaali. On mahdollista, että videokameran ja tutkijan läsnäolo vaikuttavat kokouksiin osallistujien käyttäytymiseen erityisesti ensimmäisillä tallennuskerroilla. Havainnoinnin jatkuessa pitkään havainnoitavien henkilöiden käyttäytymisen on kuitenkin todettu normalisoituvan (Frey ym. 2000). Ensimmäisen tallennetun kokouksen vuorovaikutus oli vain hieman muodollisempaa ja prosessinhallinnan funktioita on vain hieman enemmän kuin muissa kokouksissa. Tallennettuja kokouksia on viisi, joten aineisto on laaja suhteessa analyysiyksikköön ja aineistoa voi näin ollen pitää uskottavana.

Valittu analyysimenetelmä on perusteltu, sillä aineistolähtöisen analyysin on nähty soveltuvan hyvin kuvaamaan ryhmän vuorovaikutuksen ilmiöitä (Valkonen & Laapotti 2011). Kuvaavan sisällönanalyysin lähtökohtiin kuuluu tiedostettuna se, ettei minkäänlainen kuvaus voi objektiivisesti vastata kuvauksen kohdetta: luokittelu on aina yksinkertaistus ryhmän vuorovaikutuksesta, eikä vuorovaikutuksen kompleksisuutta voida täysin kuvata jakamalla aineistoa osiin ja sijoittamalla

osia luokkiin. Aineiston analyysissä luokittelun luotettavuutta on varmennettu etenemällä systemaattisesti. Lisäksi aiemmin analysoituun aineistoon on palattu useaan otteeseen, jotta luokittelussa on voitu säilyttää samat kriteerit. Keyton (2003) korostaa, että kategorioiden tarkka määrittelemine ja aineiston läpikäyminen useaan otteeseen ovat perustana luotettavalle ja systemaattiselle luokittelulle. Analyysin ja tulosten tulkinnan osalta on syytä huomioida, että tutkijat tulevat organisaation ulkopuolelta. Ulkopuolisen tarkkailijan voi olla vaikeaa ymmärtää organisaation sisäisen, työkeskeisen puheen kaikkia merkityksisoja. Vuorovaikutuksen funktioiden päättelemisen on kuitenkin todettu olevan mahdollista myös ulkopuoliselle havainnoijalle (Beck & Keyton 2009).

Vaikka tutkimuksessa on keskitytty analysoimaan yhden johtoryhmän vuorovaikutusta, voi tulosten nähdä olevan siirrettävissä toimialuetasoihin sairaalajohtoryhmäkokouksiin ja laajemminkin julkisten organisaatioiden johtoryhmäkokouksiin, joiden ensisijaisena tarkoituksena ei ole strateginen päätöksenteko.

### **Tulokset**

#### *Tehtäväkeskeiset vuorovaikutusfunktiot*

Sairaalajohtoryhmän kokousvuorovaikutus koostui *tiedon jakamisesta, tiedon käsittelystä, tiedon arvottamisesta, toiminnasta sopimisesta, kokouksen organisoinnista sekä ilmapiirin keventämisestä*. Luokat alakategorioineen on jaennetty taulukkoon 1. Aineistoesimerkkejä kunkin alakategorian osalta on nähtävissä liitteenä olevasta taulukosta.

*Tiedon jakaminen* oli keskeinen tehtäväkeskeisen vuorovaikutuksen funktio ja olennainen osa toimialuejohtoryhmän kokousvuorovaikutusta. Tiedon jakamiseksi määriteltiin uuden informaation esiin tuominen, toisin sanoen ensimmäiset maininnat tietystä aihepiiristä meneillään olevassa kokouksessa.



**Taulukko 1. Vuorovaikutuksen tehtäväkeskeiset funktiot sairaalajohtoryhmän kokouksissa**

| Pääkategoriat   | Alakategoriat                            | Funktiot  |
|---|--|---|
| <b>TIEDON JAKAMINEN</b><br>Uuden informaation esiin tuominen, eli ensimmäiset maininnat tietystä aihepiiristä., esim. muistiot, ajankohtaiset asiat.                  | Osallistujiin liittyvän tiedon jakaminen | Suoraan osallistujiin liittyvän informaation esiin tuominen   |
|   | Yleisen tiedon jakaminen                 | Organisaatioon yleisellä tasolla liittyvän informaation esiin tuominen  |
| <b>TIEDON KÄSITTELY</b><br>Sanottuun reagoiminen, tiedon kollektiivinen rakentaminen ja täsmentäminen, yhteisten merkitysten luominen sekä keskustelun kuljettaminen. | Vahvistus                                | Samanmielisyyden, kuuntelemisen ja ymmärtämisen osoittaminen, koheesio rakentaminen, keskustelun kuljettaminen  |
|   | Täsmennys, lisätieto                     | Lisäys tai tarkennus jo sanottuun, lisätiedon antaminen, yhteisen ymmärryksen ja merkityksen luominen   |
|   | Kysymys                                  | Tiedon pyytäminen, yhteisen ymmärryksen ja merkityksen luominen, osallistaminen (avoimet ja suljetut kysymykset)                                      |
|   | Kyseenalaistaminen, vasta-argumentti     | Kyseenalaistaminen, vasta-argumentin esittäminen, näkökulman laajentaminen, erimielisyyden osoittaminen, yhteisen ymmärryksen ja merkityksen luominen |
| <b>TIEDON ARVOTTAMINEN</b><br>Tiedon eksplikoitu arvottaminen joko ensi kertaa mainittaessa tai kommentoitaessa jo mainittua.   | Tiedon arviointi                         | Sanotun arviointi (esim. painoarvo), näkökulman laajentaminen   |
|   | Kritisointi, ongelman esiin nostaminen   | Kokouksen ulkopuolisen ongelman esiin nostaminen (esim. operationaalinen tai resurssiongelma), tuen hakeminen, tiedottaminen                          |
|   | Mielipiteen ilmaiseminen                 | Oman mielipiteen eksplikoitu ilmaiseminen, vaikuttamaan pyrkiminen  |
|   | Korostaminen, mielenkiinnon herättäminen | Eksplikoitu asian tärkeyden korostaminen, vaikuttamaan pyrkiminen   |
| <b>KOKOUKSEN ORGANISOINTI</b>   | Prosessiin liittyvä                      | Kokouksen prosessin hallinta (esim. puheenvuorojen antamiset tai agendan edistäminen)   |
|   | Järjestely                               | Organisointi tilanteessa ja yhteisiin aikatauluihin liittyen (esim. tulevien kokousten aikataulut, kokoustilän fasiliteettien hallinta)               |
|   | Yhteenveto                               | Lyhyt ydinasian tiivistys, tavoitteena tietyn aiheen lopetus, keskustelun kuljettaminen   |
| <b>TOIMINNAN KOORDINOINTI</b><br>Toimintaorientoitunut vuorovaikutus.   | Lupaus toiminnasta                       | Toimimaan lupautuminen (kokouksen jälkeiseen aikaan viitaten), toiminnan organisointi   |
|   | Ohjeistus, pyyntö, ehdotus               | Ohjeistus, pyyntö tai ehdotus (kokouksen jälkeiseen aikaan viitaten), toiminnan organisointi  |
| <b>ILMAPIIRIN KEVENTÄMINEN</b>  | Huumori, kevennys                        | Kevennykset, hyvän ilmapiirin ja koheesio luominen  |

Tiedon jakaminen jakautui kahteen alakategoriaan: *osallistujiin liittyvän tiedon jakamiseen* ja *yleisesti koko organisaatiota koskevan tiedon jakamiseen*. Osallistujiin liittyvän tiedon jakaminen oli toimialueeseen tai johonkin toimialueen vastuualueeseen liittyvän infor-

maation jakamista. Yleisen tiedon jakaminen tarkoittaa sellaisen koko organisaatiota koskevan informaation jakamista, joka ei välttämättä suoraan vaikuta kokoukseen osallistujiin. Suuri osa jaetusta tiedosta oli tilannekatsauksia erilaisten prosessien etenemisestä

ensisijaisesti toimialueella, mutta myös koko sairaalan tasolla.

*Tiedon käsittelyksi* määriteltiin sanottuun reagoiminen eli toisin sanoen eriasteinen keskustelu. Tiedon käsittelyn funktiona oli yhteisten merkitysten kollektiivinen rakentaminen. Neljä alakategoriaa olivat: *vahvistus; täsmennys, lisätieto; kysymys* sekä *kyseenalaistaminen, vasta-argumentti*. Vahvistuksiksi luokiteltiin samanmielisyyden sekä kuuntelemisen ja ymmärtämisen osoittaminen. Mukaan luettiin myös nonverbaaliset viestit, kuten nyökkäilyt, hymähdykset ja intonaatiot. Vahvistusten pääasiallinen funktio oli keskustelun koherenssin rakentaminen, ja näin ollen vahvistukset tukivat yhteisen tiedon rakentumista ja kokouksen etenemistä. Täsmennys, lisätieto -kategoriaan sijoitettiin funktionaaliset kokonaisuudet, jotka tarjosivat tarkennusta jo esiin nousseen teemaan. Kysymys-kategoriaan sijoitettiin sekä suljetut että avoimet kysymykset, joiden tarkoituksena oli lisätiedon hankkiminen. Kyseenalaistamiset ja vasta-argumentit olivat kyseenalaistavia reagoiteja. Täsmennykset, lisätiedon esiintuonti ja kysymykset voi tulkita yhteisen tiedon ja merkitysten rakentamisen työkaluiksi. Myös kyseenalaistamisen ja vasta-argumenttien esittämisen voi nähdä kytkeytyvän yhteisen tiedon ja ymmärryksen rakentamiseen ja lisäksi näkökulman laajentamiseen.

*Tiedon arvottamista* esiintyi kokouksissa eri tavoin: puheenjohtaja saattoi arvioida itse sanomaansa (esimerkiksi muistiosta lukemaansa), tai arviointia saattoi esiintyä osallistujien kesken. Tiedon arvottaminen -kategoria pitää sisällään siten sekä informaation jakamista että jaetusta informaatiosta keskustelua. Tiedon arvottamisen erotti tiedon jakamisesta jaetun informaation eksplikoitu arvottaminen adjektiivein. Tiedon arvottamisen neljä alakategoriaa olivat: *tiedon arviointi; kritisointi, ongelman esiin nostaminen; mielipiteen ilmaiseminen* sekä *korostaminen, mielenkiinnon herättäminen*. Tiedon arvottaminen oli käsitellyn asian näkökulman laajentamista tai muiden osallistujien näkemykseen vaikut-

tamista esimerkiksi ilmaisemalla mielipiteitä tai korostamalla jotain tiettyä asiaa. Ongelmia tuotiin keskusteluun ensisijaisesti tiedottamisen vuoksi. Kokousten ulkopuolisten asioiden kritisoinnilla ja ongelmien esiin nostamisella haettiin vain ajoittain konkreettisia neuvoja.

*Kokouksen organisointi* viittaa kokoustilanteen hallintaan ja yhteisten aikataulujen organisointiin. Organisointi jakaantui kolmeen alakategoriaan: kokouksen *prosessiin liittyvään* toimintaan, kokousfasiliteettien sekä aikataulujen *järjestelyyn ja yhteenvetoihin*. Kokouksen prosessiin liittyvillä funktioilla oli kokousta eteenpäin johdettava tehtävä, esimerkiksi puheenvuorojen jakamisessa. Niillä hallittiin kokoustilannetta asialistan noudattamisen, aikataulujen ja ryhmän jäsenten osallistumisen kannalta. Kokouksissa tehtiin lyhyitä yhteenvetoja, joiden tehtävä oli ensisijaisesti aiheen lopetus tai keskustelun ohjaaminen eteenpäin. Yhteenvedolla voitiin myös osoittaa ymmärrystä. Yhteenvedolla ei näin ollen varsinaisesti tarkoiteta tässä kokoavaa jäsenystä. Järjestelyksi kategorisoitiin aikataulusta sopimisten ja kokousfasiliteettien järjestelyn lisäksi myös episodit, joissa puheenjohtaja tutki papereitaan ja pohti ääneen, mitä hänen pitikään seuraavaksi sanoa.

*Toiminnan koordinointi* jakaantui kahteen alakategoriaan: ilmaistuun *lupaukseen toiminnasta* eli jonkin asian hoitamisesta ja *ohjeistukseen, pyyntöön tai ehdotukseen*. Toiminnan koordinoinnilla viitataan tässä tehtäviin, jotka on tarkoitus hoitaa kokouksen jälkeisenä aikana ja sen funktiona on lähinnä hallinnollisen toiminnan koordinointi toimialueella.

*Huumori ja kevennykset* olivat funktionaalisia kokonaisuuksia, jotka kevensivät ilmapiiriä. Niillä luotiin kokouksiin hyvää ilmapiiriä ja yhtenäisyyden tunnetta. Huumorin tehtävänä oli ajoittain myös tietyn topiikin päättäminen, eli huumorilla hallinnoitiin myös kokousprosessia.

## Ajankäyttö

Tutkimuksen tehtävänä oli kuvata ajankäytön jakautumista eri vuorovaikutusfunktioiden välillä. Kokousvuorovaikutuksessa esiintyneiden, luokiteltujen funktionaalisten kokonaisuuksien ajalliset jakaumat kokouksittain on kuvattu taulukossa 2.

Tiedon jakaminen oli ajankäytön kannalta selkeästi suurin vuorovaikutusfunktio ja siihen käytettiin yhtä kokousta lukuun ottamatta yli puolet kokousajasta, keskimäärin 48,80 % (vaihteluväli 31,5–58,2 %). Tiedon jakamiseen käytetyt funktionaaliset kokonaisuudet ja sen

myötä puheenvuorot olivat kestoiltaan melko pitkiä. Tiedon käsittely oli ajallisesti tarkasteltuna toiseksi painokkain luokka ja siihen käytettiin keskimäärin 27,90 % (19,5–34,7 %) kokousajasta. Tiedon arvottamiseen käytettiin aikaa keskimäärin 9,30 % (4,6–17,1 %), kokouksen organisointiin 8,20 % (6,4–11,8 %) ja toiminnan koordinointiin 4,30 % (2,7–6,9 %) kokousajasta. Ilmapiirin keventäminen vei keskimäärin 1,30 % (0,7–1,7 %) kokousajasta. Kun tiedon jakamiseen käytetyt puheenvuorot olivat tyypillisesti pitkiä, muiden funktioiden kohdalla puheenvuorot olivat lyhyempiä ja vaihtuivat näin ollen nopeammin. Tiedon

**Taulukko 2. Kokouksissa esiintyneisiin funktioihin käytetty aika (% kokousajasta)**

| Pääkategoriat           | Alakategoriat                            | Kokous 1      | Kokous 2      | Kokous 3      | Kokous 4      | Kokous 5      | KA            |
|-------------------------|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Tiedon jakaminen        | Osallistujiin liittyvän tiedon jakaminen | 28,7 %        | 39,3 %        | 43,3 %        | 27,7 %        | 38,3 %        | 35,5 %        |
|                         | Yleisen tiedon jakaminen                 | 22,6 %        | 11,6 %        | 8,7 %         | 3,8 %         | 19,9 %        | 13,3 %        |
|                         | <b>Tiedon jakaminen yht.</b>             | <b>51,3 %</b> | <b>50,9 %</b> | <b>52,0 %</b> | <b>31,5 %</b> | <b>58,2 %</b> | <b>48,8 %</b> |
| Tiedon käsittely        | Vahvistus                                | 2,5 %         | 3,2 %         | 4,3 %         | 4,3 %         | 2,9 %         | 3,4 %         |
|                         | Täsmennys, lisätieto                     | 12,1 %        | 22,9 %        | 16,6 %        | 24,0 %        | 14,6 %        | 18,0 %        |
|                         | Kysymys                                  | 4,2 %         | 6,5 %         | 7,5 %         | 5,8 %         | 5,1 %         | 5,8 %         |
|                         | Kyseenalaistaminen, vasta-argumentti     | 0,7 %         | 0,6 %         | 0,8 %         | 0,6 %         | 0,4 %         | 0,6 %         |
|                         | <b>Tiedon käsittely yht.</b>             | <b>19,5 %</b> | <b>33,2 %</b> | <b>29,2 %</b> | <b>34,7 %</b> | <b>23,0 %</b> | <b>27,9 %</b> |
| Tiedon arvottaminen     | Tiedon arviointi                         | 1,6 %         | 1,2 %         | 1,1 %         | 4,3 %         | 3,7 %         | 2,4 %         |
|                         | Kritisointi, ongelman esiin nostaminen   | 7,7 %         | 2,8 %         | 4,4 %         | 10,2 %        | 1,8 %         | 5,4 %         |
|                         | Mielipiteen ilmaiseminen                 | 1,1 %         | 0,1 %         | 1,6 %         | 2,4 %         | 1,0 %         | 1,2 %         |
|                         | Korostaminen, mielenkiinnon herättäminen | 0,2 %         | 0,5 %         | 0,4 %         | 0,2 %         | 0,2 %         | 0,3 %         |
|                         | <b>Tiedon arvottaminen yht.</b>          | <b>10,6 %</b> | <b>4,6 %</b>  | <b>7,5 %</b>  | <b>17,1 %</b> | <b>6,7 %</b>  | <b>9,3 %</b>  |
| Kokouksen organisointi  | Prosessiin liittyvä                      | 3,6 %         | 2,7 %         | 2,0 %         | 2,9 %         | 2,7 %         | 2,8 %         |
|                         | Järjestely                               | 6,0 %         | 1,3 %         | 1,5 %         | 1,9 %         | 2,6 %         | 2,7 %         |
|                         | Yhteenveto                               | 2,2 %         | 2,9 %         | 2,9 %         | 3,3 %         | 2,4 %         | 2,7 %         |
|                         | <b>Kokouksen organisointi yht.</b>       | <b>11,8 %</b> | <b>6,9 %</b>  | <b>6,4 %</b>  | <b>8,1 %</b>  | <b>7,7 %</b>  | <b>8,2 %</b>  |
| Toiminnan koordinointi  | Lupaus toiminnasta                       | 2,2 %         | 0,7 %         | 0,3 %         | 1,3 %         | 0,4 %         | 1,0 %         |
|                         | Ohjeistus, pyyntö, ehdotus               | 2,8 %         | 2,0 %         | 2,8 %         | 5,6 %         | 3,2 %         | 3,3 %         |
|                         | <b>Toiminnan koordinointi yht.</b>       | <b>5,0 %</b>  | <b>2,7 %</b>  | <b>3,1 %</b>  | <b>6,9 %</b>  | <b>3,6 %</b>  | <b>4,3 %</b>  |
| Ilmapiirin keventäminen | Huumori, kevennys                        | 1,6 %         | 1,2 %         | 1,7 %         | 1,5 %         | 0,7 %         | 1,3 %         |
| Kategorisoimaton        | Kategorisoimaton                         | 0,3 %         | 0,4 %         | 0,0 %         | 0,1 %         | 0,2 %         | 0,2 %         |

käsittelyn, tiedon arvottamisen, kokouksen organisoinnin, toiminnan koordinoinnin ja ilmapiirin keventämisen funktioiden kohdalla keskustelun voi sanoa olleen dynaamisempaa kuin tiedon jakamiseen liittyvä vuorovaikutus. Poikkeuksena oli tiedon arvottamisen funktioiden esiintyminen osana tiedon jakamista, jolloin arvotettua tietoa ei välttämättä kommentoitu.

Vahvistukset olivat useimmiten muodoltaan lyhyitä ilmauksia, kuten ”joo”. Niitä oli aineistossa paljon, vaikka niihin käytettiin aikaa keskimäärin vain reilu kolme prosenttia kokousajasta. Myös huumorin ja kevennysten kategoria oli ajallisesti tiivis.

Kun muut kokoukset olivat hyvinkin toistensa kaltaisia, kokous 4 erosi niistä selvästi vuorovaikutusfunktioihin käytetyn ajan osalta, vaikka se ei eronnut osallistujiltaan tai agendaltaan erityisesti muista aineiston kokouksista. Se edustaa edellä mainituissa vuorovaikutusfunktioihin käytetyn ajan vaihteluissa toista ääripäätä tiedon jakamisen (31,5 %), tiedon käsittelyn (34,7 %), tiedon arvottamisen (17,1 %) ja toiminnan koordinoimisen (6,9 %) kategorioissa. Kaiken kaikkiaan vaikka kokouskohtaista vaihtelua kategorioittain esiintyikin, voidaan muiden kokousten todeta olevan keskenään samankaltaisia vuorovaikutusfunktioihin käytetyn ajan osalta.

## Pohdinta

*Tehtäväkeskeiset funktiot ja niihin käytetty aika.* Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisiä funktioita sairaalajohtoryhmän kokouksissa. Funktiot keskittyivät ensisijaisesti tiedon jakamiseen, mihin käytettiin valtaosa kokousajasta. Tiedon jakamisen puheenvuorot olivat usein pitkiä (ks. myös Iedema ym. 1999). Kokousten tärkein tehtävä vaikuttaa olevan asioista tiedottaminen, kuten myös joissain aiemmissa tutkimuksissa on havaittu (Beck 2008; Mikkola ym. 2014; Scheerhorn ym. 1994). Tiedon prosessointi tapahtui täsmen-

nysten, kysymysten ja vahvistusten kautta, joilla pyrittiin rakentamaan yhteisiä merkityksiä. Tiedon prosessointia oli kuitenkin ajallisesti vähän, joten vastuu siitä näyttää jäävän johtoryhmän jäsenille kokousten jälkeiseen aikaan.

Kokouksissa koordinoidaan toimintaa erilaisten pyyntöjen, ohjeistusten ja toimimaan lupautumisten kautta, mutta toiminnan koordinoimisen funktioita on vähän. Viitanen ja kollegoiden (2011) laajaan haastatteluaineistoon perustuvassa tutkimuksessa sairaalajohtoryhmäjäsenet kuvasivat johtoryhmää merkittävaksi toiminnan koordinoimisen areenaksi. Tässä tutkimuksessa *kokousten* rooli toimialueetasolla toiminnan koordinoimissa näyttää pieneltä. Osallistujat kuitenkin käyttänevät jaettua tietoa oman johtamistyönsä tukena (Viitanen ym. 2011), jolloin tiedon jakaminen tukee koordinoimista välillisesti.

Kokouksissa ei esiintynyt systemaattisen päätöksenteon funktioita, minkä myös Mikkola ja kollegat (2014) tutkimuksessaan totesivat. Yksittäisiä päätöksiä syntyi kuitenkin toiminnan koordinoimisen funktioiden kautta, esimerkiksi annettuna lupauksena hoitaa jokin asia. Kokouksissa ei havaittu myöskään ongelmanratkaisun funktioita. Niiden puuttuminen on mielenkiintoista, sillä kokouksissa kerrottiin myös ongelmista: funktion *kritisointi*, *ongelman esiin nostaminen* osuus oli kahdessa kokouksessa jopa suhteellisen suuri, noin kymmenesosa kaikesta vuorovaikutukseen käytetystä ajasta. Tämä tutkimus osoittaa siten, että ongelmista kerrotaan, vaikkei niitä ratkottaisi tai käsiteltäisi. Kyse ei voi olla ongelmien kielämisestä sinänsä: kaikissa kokouksissa esitettiin melko paljon kysymyksiä täsmennysten tai lisätiedon saamiseksi. Pikemmin asiaa voisi selittää se, etteivät johtoryhmän jäsenet miellä kokouksia ongelmien käsittelyn foorumiksi, vaan ongelmia nostetaan esiin lähinnä tiedoksi puheenjohtajalle ja kirjattavaksi muistioon. Tiedon odotetaan kulkevan ylemmille organisaatiosijoille, joilla on mahdollista tehdä päätöksiä ongelmien ratkaisemiseksi. Myös sairaalaorganisaation tarkkarajainen ra-

kenne vaikuttanee asiaan: ongelmat todetaan yhteisesti, mutta ongelmanratkaisun katsotaan olevan kunkin yksikön tai vastuualueen vastuulla. Näin ollen ongelmien ratkaisua ja niistä keskustelemista ei nähdä tarpeelliseksi tai relevantiksi.

Tutkimuksen kohteena olevan ryhmän vuorovaikutuksen voi katsoa edistävän tehtävää eikä kokouksissa esiintynyt tehtävän suorittamista haittaavia funktioita. Kauffeldin ja Lehmann-Willenbrockin (2012) tulosten mukaan asian käsittelyä estävien funktioiden puuttuminen parantaa osallistujien tyytyväisyyttä ja ryhmän tuloksia. Kokouksissa oli myös paljon vahvistamista, joka voidaan nähdä tehtävätason prosessia tukevaksi vuorovaikutukseksi: tukevat ja kannustavat funktiot edistävät kokouksen etenemistä ja vähentävät negatiivisten funktioiden esiintymistä (Lehmann-Willenbrock ym. 2013). Tehtävätavoitetta haittaavien, negatiivisten funktioiden puute voi siis selittyä edistävien funktioiden runsaudella. Toisaalta kyse saattaa olla myös konsensusuhakuisuudesta, jonka on todettu olevan sairaalajohtamiselle tyyppilistä (Viitanen ym. 2011).

Funktioihin käytettyä aikaa tarkasteltaessa on huomioitava, ettei käytetty aika itsessään kerro kaikkea funktioiden merkittävytydestä. Esimerkiksi huumorin ja kevennyksen kategorian merkittävytydestä ei voida tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä käytetyn ajan perusteella: kevennykset ja huumori olivat selkeimmät havaittavissa olevat keinot, joilla ryhmä ilmaisi yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näin ollen huumorin vaikutus lienee pidempikestoisen kuin sen ilmenemiseen kulunut, melko vähäinen aika.

*Kokouksen tavoitteet ja vuorovaikutuksen rakenteet.* Tutkimuksen toisena tavoitteena oli ymmärtää vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisten funktioiden suhdetta kokouksen tavoitteisiin ja organisaation rakenteisiin. Tätä suhdetta voi tarkastella strukturaatioteorian näkökulmasta. Johtoryhmäkokousten tavoitteena on toimia johtamisen apuna. Tavoite täyttyy ensisijaisesti tiedon jakamisen kaut-

ta ja vain pienessä määrin toimintaorientoituneena vuorovaikutuksena. Jaetun informaation suuri määrä ei ole yllättävä tulos, koska työskennellään osaamiseen perustuvassa asiantuntijaorganisaatiossa. Vahvoihin asiantuntijuuksiin perustuva, sairaalaorganisaatioille tyyppillinen rakenne yksiköiden autonomisuudesta (esim. Iedema ym. 1999) selittää puolestaan prosessoinnin vähäisyyttä. Asiantuntijuus ja asiantuntijan autonomia näyttävätkin ohjaavan kokousvuorovaikutusta. Samalla kokouksissa havaittava vuorovaikutuskäyttäytyminen vahvistaa yksiköiden autonomisuuden rakennetta. Näin organisaation rakenteet ohjaavat ja rajoittavatkin kokousten vuorovaikutusta. Tämä johtopäätös on samansuuntainen Iedeman ja kollegoiden (1999) havainnon, jonka mukaan kokouksissa toteutetaan organisaatorakenteisiin perustuvia rooleja, kanssa. Rakenteiden olemassaolosta kertoo myös se, että kokoukset olivat keskenään samankaltaisia. Toisaalta mielenkiintoinen havainto oli yhden kokouksen erillaisuus: kokouksessa 4 esimerkiksi tietoa jaettiin selvästi vähemmän ja arvotettiin selvästi enemmän kuin muissa kokouksissa. Vaikka tämän tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä johtopäätöksiä eroavaisuuksien syistä, on kuitenkin mahdollista todeta, etteivät rakenteet ohjaa vuorovaikutusta deterministisesti. Vuorovaikutuskäyttäytymisen muuttaminen mahdollistaa myös rakenteiden vaikutusten muuttamisen ryhmän vuorovaikutuksen ohjaajina.

Tutkimuksessa tarkastellulla toimialueen johtoryhmällä ei ole toimielimenä itsessään päätösvaltaa, vaan vastuu ja valta toimialueen johtamisesta ovat toimialueen johtajalla. Tämä vaikuttanee tiedon arvioimiseen ja keskustelun määrään. Tulokset osoittavatkin kontekstin merkityksen ryhmän vuorovaikutuksen tehtäväkeskeisille funktioille: mikäli ryhmän tehtävänä olisi tehdä päätöksiä ja ryhmän jäsenten edustamien tahojen edut olisivat kenties neuvottelujen alla, olisi ryhmän vuorovaikutuksessa esiintyvien funktioiden suhteet ja myös kokoonpano mitä luultavimmin erilaisia.

*Aineistolähtöinen analyysi ja funktiot.* Tässä tutkimuksessa päädyttiin aineistolähtöiseen analyysitapaan, koska olemassa olevat vuorovaikutusfunktioiden kategorisointijärjestelmät (esim. IPA, Bales 1950; act4teams, esim. Kauffeld & Lehmann-Willenbrock 2012; FOICS, esim. Hirokawa 1982; MSM, Poole & Roth 1989) ovat lähtökohtaisesti päätöksentekojä ja ongelmanratkaisukeskeisiä. Tämä tutkimus jäsentää todellista työelämän vuorovaikutusta ilman ennakkomieltymystä johonkin tiettyyn vuorovaikutuksen ilmiöön, kuten päätöksentekoon. Aineistolähtöisen analyysin tulokset kertovat, etteivät kaikki tehtäväkeskeisetkään työelämän ryhmät välttämättä tee päätöksiä tai edes ratkaise ongelmia. Tarvitaan siis myös uutta teoreettista jäsenystä tehtäväkeskeisten pienryhmien vuorovaikutuksesta, koska suuri osa ryhmäviestinnän tutkimuksesta ja teoreettisesta viitekehuksesta keskittyy päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun (esim. Hirokawa & Poole 1996; Valkonen & Laapotti 2011). Työelämä tutkimuksen keskittyminen autenttiseen työelämävuorovaikutukseen on oleellisen tärkeää, sillä kokeellisten, *ad hoc*-ryhmillä tehtyjen tutkimusten tulosten siirrettävyys työelämään on kyseenalaistettavissa (Olbertz-Siitonen ym. 2014). Autenttisten kokous- ja työryhmäaineistojen sekä aineistotettä teorialähtöiselle, kontekstin huomioivalle analyysille on siis jatkossakin tarve sekä työelämän että ryhmäviestinnän teoreettisen jäsenyyksen kannalta (ks. Olbertz-Siitonen ym. 2014; Valkonen & Laapotti 2011).

Tämän tutkimuksen fokus oli tehtävän suorittamista edistävissä vuorovaikutuksen funktioissa. Sellaiseksi tulkittiin myös huumori ja kevennykset, jotka toimivat aineiston kokouksissa prosessin ja keskustelun edistäjinä: niillä merkittiin esimerkiksi aiheiden lopetuksia ja siten edesautettiin kokouksen etenemistä. Huumori on usein nähty suhdetason funktiona (Bales 1950; Bales & Cohen 1979), mutta tässä sen nähtiin palvelevan kokousten tehtäväta-voitteen suorittamista. Huumorin ja kevennysten funktio kertookin tässä yhteydessä suhdeta- ja tehtävätason funktioiden limittäisestä ole-

massaolosta ja toiminnasta (Beck 2008; Beck & Keyton 2009; Poole & Roth 1989).

### *Jatkotutkimushaasteet*

Johtoryhmän kokoukset toimivat johtamisen tukena lähinnä tiedon kautta. Jatkossa olisi tärkeää arvioida jaetun tiedon laatua tai relevanssia topiikin tasolla ja lisäksi pohtia kokouksia suhteessa tietojohdantamiseen: Millaisia tiedon johtamisen välineitä kokoukset tosi-asiassa ovat? Kuinka paljon kokous käytänteenä mahdollistaa informaation jalostamisen yhteiseksi tiedoksi? Sairaala- ja julkisorganisaatioiden kontekstissa laajemminkin olisi mielenkiintoista tutkia, mikä on johtoryhmäkokousten merkitys johtamistyölle. Onko kokous tehokas ja tarkoituksenmukainen osa johtamisjärjestelmää? Huomiota voisi kohdistaa esimerkiksi siihen, millaisia asioita kokouksissa on tarkoituksenmukaista käsitellä ja miten, missä määrin kokouksissa vaikutetaan mielipiteisiin ja miten kokouksissa käsiteltäviä asioita siirretään käytännön operatiiviseen toimintaan.

Tässä tutkimuksessa kokousvuorovaikutuksessa havainnoituja vuorovaikutusfunktioita tarkastellaan ryhmätasolla. Jatkossa myös yksilötason tarkastelu vuorovaikutusfunktioiden kannalta on mielekästä esimerkiksi osallistumistapojen näkökulmasta. Myös keskustelun dynamiikkaan, kollaboratiivisuuteen ja sisältöön tulee kiinnittää huomiota. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että johtoryhmän kokouksissa keskustellaan ja että jaettua tietoa prosessoidaan. Syvempi keskittyminen keskustelua säätelevien tai rajoittavien rakenteiden näkyväksi tekemiseen ja rakentumiseen on tärkeä jatkotutkimuksen aihe. Nämä rakenteet voivat olla organisaati-orakenteiden lisäksi vuorovaikutusta mikrotasolla ohjaavia käytänteitä, joita ylläpidetään ja vahvistetaan kollektiivisesti kokousvuorovaikutuksessa. Tämä vaatii monitasoista lähestymistä ryhmän vuorovaikutukseen: tarvitaan makro- ja mikrotasojen tarkastelua ja

myös haastattelu- tai kyselyaineistoja tukemaan analyysia.

Kokosten vuorovaikutukseen vaikuttaa sairaalajohtoryhmän tavoite eli sen tehtävä olla olemassa ensisijaisesti toimialueen johtajaa varten ja tukemassa tämän johtamistyötä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella tarkemmin, kuinka puheenjohtajakeskeisyys vaikuttaa ryhmän vuorovaikutukseen yksilötasolla. Keskustelun rakentumista suhteessa puheenjohtajakeskeisyyteen voidaan tutkia tarkastelemalla muun muassa, ketkä osallistuvat keskusteluun, kuinka osallistuminen painottuu eri osallistujien kesken eli kuka keskustelee kenenkin kanssa ja eroavatko eri osallistujien puheessa esiintyvät vuorovaikutusfunktiot tai topiikit toisistaan. Ylipäänsä kokouskonteksti itsessään ja sen vaikutus kokousvuorovaikutukseen ovat mielenkiintoisia ja haastavia tutkimuskohteita. Jatkossa tarvitaankin lisää kontekstiin keskittyvää tutkimusta ja teoreettista jäsentämistä.

## Yhteenveto

Organisaation näkökulmasta kokoukset ovat aina taloudellinen sijoitus, joten on tärkeää, että kokoukset täyttävät niille tarkoitetun tehtävän tarkoituksenmukaisesti. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta kokosten kehittäminen tulisi aloittaa arvioimalla, onko kaikki kokouksissa esiin nostettu tieto tarkoituksenmukaista suhteessa kokosten tavoitteisiin. Runsaalla tiedon jakamisella ja tiedottamisella pyritään varmasti päätöksenteon läpinäkyvyyteen ja tiedonkulun sujuvuuteen organisaatiohierarkian kumpaankin suuntaan. Suuressa, kompleksisessa organisaatiossa tietoa on kuitenkin paljon ja priorisointia tarvi-

taan, jotta kokousta voitaisiin hyödyntää kaikkein oleellisimman tiedon prosessointiin vuorovaikutuksessa.

Kokous voidaan nähdä yhteiskunnallisena ja organisatorisena instituutiona, jota olemassa olevat oletukset ja rakenteet ohjaavat voimakkaasti. Toisaalta nämä rakenteet tehdään todeksi ja näkyviksi ja niitä vahvistetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Strukturaatioteoreettisesta näkökulmasta näitä rakenteita voidaan muuttaa vuorovaikutuksessa. Työpaikkojen arjen kannalta tehokkuutta, tuloksellisuutta tai yhteistyötä haittaavien rakenteiden muuttaminen vaatii paitsi tietoisuutta, myös aktiivista toimijuutta kokoukseen osallistuvilta. Erityisesti kokouksen puheenjohtajan tulee johtaa kokousvuorovaikutusta luomalla edellytykset avoimelle keskustelulle ja motivoimalla osallistujia antamaan panoksensa yhteiseen keskusteluun.

Kokosten kehittäminen tulee nähdä ainakin kahdella tasolla: ensimmäinen taso on itse kokoustapahtumaan liittyviin seikkoihin, kuten valmistautumiseen, osallistamiseen, aikatauluttamiseen ja fokusointiin, panostaminen. Toinen taso on tarkastella kokouksia osana organisaation kokonaisuutta ja pohtia esimerkiksi miksi kokouksia järjestetään, mitä hyötyä kokouksista on tai voisi olla, keiden on oleellista osallistua kokouksiin ja kuinka usein kokouksia on syytä järjestää. Mikäli kokosten kehittäminen rajoittuu vain kokouksiin itsessään, on vaarana, että hoito keskittyy oireisiin eikä niiden aiheuttajaan. Olemassa olevien rakenteiden laaja-alainen tunnistaminen avaa mahdollisuuden positiiviselle muutokselle joko vahvistamalla positiivisia tai muuttamalla negatiivisia rakenteita. Oli muutoksen suunta mikä hyvänsä, se tapahtuu päivittäisen vuorovaikutuksen kautta.

## Kirjallisuus

- Asmuß, B. & Svennevig, J. (2009) Meeting talk. An introduction. *Journal of Business Communication* 46 (1), 3–22.
- Bales, R. F. (1950) *Interaction process analysis. A method for the study of small groups*. Cambridge: Addison-Wesley.
- Bales, R. F. & Cohen, S. P. (1979) *SYMLOG: A system for the multiple level observation of groups*. New York: Free Press.
- Barnes, R. (2007) Formulations and the facilitation of common agreement in meetings talk. *Text & Talk* 27 (3), 273–296.
- Beck, S. J. & Keyton, J. (2009) Perceiving strategic meeting interaction. *Small Group Research* 40 (2), 223–246.
- Beck, S. J. (2008) The communicative creation of meetings: An interaction analysis of meeting thought units and meeting activities in three natural meeting contexts. Väitöskirja. [online]. <URL:http://kuscholarworks.ku.edu/dspace/bitstream/1808/4138/1/umi-ku-2476\_1.pdf>. Luettu 21.1.2014.
- Boden, D. (1994) *The business of talk: Organization in action*. Cambridge: Polity Press.
- Burtis, J. O. & Turman, P. D. (2006) *Group communication pitfalls: Overcoming barriers to an effective group experience*. Thousand Oaks: Sage.
- Clifton, J. (2006) A conversation analytical approach to business communication: The case of leadership. *Journal of Business Communication* 43 (3), 202–219.
- Clifton, J. (2009) Beyond taxonomies of influence: “Doing” influence and making decisions in management team meetings. *Journal of Business Communication* 46 (1), 57–79.
- Erkkilä, P. (2012) Hetki lyö. Dialogi ja sen syntymisen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* 274. Vaasan yliopisto.
- Frey, L. R. (1999) Introduction. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *Handbook of group communication theory & research*. Thousand Oaks: Sage, ix–xi.
- Frey, L. R., Botan, H. C. & Kreps, G. L. (2000) *Investigating communication. Introduction and research methods*. 2. painos. Boston: Allyn & Bacon.
- Giddens, A. (1984) *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.
- Gorse, C. A. & Emmitt, S. (2007) Communication behaviour during management and design team meetings: A comparison of group interaction. *Construction Management & Economics* 25 (11), 1195–1211.
- Gouran, D. S. (1999) *Communication in groups: The emerge and evolution of a field of study*. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 3–36.
- Graham, I. W., & Jack, E. (2008) Promoting leadership: The development of a nurse executive team in an acute hospital trust. *Journal of Nursing Management* 16 (8), 955–963.
- Harris, T. E. & Sherblom, J. C. (2011) *Small group and team communication*. 5. painos. Boston: Allyn and Bacon.
- Hawkins, C. (1997) First aid for meetings. *Public Relations Quarterly* 42 (3), 33–36.
- Hirokawa, R. (1982) Group communication and problem-solving effectiveness I: A critical review of inconsistent findings. *Communication Quarterly* 30 (2), 134–141.
- Hirokawa R. Y. & Poole M. S. (1996) (toim.) *Communication and group decision making*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage.
- Hoon, C. (2007) Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations* 60 (6), 921–952.
- Iedema, R., Degeling, P. & White, L. (1999) Professionalism and organisational change. Teoksessa R. Wodak & C. Ludwig (toim.) *Challenges in a changing world. Issues in critical discourse analysis*. Wien: Passagen Verlag, 127–155.
- Jameson, D. A. (2001) Narrative discourse and management action. *Journal of Business Communication* 38 (4), 476–511.
- Jarzabkowski, P. & Wilson, D. C. (2002) Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies* 39 (3), 355–381.
- Jorgensen, R. D. (2010) Meetings that matter: Conversational leadership in today’s organizations. *Reflections* 10 (2), 13–18.
- Kangasharju, H., Nikko, T. & Sääntti, R. (2003) Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 23 (4), 260–268.
- Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2012) Meetings matter: Effects of team meetings on



- team and organizational success. *Small Group Research* 43 (2), 130–158.
- Keyton, J. (2003) Observing group interaction. Teoksessa R. Y. Hirokawa, R. S. Cathcart, L. A. Samovar & L. D. Henman (toim.) *Small group communication: Theory & practice: An anthology*. 8. painos. Los Angeles: Roxbury, 256–266.
- Koski, R. & Kortesoja, K. (2012) Kokousten seitsemän kuolemansyntiä. Paranna palaveriteesi. Helsinki: Talentum.
- Lainema, K. (2013) Managerial interaction: Discussion practices in management meetings. Väitöskirja. Publications of Turku School of Economics, Series A.
- Larrue, J. & Trognon, A. (1993) Organization of turn-taking and mechanisms for turn-taking repairs in a chaired meeting. *Journal of pragmatics* 19 (2), 177–196.
- Leggat, S. G. (2007) Effective healthcare teams require effective team members: Defining teamwork competencies. *BMC Health Services Research* 7. [online]. <URL:http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/>. Luettu 6.9.2013.
- 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 (4), 365–388.
- Maitlis, S. (2004) Taking it from the top: How CEOs influence (and fail to influence) their boards. *Organization Studies* 25 (8), 1275–1311.
- Mikkola, L., Pennanen, E., Valkonen, T., Viitanen, E., Virtanen, J., Kokkinen, L. & Puolijoki, H. (2014) Vuorovaikutus julkisen sairaalan johtoryhmäkokouksissa: Johtoryhmäjäsenten osallistumisen tarkastelua vuorovaikutuksen prosessianalyysin keinoin. *Hallinnon Tutkimus* 33 (3), 211–224.
- Nielsen, M. F. (2013) “Stepping stones” in opening and closing department meetings. *Journal of Business Communication* 50 (1), 34–67.
- Olbertz-Siitonen, M., Siitonen, M. & Valo, M. (2014) Naturally occurring data in the study of virtual teams in working life: Challenges and opportunities. Teoksessa *Työelämän tutkimuspäivät 2013. Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu*: 5/2014, 185–192. Tampereen yliopisto. [online]. <URL:http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95420/tyoelaman\_tutkimuspäivat\_2013.pdf?sequence=1>. Luettu 11.8.2014.
- Pennanen, E. & Mikkola, L. (2013) Vuorovaikutus hallinnollisissa ryhmissä. *Hallinnon Tutkimus* 32 (3), 229–242.
- Poole, M. S., & Roth, J. (1989) Decision development in small groups IV: A typology of group decision paths. *Human Communication Research* 15 (3), 323–356.
- Poole, M. S., Seibold D. R. & McPhee R. D. (1985) Group decision-making as a structural process. *Quarterly Journal of Speech* 71 (1), 74–102.
- Poole, M. S., Seibold D. R. & McPhee R. D. (1996) The structuration of group decisions. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.) *Communication and group decision making*. 2. painos. Thousand Oaks: Sage, 114–147.
- Poole, M. S. (2013) Structuration research on group communication. *Management Communication Quarterly* 27 (4), 607–614.
- Raes, A. M. L., Glunk, U., Heijltjes, M. G. & Roe, R. A. (2007) Top management team and middle managers. *Small Group Research* 38 (3), 360–386.
- Rogelberg, S. G., Shanock, L. R. & Scott, C. W. (2012) Wasted time and money in meetings: Increasing return on investment. *Small Group Research* 43 (2), 236–245.
- Rogelberg, S.G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C. & Shuffler, M. (2010) Employee satisfaction with meetings: A contemporary facet of job satisfaction. *Human Resource Management* 49 (2), 149–172.
- Samra-Fredericks, D. (2004) Managerial elites making rhetorical and linguistic “moves” for a moving (emotional) display. *Human Relations* 57 (9), 1103–1143.
- Scheerhorn, D., Geist, P. & Teboul, J. C. B. (1994) Beyond decision making in decision-making groups: Implications of the study of group communication. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Group communication in context: Studies of natural groups*. Hillsdale: Erlbaum. 247–262.
- Schwartzman, H. B. (1989) *The meeting. Gatherings in organizations and communities*. New York: Plenum press.
- Scott, C. W., Shanock, L. R. & Rogelberg, S. G. (2012) Meetings at work: Advancing the theory and practice of meetings. *Small Group Research* 43 (2), 127–129.
- Shook, C. L., Payne, G. T., & Voges, K. E. (2005) The “what” in top management group conflict: The effects of organizational issue interpretation on

- conflict among hospital decision makers. *Journal of Managerial Issues* 17 (2), 162–177.
- Stohl, C. & Putnam, L. L. (2003) Communication in bona fide groups: A retrospective and prospective account. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Group communication in context. Studies of bona fide groups*. 2. painos. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 399–414.
- Storey, J. & Salaman, G. (2005) The knowledge work of general managers. *Journal of General Management* 31 (2), 57–73.
- Svennevig, J. (2012a) Interaction in workplace meetings. *Discourse Studies* 14 (1), 3–10.
- Svennevig, J. (2012b) The agenda as resource for topic introduction in workplace meetings. *Discourse Studies* 14 (1), 53–66.
- Valkonen, T. & Laapotti T. (2011) Katsaus ryhmän vuorovaikutuksen analysointimenetelmiin. *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2011*. Jyväskylä: Prologos ry, 44–73.
- Valkonen, T. & Mikkola, L. (2000) Miten analysoida tehtäväkeskeisen ryhmän vuorovaikutusta? Teoksessa M. Valo (toim.) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 20, 86–108.
- Viitanen, E., Virtanen, J. V., Kokkinen, L., Valkonen, T., Mikkola, L. & Puolijoki, H. (2011) Sairaalan johtoryhmät kaipaavat kehittämistä. *Suomen Lääkärilehti* 66 (5), 373–377.
- Wright, C. R. & Manning, M. R. (2004) Resourceful sensemaking in an administrative group. *Journal of Management Studies* 41 (4), 623–643.

## Viitteet

- 1 FM Tomi Laapotti valmistelee puheviestinnän alan väitöskirjaansa FT, yliopistonlehtori Leena Mikkolan ohjauksessa Jyväskylän yliopistossa. Artikkelit on valmistunut osana Työsuojelurahaston rahoittamaa tutkimushanketta Sairaalityöyhteisön työhyvinvointia edistävät vuorovaikutuskäytänteet (112304).
- 2 Vuorovaikutuksen prosessianalyysi (IPA) (Bales 1950) on määrällinen analyysimenetelmä, jossa ryhmän vuorovaikutusta luokitellaan kahteen toista kategoriaan. Vuorovaikutus luokitellaan positiivisiin relationaalisen tason toimintoihin; tehtäväkeskeisiin, ajatusten ja mielipiteiden esittämiseen liittyviin toimintoihin; tehtäväkeskeisiin, ajatusten ja mielipiteiden pyytämiseen liittyviin toimintoihin ja negatiivisiin, ryhmän jäsenen vastakkainasettelua korostaviin relationaalisen tason toimintoihin (ks. tarkempi kuvaus Valkonen & Mikkola 2000).

## Liitetaulukko. Aineistoesimerkit.

| Pääkategoriat           | Alakategoriat                            | Esimerkit  |
|-------------------------|--|--|
| Tiedon jakaminen        | Osallistujiin liittyvän tiedon jakaminen | <i>"Meillä nyt aika paljon tommosta vuorotteluvapaita ja äitiyslomia ilmassa, että rekrytointia tarvii tehdä ihan... kaks [ammattinimike] justin vuoden sijaisuuksiin rekrytoitiin ja kaks tarvitaan nyt sitten vielä lisää."<br/>"... Tää on niin kuin välipala, koska me tehdään siitä se kvartaaliselitys huhtikuun jälkeen. Siitä mä voisin oikeestaan... siitä tulevasta kvartaaliselvityksestä jo sanoa, että siinä on varmasti kovasti kysellä [suuri asiakokonaisuus] vaikutusta meidän toimintamenoihin..."</i> |
|                         | Yleisen tiedon jakaminen                 | <i>"... Ja sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille jaettava toimintakertomus muuttuu vuosikertomukseksi."<br/>"... Ja näitten esittelyjen tarkoitus oli se, että käytäs läpi tota nää hankkeet, niihin käytetyt rahat ja niistä saatu hyöty, mieluummin euroina. Mut esimerkiks [Hankkeen nimi]-kokonaisuus on niin pahasti kesken, että siitä ei niinku mitään järkevää talouslukua..."</i>  |
| Tiedon käsittely        | Vahvistus                                | <i>"Niin kun te siirrytte pois sieltä ja just joo aivan. Nyt mä tajuan. Kyllä."<br/>"Joo."</i>   |
|                         | Täsmennys, lisätieto                     | <i>"Tai siis oli. Et hän ei oo tavallaan enää meidän niin kuin johtamisen alla, että hän voi sitten..."<br/>"Sinnehän ei budjetointityöskentelyyn ole suoranaista vaikutusta."</i>   |
|                         | Kysymys                                  | <i>"Mitä tarkoittaa, että se on auki?"<br/>"Se valmistuu nyt kuitenkin eikä niin, ihan lähiaikoina? Siis ei?"</i>  |
|                         | Kyseenalais-taminen, vasta-argumentti    | <i>"Mutku ei oo sitä päivämäärää mihin mennessä se pitää esittää."<br/>"... mutta onks tää nyt ihan oikee foorumi tää budjettiseminaari tuoda tätä esille..."</i>  |
| Tiedon arvottaminen     | Tiedon arviointi                         | <i>"... En tiedä, miten onnistuu, asiahan on tärkeä."<br/>"No se on hyvä, että tommoinen ryhmä perustetaan, kun mä oon miettinyt... tai en oo edes tiennyt onko meillä tämmöistä ryhmää vai ei... talossa. Ei oo varmaan ollut."</i>   |
|                         | Kritisointi, ongelman esiin nostaminen   | <i>"Musta tuntuu vähän siltä, että nyt on taas kaks jengiä miettimässä samaa asiaa, jos..."<br/>"... mut siitä puuttuu tota, vaan kaks tekijää puuttuu, vakanssi ja rahat. ..."</i>  |
|                         | Mielipiteen ilmaiseminen                 | <i>"Tota siellä talous... tää oli mun mielestä hienosti tehty. Jotenkin täällä oli paljon kuvia ja esittely meidän eri vastuualueista. Tää oli tervetullut muutos tähän ilmaisuun. ..."<br/>"... Seuraavana on [ammattinimike]. Siis tämä ei oo mikään tieto, vaan tää on mun ajatus, että näin tulee käymään."</i>  |
|                         | Korostaminen, mielenkiinnon herättäminen | <i>"... Eli... ja tän merkitys on aika iso, että täällä kannattais jokainen yksityiskohta olla oikein. ..."<br/>"Se on merkittävä juttu. ..."</i>  |
| Kokouksen organisointi  | Prosessiin liittyvä                      | <i>"Saanko vielä yhen asian kysyä?"<br/>"... Joo mennään sitten johtoryhmäasioihin. ..."</i>   |
|                         | Järjestely                               | <i>"Ja... ja katotaas oliko.. seuraavaan kokoukseen jäi vähän.. ei kun on se päivämääräkin. No yks jäi tämä 30.5. klo 9.15."<br/>"Pitäiskö panna päälle tuo projektori?"</i>   |
|                         | Yhteenvedo                               | <i>"... Lopetetaan, ja odotetaan virallisia päätöksiä. ..."<br/>"... Varmasti moni käytännön asia selviää sitten matkan varrella."</i>   |
| Toiminnan koordinointi  | Lupaus toiminnasta                       | <i>"Joo, mä oon [nimi] yhteydessä."<br/>"... Et täytyy pyytää, että joku välittää sen."</i>  |
|                         | Ohjeistus, ehdotus                       | <i>"... ja teidän kautta nyt sitten, jos vastuualueelta löytyy semmoisia henkilöitä niin ilmoittakaa sille [nimi], joka tulee olemaan tän työryhmän puheenjohtaja."<br/>"Laske. Laske tota niin.. mitä tulee menemään tänä vuonna ja lappua toimistoon. ..."</i>   |
| Ilmapiirin keventäminen | Huumori, kevennys                        | <i>"Älä nyt hosu!"<br/>"Olipa hyvä, että en ollut paikalla."</i>   |